

УДК 65.658

Качество управления предприятием: проблемы, пути повышения

КОРОЛЕВ ВИКТОР ИВАНОВИЧ, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли, Москва, Россия
janiven@rambler.ru

Аннотация. По мнению многих ученых и руководителей компаний, современное состояние качества управления предприятий на макро- и микроэкономическом уровне не соответствует требованиям времени и требует поиска путей его повышения. Являясь многоуровневым понятием, качество управления предприятием зависит в том числе от компетентности руководителей, адаптации предприятия к изменениям внешней среды и его конкурентоспособности. В качестве основных путей решения проблемы повышения качества управления предлагается изменить кадровую политику, внедрять управленческие инновации, концентрироваться на обеспечении согласованности в работе управленческого аппарата, применять способы формального и неформального менеджмента.

Ключевые слова: качество управления; предприятие; компетенции руководителей; персонал, экономическое развитие; конкурентоспособность; инновации; менеджмент; развитие.

The Quality of Managing the Enterprise: the Problems, the Ways of Raising Efficiency

KOROLYOV VICTOR I., Doctor of Economics, Professor, Head, Department of Management and Marketing, Russian Foreign Trade Academy, Moscow, Russia
janiven@rambler.ru

Abstract. According to numerous scientists' and company leaders' points of view the modern state of enterprises' management quality at macro- and microeconomic level does not correspond to time requirements and demands to search for the ways of its raising. Being a multilevel concept the enterprise's management quality depends on among other leaders' competence, enterprise's adaptation to environment changes and its competitiveness. As the major ways of solving the problems of raising the management quality it is suggested to change the cadre policy, to implement the managerial innovations, to be concentrated on providing coherence in the work of the administrative staff machinery, to use the ways of formal and informal management.

Keywords: management quality; enterprise; leaders' competence; staff; economic development; competitiveness; innovations; management; development.

Определение понятия «качество управления»

Понятие «качество» обычно ассоциируется на уровне предприятия с выпуском продукции, управлением персоналом, использованием технологий в производстве и т.д. Гораздо реже в научной литературе употребляется «качество управления».

Будучи многоуровневым понятием, качество управления можно рассматривать на макро- и микроуровне. В одних случаях его отождествляют с эффективностью управления, в других — с состоянием производственных систем, в-третьих — с результатами работы предприятия. И во всех этих случаях оно трактуется односторонне, когда частное подменяется общим.

Прежде чем приступить к раскрытию содержания понятия «качество управления», представляется целесообразным обратиться к его признакам. Качество управления — это не абстрактное понятие, оно связано с конкретными людьми. В первую очередь к ним относятся руководители, которые организуют работу предприятия. От их профессионального уровня во многом зависят результаты работы коллектива. Поэтому одним из первых признаков качества управления является уровень компетентности руководителей всех уровней. Он призван способствовать максимальной адаптации предприятия к динамике внешней среды. Это — другой признак. По мнению зарубежных специалистов по менеджменту, именно этим признаком определяется качество современного менеджмента. И, разумеется, нельзя не сказать о таком признаке, как способность обеспечивать конкурентоспособность предприятия. На основе приведенных выше признаков качество управления предприятием можно, на наш взгляд, определить как процесс принятия компетентных решений, позволяющих предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечивать конкурентоспособность.

Качество управления — это понятие, которое не следует отождествлять с качеством менеджмента, являющегося одним из составляющих понятия «качество управления». Это объясняется тем, что для характеристики качества управления необходимо учитывать не только процессы, протекающие на самом предприятии, но и результаты его работы на рынке, т.е. соответствие выпускаемой продукции требованиям рынка, действия конкурентов, поиск новых контрагентов и т.д.

Состояние качества управления в России

По общему мнению, качество управления в России на макро- и микроуровне низкое.

Известный специалист по менеджменту П. Друкер заметил, что не существует слаборазвитых стран, а есть лишь плохо управляемые страны [1]. Когда-то Япония считалась по основным экономическим показателям отсталой страной. Ситуация кардинально изменилась, когда повсеместно стал применяться менеджмент высшего качества. Председатель правления Сбербанка Г. Греф отмечает, что России требуются широкомасштабные

реформы, но проводить их с нынешней системой управления опасно. Нужно свести все к одной реформе — к развитию качества управления, начав с исполнительной вертикали¹.

В исследовании Европейского банка реконструкции и развития отмечается, что по уровню развития управленческих навыков Россия отстает от многих развитых стран и стран с формирующейся рыночной экономикой. В среднем показатели управления у российских компаний значительно ниже, чем у аналогичных фирм стран Европейского союза. Количественная оценка качества выводилась на основе результатов изучения четырех ключевых областей: управление оперативной деятельностью, установление целей, мониторинг и управление стимулами. Оценки, полученные применительно к российским компаниям, были ниже среднего во всех четырех областях [2].

Исследования показывают, что 98% проблем в организации, дефектов изделий, работ или услуг зависят не от исполнителей, а от качества принятой в организации системы менеджмента и определяются присущими ей недостатками [3]. Показательной в этом отношении является история с заводом ЗИЛ в 1990-е гг. Попытку вывести его из сложного экономического положения предприняло правительство Москвы. В этих целях была разработана антикризисная программа. В ней предусмотрели, казалось бы, все: развитие маркетинговой службы, поиск инвесторов, реструктуризация производственных мощностей, снижение издержек и т.д. Не было предусмотрено только одно: повышение качества управления. Результат — провал антикризисной программы.

Причины низкого качества управления

Причины низкого качества управления на всех уровнях весьма разнообразны. Тем не менее нам представляется, что они могут быть объединены в две группы: объективные и субъективные, хотя грань между ними не всегда возможно четко провести ввиду того, что они взаимно переплетены. Но для целей анализа и более глубокого исследования остановимся на наиболее важных из них.

¹ Греф: реформы в России нужно свести к развитию качества управления. URL: <http://ria.ru/economy/20150528/1066861341.html> (дата обращения: 18.11.2016).

Объективные причины связаны с общим состоянием современной российской экономики. По своему статусу на официальном уровне ее относят к рыночной, точнее сказать, к развивающейся рыночной экономике. Многие важнейшие инструменты рыночной системы, такие как инфраструктура рынка, конкуренция, механизмы государственного и рыночного регулирования экономики, еще нуждаются в совершенствовании. Ориентиром для предприятий в таких условиях призвана быть всесторонне взвешенная и последовательно проводимая экономическая политика правительства, особенно в условиях кризиса. Но она не всегда совершенна. К этому надо добавить сохранение в практике хозяйственной деятельности многих российских предприятий административных методов управления. Имея дело с эклектикой рыночных и административных механизмов, предприятия вынуждены приспосабливаться к существующим реалиям, что находит отражение в системах управления.

Что касается субъективных причин низкого качества управления, то это способности самих руководителей решать возникающие проблемы, уровень их компетенции. За период так называемых рыночных реформ в России сформировалось несколько типов руководителей. Первая группа представлена руководителями старого типа, которые используют испытанные методы административной работы с подчиненными. Второй тип руководителей, сформированных на волне рыночных преобразований в 1990-е гг., — это так называемые новые русские. Слабо разбираясь в азах рыночной экономики, они руководствовались принципом «прибыль любой ценой», не считаясь с законностью ее получения. Третья группа представлена руководителями новой генерации, получившими современную профессиональную подготовку и активно применяющими новые методы управления. Пока преобладающим типом являются руководители первых двух групп, что не может не сказываться на качестве управления [4, с. 105–107].

К субъективным причинам также относится отсутствие должного внимания многих руководителей отечественного бизнеса к качеству продукции и к тому, что за ним стоит. Например, многие из них, как показывают исследования, до сих пор не уяснили разницы между сертификатами на

продукцию и на систему менеджмента качества [3]. Речь идет об уровне профессиональных знаний.

Нельзя не упомянуть и о такой причине, как слабое использование зарубежного опыта. Отчасти на это повлияли процессы 1990-х гг., когда на государственном уровне и уровне предприятий осуществлялось механическое копирование опыта других стран. Полученные результаты были скорее отрицательные, чем положительные, так как зарубежный опыт применялся без учета особенностей российского бизнеса.

Критически оценивая качество управления на российских предприятиях, важно конструктивно подходить к данной проблеме, обосновывая пути ее решения. Также как и причины, качество управления следует рассматривать на макро- и микроуровне. Это и понятно, ибо еще классики обращали внимание на то, что тот, кто берется за решение частных вопросов, предварительно не разобравшись в общих вопросах, на каждом шагу будет наталкиваться на эти общие вопросы. Макроэкономический аспект связан с необходимостью качественных изменений в экономической политике, проводимой в нашей стране на современном этапе. Каждое предприятие, существуя в экономической среде, постоянно испытывает на себе ее влияние. Если это влияние больше негативное, чем позитивное, значит, в этой системе что-то не так, ее надо менять. Сложившаяся в стране в настоящее время модель экономики не во всем отвечает существующим задачам, поскольку в ней отсутствуют импульсы к развитию. Возникает настоятельная необходимость в ее реформировании, в переходе от сырьевой к качественно новой модели. Научное экспертное сообщество достаточно аргументированно указывает направления экономической реформы. Но все упирается, как говорят в таких случаях, в отсутствие политической воли. Государственные руководители дальше декларативных заявлений о необходимости новых подходов к экономической политике не идут. По этой причине предприятия не имеют ясных представлений о конкретных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации по выходу из экономического кризиса. «Чтобы я мог рассказать про нашу стратегию в условиях кризиса, я должен понимать, насколько глубоким он будет и что будет делать правительство, чтобы остановить сокращение экономики, — объясняет

совладелец одной из крупнейших компаний — застройщиков недорогого жилья в Московской области. — Пока мы видим только то, что ни в Белом доме, ни в Кремле не могут доступно объяснить, как они планируют спасти экономику»².

Кадровый аспект повышения качества управления на уровне предприятия

Но основные пути повышения качества управления находятся на микроуровне, т.е. на уровне предприятий, которые включают комплекс задач. Остановимся на наиболее важных из них.

В первую очередь речь идет о подготовке кадров. Лозунг 1930-х гг. «Кадры решают все!» сегодня не менее актуален. С точки зрения кадровой политики возникает необходимость в смещении акцентов. В последние 20 лет задача подготовки руководителей нового типа — менеджеров — решалась в основном количественно. В определенной мере это было оправданно, так как в таких специалистах была острая потребность. Теперь возникла новая ситуация — противоречие между количественным ростом и качественным уровнем менеджеров. В результате их количество быстро растет, а качество остается на низком уровне. В связи с этим на первый план выступает задача повышения уровня качественной подготовки менеджеров, включающая ряд составляющих, в частности использование фундаментальных теоретических знаний на практике. Этому способствуют в немалой степени активные формы подготовки специалистов. Данные методики широко используются при организации обучения практических работников по программам MBA и в бизнес-школах. В значительно меньшей степени проблемы практики анализируются в студенческой аудитории. Происходит это не в последнюю очередь потому, что преподаватели зачастую недостаточно владеют практическими материалами, что требует повышения уровня подготовки преподавателей.

Опыт ведущих вузов показывает пути решения: стажировки преподавателей в компаниях внутри страны и за рубежом, привлечение к учебному процессу преподавателей-практиков. Весьма эффективным способом решения данной проблемы

зарекомендовало участие преподавателей в научных разработках по заказу компаний. Так, например, компания «РОСНАНО» обратилась с просьбой к Всероссийской академии внешней торговли осуществить разработку системы обучения работников компании по вопросам организации внешнеэкономической деятельности в инновационных компаниях. Последующая реализация разработанной программы преподавателями Академии, анализ конкретных деловых ситуаций с практическими работниками позволили повысить уровень знаний как сотрудников компании, так и преподавателей.

Кадровый аспект включает также повышение уровня квалификации руководителей всех уровней. Существовавшая ранее в нашей стране система повышения квалификации была демонтирована в 1990-е гг. Вновь возникшая система, если ее можно назвать системой, в определенной мере позволяет решать данную задачу. Проблема состоит в том, чтобы на уровне предприятий повышение квалификации рассматривалось не как эпизодический процесс, а как система, через которую обязаны проходить все руководящие работники. Можно в этом отношении сослаться на опыт зарубежных компаний, в частности японских, в которых за правило взято то, что сотрудник, не повысивший свою квалификацию хотя бы раз за 3–5 лет, не может рассчитывать на повышение в должности или своего профессионального статуса.

Важное место в решении задачи повышения качества управления отводится обеспечению слаженности в работе управленческой команды. Руководители компаний часто отмечают отсутствие должной согласованности в работе подразделений. Многие проблемы возникают на стыке различных подразделений, что приводит к дублированию, а значит, к дополнительным расходам ресурсов. Взаимодействие и скоординированность обеспечиваются посредством принятия управленческих решений, касающихся:

- разработки руководителями предприятия четкого плана действий с выделением приоритетов и информирования управленцев относительно направлений развития предприятия;
- разработки системы стимулирования для руководителей всех уровней в зависимости от вклада в конечный результат;
- использования координационных механизмов, обеспечивающих согласованность действий всех служб в зависимости от характера решаемых задач.

² Сайт РБК. Российские девелоперы начали менять стратегии развития из-за кризиса. URL: <http://www.rbc.ru/business/13/01/2015/54a1754e9a79470195796ea2> (дата обращения: 22.11.2016).

Применение управленческих инноваций

По своему содержанию управленческие инновации основываются на использовании нестандартных методов в организации работы предприятий и их коллективов.

Имеются три условия, при которых инновации в сфере управления создают дополнительные преимущества:

- инновации базируются на новых принципах, бросающих вызов традиционному управлению;
- инновации должны быть системными, включающими большой спектр методов и процессов;
- инновации являются частью непрерывного процесса нововведений, со временем приводящего к усовершенствованиям³.

Управленческие инновации по своему содержанию весьма разнообразны. К их числу можно отнести такие процессы, как структуризация отношений между подразделениями, совершенствование планирования и бюджетирования, обновление кадрового состава, компьютеризация управленческой информации, внедрение ERP-системы⁴. Внедрение управленческих инноваций связано с разработкой и реализацией на предприятии инновационной политики. Для ее осуществления требуется профессиональная команда менеджеров. Практика успешных с точки зрения управленческих инноваций российских предприятий показывает, что в состав такой команды должны входить руководители не только высшего, но среднего и нижнего звена.

Изменение форм и методов организации работы руководителей с трудовым коллективом

Проблема повышения качества управления не может быть решена без изменений в формах и методах организации работы руководителей с трудовым коллективом. Способность принимать качественные решения в быстро меняющейся конкурентной среде зависит от человека,

его знаний и умений. Возникает необходимость в переоценке взглядов и представлений о месте и роли персонала компании. Основатель английской компании «Марк энд Спенсер» М. Маркс отмечал: «Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки даже в вопросах делания денег» [5, с. 150]. В современном менеджменте человек рассматривается как ключевой ресурс, источник благополучия компании. Что касается наших условий, то здесь человек, работающий на предприятии, рассматривается, как правило, традиционно, т.е. как работник, на которого надо воздействовать. Суть изменений в работе персонала сводится к тому, чтобы использовать потенциал человека в интересах предприятия. Это требует взаимосвязанного применения формального и неформального менеджмента. Преобладание первого ведет к тому, что менеджмент становится механическим, бездушным. Применение только формального менеджмента в современных условиях рассматривается как отрицательное явление. Наиболее полно потенциал коллектива раскрывается тогда, когда наряду с административными широко используются психологические факторы: доверие, взаимопомощь, поддержка творческих начал. Неформальный менеджмент, конечно, не самоцель. Он должен стать составной частью общего менеджмента. Возможности и масштабы неформального менеджмента зависят от особенностей коллектива.

Объединение усилий предприятий-партнеров в работе по повышению качества управления

Рассматривая возможности повышения качества управления на микроуровне, не следует ограничиваться рамками отдельного предприятия и процессами, происходящими в нем. Вопрос необходимо ставить шире, учитывая дополнительные возможности, которые могут открываться в связи с взаимодействием предприятий-партнеров. Одна из таких возможностей — интеграция предприятий на территориальной, отраслевой или межотраслевой основе. Объединение предприятий в виде определенной организационной структуры влияет на качественные аспекты управления по двум направлениям. Во-первых, возникает необходимость в разработке нового механизма в существующей системе управления, направленного на скоорди-

³ Сайт «Открытая школа бизнеса». Инновации в управлении. URL: <http://www.obs.ru/Статьи> (дата обращения: 24.11.2016).

⁴ ERP (от англ. Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия) — организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами.

нированные действия с другими участниками. От его совершенства в немалой степени зависит перспектива участия предприятия в объединенной структуре. Во-вторых, появляется возможность использования передового управленческого опыта.

Как показывает практика, результаты объединения усилий с предприятиями-партнерами и степень их влияния на процессы управления в значительной мере зависят от способа интеграции, которая может происходить в жесткой и мягкой формах. В первом случае участники теряют свою самостоятельность и управляются централизованно. Это происходит, например, при слиянии и поглощении предприятий. При этой форме объединения участники далеко не всегда достигают желаемых результатов. Более перспективным направлением, как показывает современная зарубежная практика, являются мягкие формы объединения, позволяющие его участникам, сохраняющим самостоятельность, участвовать в разработке совместных проектов. Это стратегические альянсы, кластеры, ассоциации и другие аналогичные формы интеграции. Взяв, например, территориальные кластеры. Они включают взаимосвязанные в рамках одной территории компании и организации, действующие

в определенной сфере и дополняющие друг друга. Территориальная близость позволяет сократить расходы, а участие в кластере научных организаций позволяет разрабатывать и распространять инновации, в том числе управленческие, от одной компании к другой. Не случайно в кластерах часто возникают принципиально новые подходы к процессам координационного взаимодействия его участников.

Выводы

Современное состояние качества управления российскими предприятиями вызывает необходимость систематизации не только причин существующего положения, но и путей совершенствования. Требуется последовательное осуществление комплекса взаимосвязанных мероприятий на всех уровнях. Поскольку возможности многих предприятий не позволяют все практические решения реализовать в равной мере, необходимо выделять приоритетные направления, на которых следует сконцентрировать силы и ресурсы. Особое значение приобретает скоординированность действий в процессе выполнения поставленных задач.

Литература

1. Друкер П. 366 советов успешному менеджеру. URL: <http://sunderesis.ru/2012/07/recenziya-piterdruker-366-sovetov-uspeshnomu-mtntdzheru> (дата обращения: 18.11.2016).
2. Сайт ЕБРР. Диверсификация в России. URL: <http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/.../diversifying-russia-russian.pdf> (дата обращения: 18.11.2016).
3. Сайт «Менеджмент качества. Оценка качества менеджмента компании». URL: http://quality.eup.ru/MATERIAL.Y14/ocenka_kach_men.htm (дата обращения: 20.11.2016).
4. Королев В. И., Королева Е. Н. Перспективы российского менеджмента: переход к новому качеству // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 105–107.
5. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент. М.: КноРус, 2001.

References

1. Drucke P. 366 sovetov uspeshnomu menedzheru [366 advices to the effective manager]. URL: <http://sunderesis.ru/2012/07/recenziya-piterdruker-366-sovetov-uspeshnomu-mtntdzheru> (accessed: 18.11.2016) (in Russian).
2. Web-site EBRR. *Diversificatsia v Rossii* [Diversification in Russia]. URL: <http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/.../diversifying-russia-russian.pdf> (accessed: 18.11.2016) (in Russian).
3. Web-site «Menegment kachestva. Ocenka kachestva menegmenta kompanii» [“Quality management. Assessment of company’s quality management”]. URL: http://quality.eup.ru/MATERIAL.Y14/ocenka_kach_men.htm (accessed: 20.11.2016) (in Russian).
4. Korolev V. I., Koroleva E. N. Perspektivy rossiskogo menegmenta: perehod k novomy kachestvy [Perspectives of the Russian management: transfer to the new quality]. *Problemu teorii i praktiki upravlenia — Problems of theory and management practice*, 2014, no. 4, pp. 105–107 (in Russian).
5. Michailov Y. V. *Effektivnyi menegment* [Effective management]. Moscow, KnoRus, 2001 (in Russian).