

Кроме того, важнейшим выводом, полученным в результате исследования, является то, что были выявлены особенности результатов диверсификации в сельском хозяйстве. Так, если традиционно считается, что более диверсифицированное производство является менее подверженным риску и более устойчивым, то в сельском хозяйстве чрезмерная диверсификация, напротив, приводит к ухудшению результатов деятельности по сравнению с моноспециализированными предприятиями. Таким образом, такой важнейший способ

снижения риска, как диверсификация, в сельском хозяйстве необходимо использовать с осторожностью.

Библиографический список

1. Статистический бюллетень «Основные показатели сельского хозяйства России», 2008, 2009 гг.
2. Статистический сборник «Финансы Ульяновской области 2005-2009 гг.».
3. Годовые отчеты сельскохозяйственных предприятий региона за 2009 г.



УДК 65.050.12

Т.А. Маликова

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ВЫХОДА ЭКОНОМИКИ ИЗ КРИЗИСА

Ключевые слова: управление организацией, перспективные методы управления, интегрированная система управления, управление в условиях выхода экономики из кризиса.

Введение

Политика Администрации Алтайского края направлена преимущественно на развитие сельскохозяйственных предприятий. Однако ни льготное кредитование, ни гранды, ни субсидирование процентных ставок по кредитам не способствуют преодолению спада спроса и производства. В настоящее время аналитики определяют развитие бизнеса как нестабильное.

Условия неопределенности, в которых действуют современные организации, заставляют совершенствовать способы контроля, мотивации и, прежде всего, методы управления. Отлаженные методы управления, к которым в России относятся планирование и бюджетирование, не способны отражать быстро изменяющиеся потребности рынка и, тем более, быстро перестраивать производственную базу в соответствии с запросами покупателей. Только чувствительность к экономическим изменениям и своевременные действия по преодолению негативных последствий позволяют современным организациям выжить и успешно развиваться.

Основная часть

Основа управления организацией заложена в функциях управления: *планирование* подготавливает процесс принятия решений по использованию имеющихся ресурсов; *организация* определяет организацию работы персонала и структуру полномочий; *мотивация* обеспечивает удовлетворение потребности работников организации в обмен на их эффективную работу; *контроль* помогает отслеживать достижение целей организации [1].

Такая концепция управленческого процесса рассматривается большинством ученых, так как предоставляет возможность рационализации использования имеющихся ресурсов на каждом этапе управления. Отметим, что рассматривая организацию с позиции оптимизации управленческого воздействия, можно достаточно точно прогнозировать необходимый в будущем стиль руководства в отношении с контрагентами и персоналом, а также определять его маркетинговую, производственную и финансовую политику. Однако в условиях выхода экономики из кризиса, когда происходит разрушение старых экономических связей и выстраивание новых, необходимым становится использование новых систем управления.

За последнее время наиболее популярными стали: система ключевых показате-

лей эффективности (ориентированная на достижение эффективности и результативности деятельности); система сбалансированных показателей (использующая наряду с финансовыми нефинансовые показатели оценки реализации стратегии); система индикативного управления (решающая социально-экономические задачи и применяемая в государственном секторе); проектный менеджмент (решающий проблемы на основе оптимальности использования времени и ресурсов); инновационный менеджмент (основанный на создании организационных и экономических условий для «выращивания» новшеств) и др. Данные методы управления называют прогрессивными, так как они нацелены на долгосрочную перспективу и отвечают требованиям современного бизнеса в условиях нестабильности. Отметим, что для каждого из них важно учитывать специфику деятельности организации.

Конкретного определения «перспективные методы управления» не дается ни одним из авторов несмотря на то, что перечисленные методы управления достаточно широко используются для обозначения путей достижения целей управления.

По нашему мнению, перспективные методы управления – это наиболее эффективные методы управления организацией, способствующие получению конкурентного преимущества и стабильному развитию бизнеса за счет выявления и преодоления существующих проблем, достижения поставленных целей, мотивации персонала на реализацию стратегии и организации выпуска качественной продукции.

Для организации оптимального управления на этапе выхода экономики из кризиса актуальным становится создание и внедрение системы управления, основанной одновременно на нескольких перспективных методах управления и созданной с учетом текущих проблем организации. Такую систему управления, по нашему мнению, логично назвать интегрированной системой управления (ИСУ).

Сама идея интеграции не является новой, однако объединение нескольких систем управления для создания универсальной системы, способствующей решению проблем в период преодоления кризиса и дальнейшему развитию организации в заданном русле, еще не было предложено. И хотя на практике в настоящее время совмещают различные системы управления в разных их комбинациях, организации вынуждены засекречивать данную информа-

цию для сохранения доли завоеванного рынка и гарантии стабильного развития.

А четко определенной методологии разработки и внедрения интегрированной системы управления, способной вывести на необходимый уровень развития многие организации и, следовательно, экономику страны в целом, нет.

Опишем основные перспективные методы управления, которые предлагаем объединить в ИСУ: систему сбалансированных показателей, систему показателей эффективности, систему менеджмента качества. По нашему мнению, такая система окажется наиболее адаптированной к условиям развития отечественной экономики, так как позволит компенсировать недостатки отдельных методов управления и добиться максимально эффективного использования всех имеющихся ресурсов.

Система сбалансированных показателей дает основополагающие направления управленческой деятельности: финансы, покупатели, производство, персонал. Это позволяет управленцу выделить приоритет развития организации в целом и стимулировать отдельные подразделения на реализацию стратегии [2].

Система показателей эффективности определяет наиболее болезненные моменты в достижении поставленных целей. В данной системе в качестве показателей для ежедневного контроля выбираются нефинансовые сложноизмеримые показатели, которые позволяют оперативно преодолеть кризисную ситуацию текущей деятельности и обозначить пути достижения стратегических целей в дальнейшем на уровне рядового сотрудника [3].

Система менеджмента качества ориентирует организацию на вовлечение работников в стратегическое управление качеством посредством стандартов и постоянное улучшение качества выпускаемой продукции [4].

В соответствии с требованиями системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001 выделяют 8 принципов менеджмента, способствующих достижению качества [5]:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководства;
- 3) вовлечение сотрудников;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход к менеджменту;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) принятие решений, основанное на фактах;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

По мнению многих практиков, система менеджмента качества является неадаптированной к российской практике. Однако нельзя не учитывать, что производство продукции без учета требований покупателей не позволяет конкурировать организациям на современном рынке.

Каждая из приведенных систем управления в отдельности обладает рядом недостатков при их использовании в практической деятельности организаций в чистом виде. Например, система сбалансированных показателей в своей разработке настолько сложна и объемна, что до успешного ее использования она теряет свою первоначальную актуальность и требует дальнейшей проработки с поэтапной детализацией стратегических связей. При создании и внедрении данная система должна пройти, как минимум, 6 этапов:

- 1) определение перспектив развития;
- 2) формулировка стратегии;
- 3) определение показателей для каждой из перспектив;
- 4) установление целевых значений показателей;
- 5) определение причинно-следственных связей;
- 6) создание программ, способствующих достижению стратегических целей.

При этом процесс внедрения системы сбалансированных показателей на практике часто превращается в теоретические разработки с постоянной их корректировкой, отражающей динамичные изменения бизнеса.

Система показателей эффективности требует коренной перестройки методов и практики работы всей организации. Однако она не решает основополагающих проблем управления. Также надо отметить, что верное определение показателей эффективности – нелегкая задача, хотя и является оперативным решением текущих проблем.

Менеджмент качества сопровождается сложным процессом сертификации, привязан к человеческому фактору и технологиям. Однако он не охватывает проблем управления российской практики и направлен исключительно на улучшение производственной базы организации [4]. При улучшении качества производители сталкиваются с проблемой роста себестоимости и в силу нежелания снижать норму собственной прибыли заставляют покупателей продукции платить больше, что противоречит основам стратегического развития организации.

Объединение перечисленных систем управления в интегрированную систему позволяет компенсировать имеющиеся недостатки и гарантировать создание системы управления, адаптированной к российской практике в условиях выхода экономики из кризиса.

Отметим, что интегрированная система управления может включать и другие перспективные методы управления или совершенно другую их комбинацию, а также включать традиционные системы управления, используемые в организации, если это способствует реализации стратегии, позволяет оптимизировать управленческий процесс и успешное развитие в условиях нестабильного рынка.

Предлагаемая нами интегрированная система управления направлена на преодоление существующих сложностей и достижение поставленных перед бизнесом целей в долгосрочной и краткосрочной перспективе, как система сбалансированных показателей; решает острые проблемы текущего характера, как система показателей эффективности; и предполагает ориентир на качественное преобразование производства и управления, как система менеджмента качества.

Таким образом, ИСУ является оптимальной в условиях выхода экономики из кризиса, так как позволяет обозначить пути развития бизнеса на долгосрочную перспективу, выявить и решить острые текущие проблемы, обеспечить качество выпускаемой продукции (оказываемых услуг) и гарантировать стабильное развитие на конкурентном рынке.

Наиболее успешные перспективные методы управления носят социальный характер, поэтому актуальным, по нашему мнению, является внедрение в интегрированную систему управления идеи эмпауэрмента. Это позволит объединить всех сотрудников в едином порыве достичь невероятных высот путем согласования личных амбиций отдельных людей с целями организации, в которой они работают.

Данная теория была создана К. Бланшаром, Д.П. Карлосом и А. Рэндалфом. Перечислим основы эмпауэрмента [6]:

- делиться информацией со всеми (для появления доверия между руководящим и управляемым уровнями);
- создавать автономию посредством установления рамок (эмпауэрмент предполагает существенное сокращение руководящих структур, чтобы люди могли действовать автономно);

- создавать вместо иерархии саморегулируемые команды, принимающие решения, осуществляющие их и отвечающие за результаты.

Однако сами авторы идеи эмпауэрмента отмечают сложность отказа от данной системы после начала ее внедрения, в силу большой вероятности потери всех квалифицированных сотрудников и разорению организации. Поэтому нужно особо внимательно относиться к пожеланиям сотрудников, создать корпоративную культуру и философию (рабочие профсоюзы) и прочее [6].

В период выхода экономики из кризиса важно сохранить высшие ценности организации, лучшие теории управления и технологии производственного процесса. И, по нашему мнению, тесная взаимосвязь работодателя с работниками на основе гарантированного выполнения обещаний является залогом проявления инициативы и успешного преодоления различных проблем и стабильного развития организации в будущем.

Заключение

Многие исследователи подтверждают необходимость кардинальных перемен в организациях Алтайского края для успешного преодоления экономического кризиса. Это подтверждает, что в настоящее время бизнес готов для решения проблем путем использования перспективных ме-

тодов управления. Однако негативный опыт внедрения перспективных методов управления в отечественной практике отпугивает управленцев от их дальнейшего использования. Интегрированная система управления, по нашему мнению, может стать оптимальной системой управления российскими организациями в условиях выхода экономики их кризиса. А учет основных функций управления позволит сгладить переход к использованию предлагаемых нововведений.

Библиографический список

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М., 2008.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М., 2004.
3. Пармендер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Дэвид Пармендер; пер. с англ. А. Платонова. – М., 2009.
4. <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/smk-blud.htm>
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.
6. Бланшар К. 3 ключа к созданию новой структуры управления / К. Бланшар, Д.П. Карлос, А. Рэндофф; пер. с англ. Л.А. Бабук. – Минск, 2004.



УДК 338.436.33

Н.Ю. Хэ,
А.В. Миненко

ИНФОРМАЦИОННО-ЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ИССЛЕДОВАНИИ ВЗАИМОСВЯЗИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬХОЗОРГАНИЗАЦИЙ

Ключевые слова: производственный потенциал, экономическая эффективность, трудовые ресурсы, основные производственные фонды, земельные ресурсы, оборотные фонды, уровень окупаемости затрат.

Введение

На современном этапе развития экономики сельского хозяйства России важную роль в формировании новой системы хозяйствования играет производственный потенциал сельхозорганизации, так как