

УДК 658. 014.1

**МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ****Базарова Л.А.***Белгородский филиал Современной гуманитарной академии, Белгород,
e-mail: luibov_bazarova@km.ru*

В статье представляется методика, владение которой позволит менеджерам управлять устойчивостью предприятия в кризисные периоды развития.

Ключевые слова: управление устойчивым развитием, феномен цикличности развития, управленческое консультирование, самообучающееся предприятие

THE METHOD OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ENTERPRISE MANAGEMENT**Bazarova L.A.***Belgorod's branch of Humanitarian academia, Belgorod, e-mail: luibov_bazarova@km.ru*

The article presents the method, which able manager's to manage of sustainable development enterprise.

Keywords: management sustainable development, the phenomena of cycle, management consulting, self education enterprise

По мере формирования рыночных отношений социально-экономическая среда предъявляет все более высокие требования к руководителям предприятий. Во-первых, в эпоху развития информационного общества она становится все более неопределенной и трудно предсказуемой, что затрудняет процесс планирования и организации работы. Во-вторых, по мере развития рыночной экономики многие рынки становятся насыщенными и пересыщенными, кризисные явления усиливают процессы конкурентной борьбы. Это делает предприятия неустойчивыми и подверженными циклическим кризисам. В этой связи возникает проблема систематизации методов управления промышленным предприятием в кризисные периоды развития.

Для преодоления феномена цикличности мы предлагаем использовать следующие группы методов – объединения, сокращения, технологизации и информатизации.

Метод *объединений* позволяет сократить издержки путем сокращения числа структурных элементов и увеличения функциональной нагрузки на них. Наиболее известны стратегии слияний и поглощений компаний, а также всевозможные формы альянсов, различающиеся степенью контроля собственников над долей бизнеса [2].

Сокращения, как метод развития, заключается в блокировании энергоемких производств и операций. Высвободившиеся ресурсы целесообразно направить на адаптацию организации к новому циклу развития, так чтобы основной поток средств использовался для подготовки и реализации изменений.

Третий анализируемый метод управления организационными циклами – повышение *информированности* – связан с более эффективным получением, хранением и использованием данных.

Последний анализируемый нами способ устойчивого развития – *технологизация* или выбор наиболее рациональных действий [1, 4].

Осознание менеджерами феномена цикличности позволит нивелировать негативные эффекты и реализовать потенциальные возможности каждого этапа развития промышленного предприятия (рис. 1).

Рассмотрим подробнее такой метод как повышение информированности. Методика управления устойчивым развитием промышленного предприятия состоит из системы методов, таких как управленческое консультирование, построение самообучающегося предприятия, подготовка менеджеров по организационному развитию в школах бизнеса, внедрение информационных систем и др.

Остановим внимание на методике «управленческое консультирование» [3, 5, 6]. Мы рассматриваем его как социальный институт, методику работы руководителя или преобладающий стиль управления. Основной сложностью его реализации является установление необходимой степени вмешательства менеджеров в деятельность подчиненных. Предлагаются следующие критерии, при которых имеет смысл использовать метод в работе руководителя. Это ситуации производственной необходимости, мотивация работников к общению с руководителем и компетентность менеджера в области консультирования. В ситу-

ации, когда показатели по всем критериям низкие, то лучше обращаться к профессиональным специалистам – консультантам. Высокие показатели могут свидетельство-

вать о готовности и умении управленческого персонала и подчиненных строить конструктивные отношения, возможности обсуждения проблем на месте.

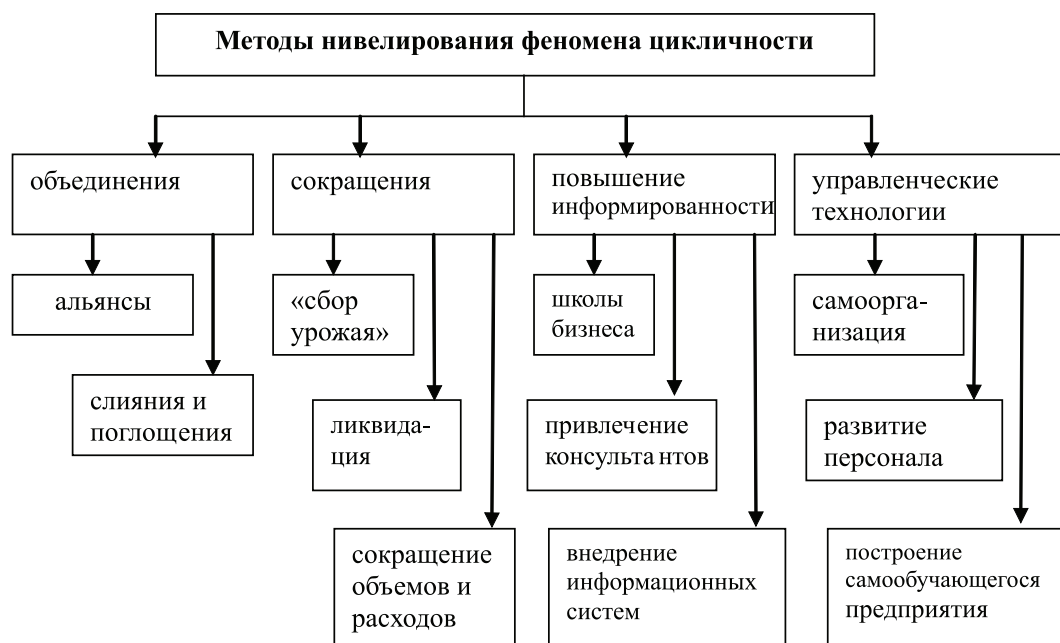


Рис. 1. Основные методы нивелирования циклического характера развития промышленного предприятия

Итак, консультирование как эффективный метод управления будет наиболее эффективным при высокой сложности при-

меняемой технологии, квалифицированном персонале и разработке слабоструктурированных задач (рис. 2).

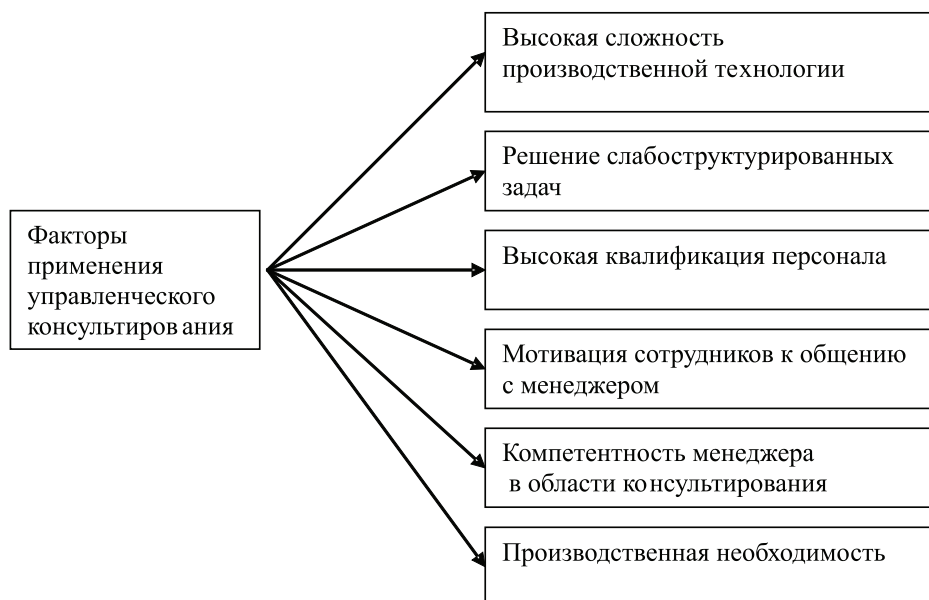


Рис. 2. Факторы применения метода консультирования на предприятии

Опрос руководителей промышленных предприятий показал следующие результаты. Из 80 руководителей хозяйственных

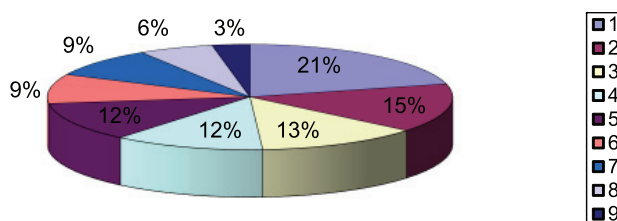
организаций Белгородской области 62% оценили нынешнее экономическое состояние своего предприятия как тревожное,

14% – как кризисное и только 24% – как нормальное. На основании этих результатов можно сделать вывод о том, что объективная потребность в управленческом консультировании связана с необходимостью, во-первых, вывода многих предприятий из кризисного состояния, во-вторых, обеспечения эффективной деятельности инновационно-активных предприятий, в-третьих, формирования инновационной культуры руководителей инновационно-пассивных предприятий. Полученные данные свидетельствуют о том, что руководители осознают проблему устойчивости развития, и этот факт является благоприятной предпосылкой для формирования института управленческого консультирования.

На вопрос «Приходилось ли в вашей практике обращаться к услугам консультантов по управлению?» 90% менеджеров ответили отрицательно и только 10% положительно. При этом основная часть опрошенных (около 60%) – затруднились оценить эффективность такого взаимодействия, малоэффективными данные услуги

посчитали около 20% менеджеров и 20% из них оценили как эффективные. Такие результаты вряд ли можно считать обнадеживающими. Они свидетельствуют о том, что менеджеры не полностью представляют возможности институтов по устойчивому развитию, не выделяют критерии оптимального взаимодействия. Существуют также сложности в постановке целей и выборе методов их достижения. Из данных результатов исследования следует вывод о том, что в отечественной практике консультирования нет сложившихся критериев оценки взаимодействия с институтами, содействующими устойчивому развитию предприятий. Например, договор между консультантом и клиентом в мировой практике обязывает к исполнению всех рекомендаций. В нашей же стране исполнение рекомендаций зависит от желания заказчика.

Управленческое консультирование имеет и другие барьеры адаптации к хозяйственной практике. Наиболее значимые из них отражены на рис. 3.



- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1. Отсутствие традиций. | 6. Недостаточная результативность |
| 2. Недоверие | 7. Некомпетентность |
| 3. Отсутствие нормативно-правовой базы | 8. Высокая стоимость |
| 4. Неосведомленность | 9. Другие |
| 5. Безнадежное положение | 10. Затруднились ответить |

Рис. 3. Оценка барьеров консультирования менеджерами

Итак, более широкое использование метода «управленческое консультирование» может являться ресурсом нивелирования феномена цикличности.

Методика управления устойчивым развитием промышленного предприятия включает в себя ряд и других, таких как «Построение самообучающегося предприятия». В эпоху экономики, базирующейся на знаниях, возникает новая стратегия получения конкурентных преимуществ – стратегия перманентного обучения предприятия, связанная с непрерывным накоплением и интенсивным использованием интеллектуального капитала. Кроме непосредственно обучающих задач, непрерывное образование эмоционально насыщает персонал

в процессе общения, развивает творческий подход, так как обогащает сотрудников новыми впечатлениями, коммуникациями, повышает лояльность персонала посредством формирования командного стиля взаимодействия.

Особенностью такого обучения является то, что акцент делается не на знаниях как таковых, а на способах их получения и использования в практической деятельности. При построении самообучающихся предприятий важен принцип системности – обучение необходимо проводить со всем персоналом одновременно. В Белгородской области опыт непрерывного обучения имеют такие устойчиво функционирующие предприятия как «ОАО комбинат Железобе-

тонных конструкций-1». С целью профессиональной переориентации и повышения квалификации рабочих, оказании услуг по переобучению новым профессиям на заводе ЖБК-1 создан учебный комбинат, работающий на самофинансировании. Учебный комбинат оказывает услуги по подготовке более чем 20 профессиям не только для завода, но и для других предприятий города.

После введения методики самообучающегося предприятия хозяйственные результаты предприятия изменились следующим образом. Так, показатель прибыли от продаж увеличился в 2003/2004 гг. на 184%, в 2004/2005 гг. на 225%. Выручка от реализации в 2004 г. увеличилась на 228% по сравнению с 2003 г., что положительно повлияло на финансовое положение предприятия. Среднесписочная численность предприятия возросла с 886 чел. до 917 в 2005. Даная тенденция имеет устойчивый характер, так объемы хозяйственной деятельности сохранились и в 2011 году, несмотря на кризис в отрасли строительной индустрии.

Анализ результатов хозяйственной деятельности показывает, что существует взаимосвязь между уровнем обучения персонала и устойчивым ростом предприятия.

В заключении можно сделать вывод о том, что переход к устойчивому развитию возможен при условии владения менеджерами различными методами управления, которые позволят перейти к качественно новому уровню развития предприятия посредством реализации новых возможностей персонала.

Список литературы

1. Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород: Центр социальных технологий, 1993.
2. Лапин А.М. Стратегическое управление. – СПб.: изд. центр СПб ГМТУ, 1998.
3. Мэй Р. Искусство психологического консультирования. – М.: Класс, 1994. – 144 с.
4. Розов Н.С. Устойчивое развитие и ценностное сознание. – Новосибирск, 1994.
5. Макхем К. Управленческий консалтинг. – М., 1999.
6. Управленческое консультирование / под ред. М. Кубра. – Т. 1–2. – М., 1992.