На правах рукописи

МАЦУКА ДМИТРИЙ ГЕННАДЬЕВИЧ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРИОРИТЕТНОГО ПРОЕКТА «ЗДОРОВЬЕ»

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(теория управления экономическими системами)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

003461509

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента ГОУ ДПО «Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Бадалов Леонтий Месропович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Орлов Андрей Владимирович

кандидат экономических наук
Сиротина Ольга Александровна

Ведущая организация – ФГОУ ВПО «Российская академия государственной службы при Президенте РФ»

Защита состоится 25 февраля 2009 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.05 при ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова» по адресу: 115998, Москва, Б. Строченовский пер., д. 7, ауд. 306.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова»

Автореферат разослан 23 января 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент В. Д. Свирчевский

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последние годы акценты в проводимой экономической политике претерпели существенные изменения. В качестве стратегических целей развития российской экономики поставлены инновационность и социальная ориентированность. На первом этапе обеспечение инновационности связывается, прежде всего, с созданием бизнес-структур, в том числе с непосредственным участием государства, ориентированных на выпуск наукоемкой продукции. Это и госкорпорации, и отдельные унитарные предприятия. Что касается социальной ориентированности, то первые шаги в этом направлении связываются с реализацией Национальных приоритетных проектов, порождающих мультипликативные эффекты, следствие которых – рост спроса в экономике на наукоемкую продукцию. Их реализация создает объективные условия для достижения обеих стратегических целей.

Эта новая и, по-видимому, долгосрочная тенденция ставит перед отечественными производителями ряд сложных задач, главная из которых обеспечение развития предприятия на инновационной основе.

Тема развития бизнеса не является новой. Более того, применительно к частным компаниям она основательно разработана. Но в российской экономике продолжает функционировать значительное число унитарных предприятий, которые, с одной стороны, по тем или иным причинам не могут быть приватизированы, а с другой – они вынуждены работать в рыночных условиях, принимая «правила игры» современного рынка. И то, и другое в совокупности создает особый социально-экономический контекст, в котором унитарное предприятие должно эффективно развиваться.

Для решения задачи развития унитарного предприятия видится два пути: первый – поиск управленческих решений, направленных на повышение эффективности производства в рамках прежних организационных детерминант; второй – перестройка системы управления унитарного предприятия в соответствии с принципами функционирования частного бизнеса. Первый путь предполагает различного рода усовершенствования, которые, по определению, могут дать лишь ограниченный эффект; второй, стратегически более предпочтительный, означает необходимость разработки методических рекомендаций, следование которым позволит провести необходимые организационные преобразования и в последующем эффективно управлять унитарным предприятием на рыночных принципах. Именно этой задаче посвящено диссертационное исследование.

112

Степень научной разработанности проблемы. Практически все научные разработки в области менеджмента, фокусируя внимание на тех или иных аспектах управления и организации производства, направлены на решение главной задачи – развития бизнеса. Поэтому в первую очередь необходимо отметить основоположников современной теории управления – И. Ансоффа, И. Винса, Дж. Вудкока, П. Дойла, П. Друккера, Ф. Котлера, М. Мескона, П. Милгрома Дж. Гибсона,, Г. Минцберга, М. Портера, А. Томпсона.

Значителен вклад российских ученых в разработку проблематики экономического развития и повышения эффективности управления – В. Аньшина, И. Бажина, И. Беляевой, Е. Богданова, О. Виханского, А. Гапоненко, В. Глущенко, М. Горохова, П. Завлина, Н. Иващенко, С. Ильдеменова, В. Иноземцева, А. Казанцевой, Г. Клейнера, Г. Ковалева, С. Колесникова, М. Лапусты, В. Медынского, О. Михайлова, А. Орлова, А. Пригожина, Л. Фаткина, Р. Фатхутдинова и других.

Тем не менее, несмотря на столь обширные исследования, ряд проблем как теоретического, так и методического характера остаются насущными и требуют дальнейшей разработки. К их числу относится научное обоснование эффективного управления российскими унитарными предприятиями.

Цель и задачи исследования. Цель исследования – разработка методических рекомендаций и предложений по эффективному управлению процессами развития отечественных унитарных предприятий.

В соответствии с этой целью были поставлены следующие задачи:

– раскрытие закономерностей развития промышленного предприятия в современных условиях и обоснование использования для управления процессами развития философии проектного менеджмента;

– выявление особенностей системы управления предприятия, функционирующей на принципах проектного менеджмента, и формулирование положений по ее созданию в целях повышения эффективности управления динамичными процессами развития;

– уточнение концепции развития унитарного предприятия в рамках реализации национального приоритетного проекта, порождающего в экономике мультипликативные эффекты и открывающего рыночные ниши для сбыта технологичной продукции;

– разработка методических рекомендаций по разработке и реализации стратегии при проектном подходе к управлению предприятием;

– формулирование основных подходов и рекомендаций по созданию на предприятии эффективной системы повышения качества как одного из важнейших механизмов развития;

– разработка методических рекомендаций по повышению эффективности оперативного управления производственными процессами с низкой повторяемостью, к числу которых относится реализация проектов;

– обоснование необходимости обучения и развития персонала как части общего проекта развития предприятия и разработка методических рекомендаций по повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

Объект исследования – государственные унитарные промышленные предприятия, ставящие перед собой цели долгосрочного развития на принципах функционирования частного бизнеса.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе долгосрочного развития унитарного промышленного предприятия.

Теоретико-методологическая и информационная база исследования. Теоретическую базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых про проблемам экономического развития, а также научные материалы по проблематике современного менеджмента, в том числе новейшие концептуальные разработки.

Методологическую базу составили системный и диалектический подходы, позволяющие раскрыть структурные связи целого и выявить его внутреннюю противоречивость как источник развития. В качестве инструментов анализа использовались методы организационного моделирования, экспертных оценок, методы эмпирического анализа и синтеза, сравнений и классификаций.

Информационной базой послужили данные органов государственной статистики, материалы специальных исследований и опросов, а также данные, полученные непосредственно автором в ходе проведенного исследования.

Научная новизна исследования состоит в разработке методических рекомендаций и предложений по повышению эффективности управления процессами развития государственных унитарных промышленных предприятий.

На защиту выносятся следующие научные результаты, полученные лично автором.

1. Дано уточнение категории «развитие» применительно к промышленному предприятию, а также обоснование целесообразности внедрения в практику управления концепции проектного менеджмента как наиболее отвечающего задачам развития в современных условиях.

2. Разработаны методические рекомендации по созданию проектно ориентированной системы менеджмента в основных типовых организационных структурах предприятий,

ориентированных на развитие, и предложены подходы к преобразованию существующей системы управления.

3. Раскрыт на конкретном примере механизм управления созданием спроса на технологичную продукцию посредством реализации Национального приоритетного проекта и дано обоснование необходимости эффективного использования для развития предприятия открывающихся новых ниш.

4. Сформулированы принципы стратегического управления предприятием в рамках концепции проектного менеджмента и предложена схема процесса стратегического управления, включая анализ, отбор и ранжирование реализуемых проектов, направленных на развитие.

5. Предложена методика по созданию на предприятии в качестве одного из механизмов управления развитием системы качества и даны рекомендации по ее эффективному функционированию в условиях протекания процессов с низким уровнем повторяемости, каким является развитие.

6. Предложены рекомендации по организации оперативного управления проектного типа, включая адекватное использование инструментов развития, таких как менеджмент процессов, проектов, затрат на качество, ожиданий потребителей, знаний.

Практическая значимость исследования. Результаты диссертационного исследования могут быть востребованы при разработке и реализации программ долгосрочного развития промышленных предприятий различных форм собственности и совершенствования их систем управления с целью повышения эффективности. Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных рекомендаций по внедрению в практику управления подходов и методов проектного менеджмента как наиболее отвечающего задачам развития предприятия.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на конференциях по данной проблематике, в том числе на Международных Плехановских чтениях 2008 г., нашли применение в учебном процессе МИПК РЭА им. Г. В. Плеханова и были использованы на предприятии ФГУП «Завод «Медрадиопрепарат» при разработке проекта развития.

Публикации. Основное содержание диссертации отражено в трех опубликованных работах автора общим объемом 5,05 п. л., в том числе в журнале из списка ВАК России.

Структура и содержание диссертации обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе «Проектный менеджмент как адекватная форма организации эффективного управления развитием предприятия» раскрывается категория «развитие», обосновывается необходимость внедрения в практику управления концепции проектного менеджмента, дается анализ типовых организационных структур на предмет их соответствия требованиям и принципам проектного подхода к управлению промышленным предприятием, ориентированным на развитие.

Вторая глава «Концепции развития унитарного предприятия» посвящена вопросам, касающимся стратегического управления промышленным предприятием в рамках концепции проектного менеджмента, включая анализ предпосылок эффективного развития, в том числе опосредованных национальным приоритетным проектом, а также особенностям разработки и реализации стратегии, ориентированной на развитие.

В третьей главе исследования «Совершенствование управления механизмами развития предприятия» рассматриваются важнейшие механизмы развития, такие как система качества и инновационные процессы, а также даются методические рекомендации по их созданию и оперативному управлению, включая решение задачи развития и обучения персонала.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

В большей части научных работ по проблемам управления успех той или иной компании, предприятия и т.д., как правило, связывается с ростом бизнеса, который является результатом эффективного использования имеющихся ресурсов и открывшихся возможностей. В то же время нельзя ставить знак равенства между ростом бизнеса и его развитием. Если рост может быть охарактеризован известными финансовыми показателями, то развитие предполагает изменение качественных характеристик и связано с достижением организационных целей.

Наличие на предприятии эффективного управления – это первое необходимой условие развития. Но проблема в том, что функция управления неоднородна. Согласно А. Пригожину, принято выделять три компоненты функции управления: *целевое управление* – воздействие на объект через приказ, задание, мотивацию, координацию, контроль и т. д., сводящееся в конечном итоге к планированию и реализации планов; *организационный порядок* – система норм и правил поведения на предприятии, задаваемых из вне по отношению к работнику; *самоорганизация* – спонтанное, самопроизвольное регулирование.

В аспекте управления развитием первостепенное значение приобретает эффективное использование неформализованного организационного потенциала, значительного по своему масштабу. Именно его использование наделяет организацию такими качествами, как гибкость, адаптивность инновационность, самообучаемость, столь необходимыми для эффективного развития предприятия, находящегося в подвижной среде, какой является современный рынок. Неформальная организация обладает рядом положительных свойств, которые менеджмент, ставя перед собой цели развития, должен грамотно и эффективно использовать.

Одна из концепций, наиболее полно удовлетворяющая целям развития бизнеса – «управление проектами», или «проектный менеджмент». Сегодня «управление проектами» уже не используется в исключительных случаях, а становится стандартным способом ведения бизнеса. Реализация проектов – это эффективный способ решения разнообразных проблем, в том числе социальных, задач развития отдельных регионов, отдельных сегментов экономики. В аспекте управления развитием предприятия проект и его реализацию можно рассматривать как процесс перехода организационной системы из исходного состояния в конечное (рис. 1).

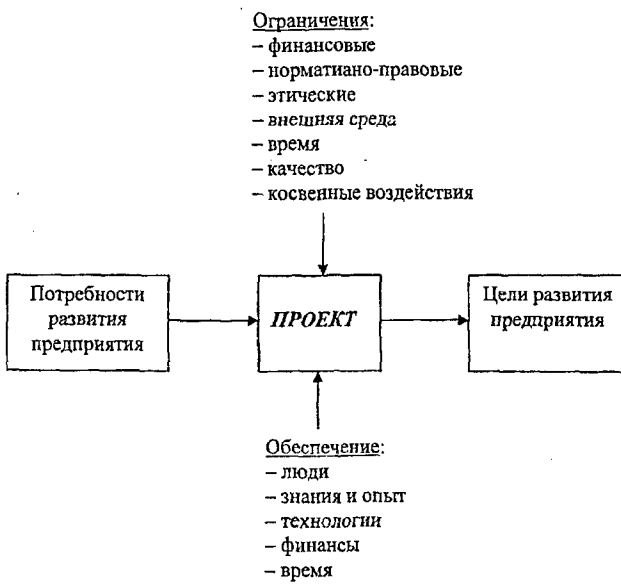

Рис. 1. Проектный подход к развитию предприятия

Основная проблема проектного подхода к решению задачи развития предприятия – это совмещение проектных работ с основной производственной деятельностью, поскольку существуют противоречия принципиального характера между проектом и базовыми структурными принципами, на которых основаны традиционные организации.

Наиболее простое решение – управление проектом в рамках существующей функциональной структуры, основанное на фрагментации проекта с последующим выполнением фрагментов в соответствующих функциональных подразделениях. Второе возможное решение – организация проектов по принципу независимых команд, действующих самостоятельно от базовой организационной структуры, причем степень взаимодействия между базовой структурой и командой проекта может варьироваться от установления административного и финансового контроля над проектом до его полной автономии.

Вплоть до 90-х гг. XX в. структуры многих компаний строились проектноориентированными по матричному принципу, но в настоящее время все большее распространение получают гибридные универсальные подходы как способ ухода от систематических недостатков, присущих матричным структурам.

Одна из проблем проектного подхода к управлению – неизменность стиля руководства предприятием, в то время как при управлении проектными работами стиль руководства и форма организации исполнителей должны динамично изменяться в зависимости от фазы реализации проекта (табл. 1).

Таблица 1

Допустимые стили руководства и формы организации исполнителей на различных этапах проекта*

Фаза проекта	Стиль руководства	Организация исполнителей
Исследование осуществимости	Невмешательство	Аморфная
Проектирование	Демократический	Матричная
Выполнение	Авторитарный	Ступенчатая
Закрытие	Бюрократический	Бригадная

**Составлено по*: Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению. Пер. с англ. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. С. 468–472.

Недостатки проектно-матричных структур минимизируются в многоцелевых организациях, имеющих неоспоримые преимущества: численность и состав команд могут меняться в соответствии с требованиями, позволяя организации быстро перестраиваться; основное внимание направляется на процессы; не нарушается скалярный принцип, что позволяет избежать проблем двойного подчинения; сохраняется функциональная организация, благодаря чему устраняются проблемы, связанные с «чистым» проектно-ориентированным подходом.

Помимо решения проблемы «встраивания» проектных работ в существующую организационную среду, необходимо решать задачу управления проектом, требующую создания соответствующей управляющей системы.

Традиционным инструментом проектирования организационных структур остается иерархический граф, но для организации проектных работ все большее значение приобретают горизонтальные связи, для моделирования которых используются: дополнительное изображение горизонтальных связей на иерархическом графе, матрицы ответственности, схемы организации технологических и управленческих процессов, сетевые матрицы.

Дополнительные инструменты позволяют при проектировании учесть актуальные тенденции в развитии организационных структур, в том числе: стремление как к созданию горизонтальных, подвижных, гибких структур, обладающих рядом новых организационных качеств и возрастающую роль информационных технологий (ИТ). Внедрение ИТ существенным образом размывает традиционное понятие организационной структуры, четкую систему разделения труда, ответственности и полномочий, строгие формальные процедуры осуществления власти и контроля. Эти тенденции привели к тому, что требования к организационным структурам становятся все более сложными и комплексными, а это вызывает появление более совершенных инструментов моделирования организаций, позволяющих создавать в том числе системы управления проектами. Поэтому сегодня основным инструментарием моделирования организации проекта становятся интегральные автоматизированные методологии и многочисленные программные продукты. Иными словами, для решения задачи организации и управления проектом может быть использована философия реинжиниринга.

Немаловажный фактор, влияющий на эффективность проекта – организационная культура – управляющий проектом должен действовать в нескольких различных организационных культурах: в культуре основной организации, субкультурах различных подразделений, а также культурах других организаций, вовлеченных в проект. Таким образом, степень совместимости культур неизбежно будет оказывать влияние на форму организации проектных работ.

Внедрение в практику управления проектного подхода требует пересмотра отдельных положений управленческой парадигмы. Главная особенность проекта – его уникальный характер, требующий адекватного подхода к организации эффективного управления проектными работами по пяти основным направлениям:

1. *Управление предметной областью* – включает разработку концепции проекта на основании поставленных целей и структурной декомпозиции продукта; определение со-

держания работ; утверждение и выполнение работ, контроль и регулирование реализации проекта; завершение проекта и получение выгод от его реализации.

2.*Управление организацией проекта.* Парадоксально, но «сильный» менеджмент хотя и желателен, но не всегда требуется для успешного выполнения проекта. Чем больше степень неопределенности проекта, тем больше требуется руководства, а не управления. В аспекте управления проектом влияние более эффективный ресурс, чем власть. В рамках организационной структуры предприятия существуют группы, прямо или косвенно связанные с проектом: высшее руководство, которому подотчетен руководитель проекта, функциональные, финансовые и кадровые менеджеры, обеспечивающие ресурсы, административные службы и т.д. Каждая из этих групп имеет свои собственные специальные знания, стандарты, приоритеты и программы, которые необходимо принимать во внимание при организации грамотного управления проектом (табл. 2).

Таблица 2

Основные характеристики групп, задействованных в проекте*

Группа	Характеристика
Проектная группа	Отвечает за управление и выполнение проекта Большинство участников заинтересовано в хорошем выполнении работ Имеются интересы за пределами рамок проекта
Руководители проекта	Конкуренция за получение ресурсов и поддержку высшего руководства Сотрудничество в отношении распределения ресурсов и обмена информации
Группа административной поддержки	Ограничения и требования к проекту налагают: кадровые службы, информационные системы, снабжение, группа эксплуатации оборудования
Функциональные руководители	При реализации проекта готовы сотрудничать, но только до определенного предела Озабочены сохранением своего статуса в организации и сведением к минимуму нарушений в своей собственной работе
Высшее руководство	Одобряет финансирование проекта и устанавливает приоритеты в рамках предприятия Оценивает успех и определяет вознаграждение Одобряет серьезные изменения в проекте Имеет личную заинтересованность в проекте при одновременном учету положения дел на предприятии в целом
Спонсоры проекта	Используя свое влияние отстаивают проект, поскольку с его успехом связана их репутация
Субподрядчики	Нацелены на поиск оптимума между хорошим выполнением работы и чистой прибылью и своей репутацией
Клиенты	Определяют масштаб проекта От их удовлетворения зависит успех проекта Источник напряженности в отношениях с проектной командой
Другие организации	Оказывают прямое или косвенное влияние на проект
Правительственные учреждения	Дают санкции и вносят ограничения на проектные работы

**Составлено по*: Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами. Практическое руководство. Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. С. 302–305.

Особым образом строятся отношения с высшим руководством. Явная поддержка с его стороны, принимающая разнообразные формы: выделение соответствующего бюджета, убеждение сотрудников организации в важности сотрудничества, расстановка приоритетов и т.д. является ключевым фактором мотивации проектной команды.

3. *Управление сроками проекта* – направлено на оптимизацию соотношения затрат и доходов по проекту. Особенности распределения во времени затрат и доходов от реализации проекта диктуют «оптимальное окно», или временные рамки, в пределах которых проект должен быть завершен. Как правило, управление сроками принимает форму календарного плана. Полная система календарного планирования содержит до пятнадцати сроков и дат, определяющих временные параметры проекта.

4. *Управление качеством проекта.* Применительно к проекту показатель «качество» означает, что проект: соответствует техническим условиям; назначению; отвечает требованиям клиента и удовлетворяет его ожидания. Таким образом, «качество» есть ни что иное, как интегральная характеристика проекта, а значит его конечная цель. Управление качеством проекта включает в себя несколько основных направлений (рис. 2).

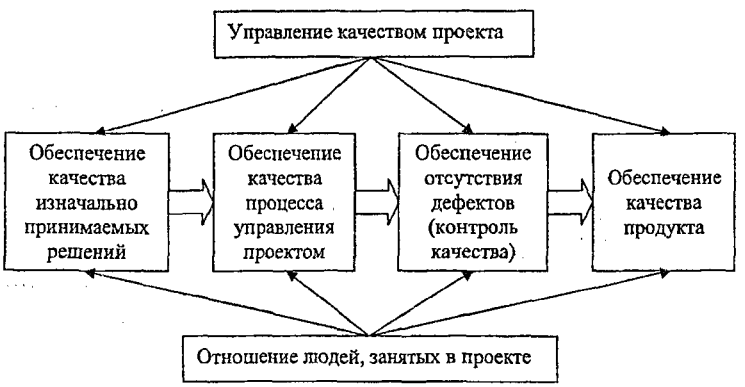

Рис. 2. Основные направления управления качеством проекта

Требуемое качество управления проектом достигается через разработку набора процедур. Их наличие позволяет использовать типовой цикл, обеспечивающий качественное управление проектом (рис. 3).

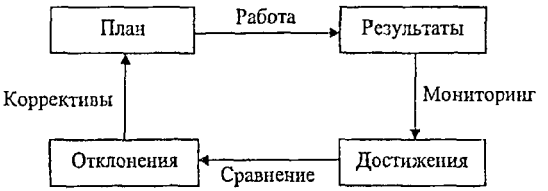

Рис. 3. Типовой цикл качественного управления

5. *Управление стоимостью проекта.* Точность оценки проекта связана с необходимостью перехода не более низкие уровни декомпозиции работ, а это требует дополнительных усилий. Так, для удвоения точности оценки на уровне проекта, на уровне декомпозиции требуется оценить в четыре раза больше элементов работ, и соответственно приложить усилий.

Как видим, управление проектом имеет ряд существенных особенностей, проистекающих из самой его сущности – последовательности неповторяющихся видов работ, происходящих в условиях повышенной неопределенности, что означает необходимость управления в режиме постоянных изменений.

В экономической теории, в менеджменте и ряде других дисциплин социально-экономического профиля существует стойкий и тщательно «охраняемый» тезис о изначальной неэффективности предприятий государственного сектора экономики. При этом рынок и государство рассматриваются как антиподы. Но в современной экономике понятия частно и государственного предприятия оказались настолько размытыми, что открывается возможность использования практически всего арсенала принципов, методов и инструментов менеджмента для эффективного управления государственными унитарными предприятиями, которые по ряду причин, в том числе технологического характера, не могли быть приватизированными. К их числу относится ФГУП «Завод Медрадиопрепарат», производящий радионуклидные медицинские препараты, необходимые для оказания высокотехнологичной специализированной медицинской помощи, и ставящий перед собой задачу долгосрочного развития.

Разработка рыночных ниш для технологичной продукции завода, связанная с оказанием дорогостоящих медицинских услуг, – это сложная задача стратегического управления. Спрос на эти виды медицинских услуг со стороны населения по объективным причинам продолжает оставаться низким, несмотря на то, что потребность в таком специализирован-

ном лечении, как показывают статистические исследования, возрастает год от года. Решение проблемы видится в поиске источников финансирования, не столько для реализации проекта развития завода, сколько для стимулирования разнообразными методами спроса населения на оказание высокотехнологичной медицинской помощи.

И здесь, как показывает опыт экономически развитых стран, ключевую роль должно сыграть именно государство. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) рекомендует на охрану здоровья населения расходовать не менее 6–6,5% от ВВП. Развитые страны Западной Европы: Германия, Франция, Швеция, Норвегия и т.д., а также Япония расходуют на цели здравоохранения 8–10% ВВП, США – свыше 13%, в то время как в России в 2005 г. расходы консолидированного бюджета на здравоохранение и спорт составили лишь 2,56% ВВП. Определенные положительные сдвиги в ряде сегментов российской экономики, в том числе в здравоохранении, видятся в реализации приоритетных национальных проектов.

Непосредственно для ФГУП «Завод Медрадиопрепарат», реализация национального приоритетного проекта «Здоровье», по мнению руководства, открывает два «окна» новых возможностей для развития.

Первое «окно» – «Программа модернизации и совершенствования медицинской составляющей профессионального отбора работников организаций отдельных отраслей промышленности с особо опасными условиями труда на 2007–2009 годы» министерства здравоохранения и социального развития РФ.

Второе «окно» – целевая программа оказания специализированной медицинской помощи мужскому населению при поддержке партии «Единая Россия» (табл. 3).

Таблица 3

Общая стоимость целевой программы*

Финансирование, руб.	В том числе:	
	Федеральный бюджет	Региональный бюждет
605 851 555, Всего	245 834 050 РУБ.	360 017 505 РУБ.
126 840 027, в 2007 г.	16 800 000 РУБ.	110 040 027 РУБ.
234 280 516, в 2008 г.	111 615 000 РУБ.	122 665 516 РУБ.
244 731 012, в 2009 г.	117 419 050 РУБ.	127 311 962 РУБ.

*Данные заимствованы из специализированного издания ФГУ «РНЦРР Росздрава».

Реализация программ стабилизирует целевую нишу ФГУП «Завод Медрадиопрепарат», представляющую собой внешний фактор развития предприятия. Механизм создания спроса на продукцию предприятия выглядит следующим образом (рис. 4).

Рис. 4. Механизм формирования спроса на продукцию ФГУП «Завод Медрадиопрепарат»

При ориентации на развитие принципиально важной становится парадигма, в рамках которой принимаются ключевые экономико-управленческие решения. Предприятие, ориентированное на инновации и рост, все больше выступает в роли «двигателя» рынка, воздействуя через инновационные продукты на устоявшиеся модели поведения потребителей. Степень этого воздействия определяют внутренние переменные, которые принято обозначать как «ключевые факторы успеха» (КФУ). Поэтому основная задача на первоначальном этапе реализации проекта развития предприятия – выявление КФУ с наибольшим удельным весом. Основной инструмент, позволяющий это сделать – аудит, применение которого распространилась на все сферы вплоть до контроля окружающей среды. Аудит имеет высокий диагностический потенциал и позволяет выявить сильные и слабые стороны бизнеса, планировать проекты развития и анализировать достигнутые результаты (рис. 5).

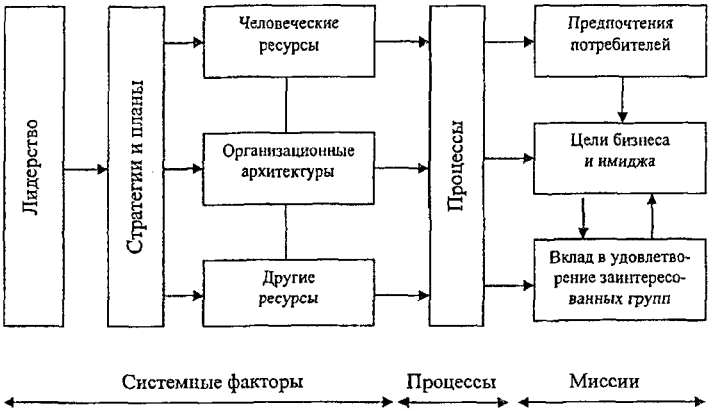

Рис. 5. Общая модель организационного аудита
Составлено по: Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. Organization and Management. A System and Contingency Approach. McGraw-Hill, Singapore, 1985.

В соответствии с моделью организационного аудита на ФГУП «Завод Медрадиопрепарат» была реализована посредством механизма самоинспекции программа аттестации (Validation) предприятия (табл. 4).

Таблица 4

Общая схема аттестации действующего производства

Объект аттестации	Предварительный этап	Основной этап
Аналитические методы	Квалификация лабораторного оборудования на стадиях IQ,OQ	Аттестация фармакопейных и не фармакопейных методов
Технологические процессы	Квалификация на стадиях IQ, OQ, PQ	Аттестация каждого процесса (с оформлением протоколов PV)
Вспомогательные процессы (очистка, санитарная обработка)	Аттестация эффективности очистки и других процессов	Аттестация каждого процесса (с оформлением протоколов PV)
Инженерные системы (обеспечение чистым воздухом, водой, вакуумом, сжатым воздухом, инертным газом)	При необходимости, квалификация отдельных элементов систем, в т. ч. (например, критические зоны, фильтры), компьютерных подсистем	Квалификация системы в целом (IQ, OQ, PQ)
Производственные и лабораторные помещения («чистые» помещения и зоны и др.)	Квалификация на стадии DQ, IQ	Квалификация помещений в оснащенном состоянии (протоколы OQ) и функционирующем состоянии (протоколы PQ)

Обеспечение прочной связи стратегического плана и проекта – это не только сложная управленческая задача, это кропотливая управленческая работа, результат которой – интеграция проекта развития в общий стратегический план.

В то время как методика выполнения отдельных компонент процесса стратегического управления достаточно хорошо разработана, основной интерес исследования представляет реализация стратегии через проекты. Проблема в том, что процесс реализации стратегии не столь ясен и прозрачен, как стратегических план. Рациональным решением проблемы преодоления несогласованности стратегии и проектов может стать внедрение единой системы критериев и метода отбора проектов. Наиболее широкое распространение при отборе проектов получили финансовые критерии, но в настоящее время наблюдается тенденция в сторону использования множественных критериев. Такими критериями могут быть: степень соответствия проекта стратегии, основным располагаемым компетенциям, доля в продажах новых продуктов; повышение качества; лояльность потребителей и т.д. (табл. 5).

Таблица 5

Многокритериальная система отбора проектов

Критерий	Соответствие компетенциям	Соответствие стратегии	Для в продажах новых продуктов	Повышение лояльности потребителей	ROI	Общая оценка
Вес критерия						
№ проекта						
1 2 3						

С учетом методологии принятия многокритериальных решений может быть предложена модель отбора проектов по степени их приоритетности (рис. 6), раскрывающая взаимодействие между пятью основными заинтересованными группами на предприятии: высшим руководством, инициаторами проекта, командой по приоритетам, функциональными менеджерами и руководителем проекта.

Значительный вклад в решение означенной проблемы дает интеграция процесса самооценки предприятия в цикл стратегического планирования. Связывая системные факторы и процессы со стратегическими целями, самооценка способствует развитию «мягких» факторы успеха: лидерства, мотивации и вовлечения персонала, что существенно повышает вероятность успеха плана развития.

Задачам развития предприятия отвечает концепция TQM, предусматривающая всестороннее, целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и исполнителей всех уровней.

Рис. 6. Модель отбора проектов по степени их приоритетности

Созданная на предприятии система управления качеством должна функционировать так, чтобы, с одной стороны, удовлетворялись потребности и ожидания внешних потребителей, с другой – обеспечивались потребности предприятия, в первую очередь, в развитии, что предполагает раскрытие имеющегося потенциала, включая знания, опыт и способность персонала к обучению.

Не менее важный фактор успеха проекта развития – система организации и менеджмента проектирования и разработки новой продукции. Ее обследование и оценка позволяет отыскать корневые причины трудностей, встречающихся на этапе проектирования и разработки новых изделий (рис. 7).

В соответствии с изложенными методическими рекомендациями на предприятии ФГУП «Завод «Медрадиопрепарат» в рамках проекта развития были сформулированы политика, цели и содержание работ по обеспечению качества, на основании которых разработана и внедрена всеобъемлющая система качества, которая ставила своей целью: обеспечение функционирования предприятия в соответствии с законами РФ, нормами и правилами

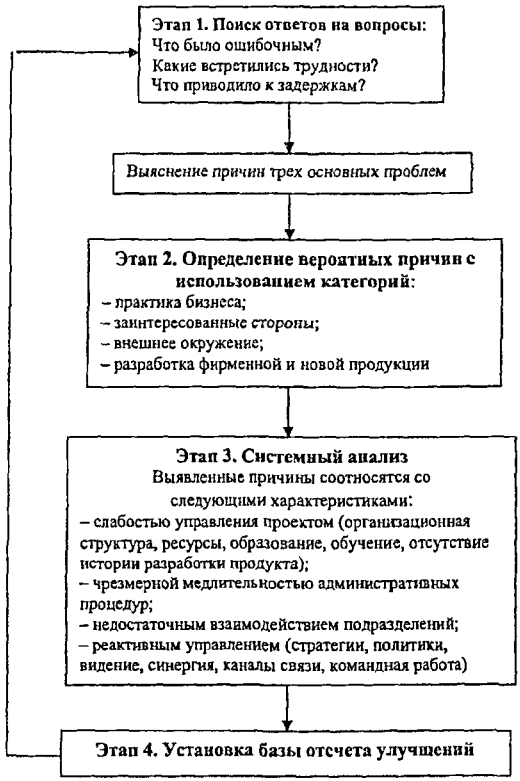

Рис. 7. Методика оценки организации и менеджмента проектирования и разработки новой продукции

органов надзора Министерства здравоохранения и социального развития РФ; разработку нормативной документации и документальное подтверждение «правильного» функционирования; организацию системы распределения прав и обязанностей, ответственности и контроля деятельности подразделений завода; подбор, подготовка и аттестации персонала; подготовку и квалификацию помещений, оборудования, в том числе системы контроля качества готовой продукции, полупродуктов, исходного сырья, материалов, средств транспортирования, с соблюдением условий безопасности персонала, потребителей продукции и требований органов контроля и охраны окружающей среды РФ.

Создание системы качества на предприятии «Завод «Медрадиопрепарат» началось в 2000 г. в рамках проекта развития. Были приняты: документ «Политика в области качества», определивший цель политики и основные принципы; «Руководство по качеству», отразившее организацию работы по обеспечению качества, а также разработаны: «Программа внутренней проверки (самоинспекции)», «Программа аттестации» и «Политика обучения персонала. Система обучения».

Достигнутые практические результаты свидетельствуют, что, во первых, создание эффективной системы качества является неотъемлемой частью стратегического плана и проекта развития современного производства, ориентированного на технологическое совершенствование и обновление продукции, во-вторых, проектный подход к управлению хорошо совместим с таким механизмом развития, как эффективно функционирующая система качества, назначение которой – обеспечить непрерывной поток, как правило, разовых улучшений, и в-третьих, проектный подход – наилучшая форма организации второго важнейшего механизма развития – инновационных процессов, результат которых – разработка и выпуск новых или усовершенствованных видов продукции.

Проблема оперативного управления, ориентированного на улучшения и инновации в том, что управление процессами с низким уровнем повторяемости имеет ряд специфических особенностей, которые должны быть учтены (табл. 6).

Таблица 6

Характеристики процессов с высокой и низкой повторяемостью*

	Повторяемость процессов	
	Высокая	Низкая
Подход к управлению	Обратная связь Контроль замкнутого цикла Нуль дефектов Гармонизация (соответствие входа выходу) Удовлетворенность потребителя	План Получение опыта Инновации Синхронизация (параллельной деятельности) Энтузиазм потребителей
Цели, задачи	Максимальное соответствие	Максимальное творчество
Процедуры	Преимущественно последовательные	Преимущественно параллельные

**Составлено по*: Все о качестве: Процессный подход и совершенство бизнеса. Выпуск 40. – М, 2003. С. 18.

При наличии бизнес-процессов с низким уровнем повторяемости к менеджменту предъявляются дополнительные требования: качество процесса должно быть измеряемым и оцениваемым; особое внимание должно уделяться координации и синхронизации взаимосвязанных и параллельных работ, а также наличию между ними каналов связи; число по-

вторяющихся ошибок в последовательности процессов должно снижаться путем целенаправленного применения накопленных в работе знаний.

Управление неповторяющимися процессами предполагает выстраивание последовательных этапов, каждый из которых является основанием для последующего. Подход к формированию этапа может быть следующим: деление бизнес-процесса на сегменты на основе естественных разрывов посредством определения обязательных согласованных точек измерения; разработка комплекса управленческих мероприятий, призванных гарантировать достижение поставленных целей; мониторинг точек измерения для обеспечения достижения целей; обработка приобретенных знаний для улучшения работы в будущем.

По мере того, как в процессе развития сеть взаимоотношений усложняется, насущной задачей становится синхронизация параллельных работ, которая возможна лишь в точках измерения, поэтому в неповторяющемся процессе коррекция происходит дискретно на основе сравнения фактических и запланированных результатов этапа. Основание для коррекции – комбинация результатов самооценки между точками измерения и оценкой непосредственно в контрольной точке, принимающей форму анализа. Первое выполняется поставщиком сегмента процесса; второе – его потребителем.

«Побочный» результат посегментного оценки процесса развития – приобретение новых знаний, которые могут дать мультипликативный эффект. Для этого они должны быть доступны и использоваться в последующих процессах, в том числе для исключения повторяющихся ошибок. Отсюда одна из задач оперативного управления – документирование полученных знаний и распространение их по формальным каналам. Это относится как к тематическим материалам, так и непосредственно к проектированию процесса (планам и методам его организации).

Важнейшая задача оперативного управления – эффективное использование инструментов развития. Их конкретный набор определяется рядом факторов: планом развития, текущими задачами и культурными традициями предприятия, общей стратегией, то есть при ориентации предприятия на развитие операционному управлению приходится решать ряд разнокачественных задач, часть которых носит разовый, проектный характер, а вторая часть – рутинный (табл. 7).

Для развития предприятия операционное управление должно обеспечить эффективное функционирование системы качества и инновационных процессов посредством внедрения адекватных технологий организационных изменений. Часть этих технологий – управление развитием персонала. Сегодня в практике управления можно выделить три варианта стратегии в отношении персонала (табл. 8).

Таблица 7

Основные задачи операционного управления развитием

Направление развития	Предпринимаемые меры
1. Развитие интегрированных операционных систем	Сокращение «размера» предприятия Переход на гибкие технологии Оптимизация запасов
2. Развитие организационной структуры	Переход от функций к процессам Формирование команд, в том числе управленческих Развитие: малых рабочих групп; внутренних рынков
3. Развитие систем управления качеством	Организация бездефектной работы Активизация персонала Развитие отношений с основными партнерами: поставщиками, потребителями, финансовыми организациями и т. д. Самоконтроль
4. Развитие систем стимулирования	Проектирование работы: оптимизация выполняемых задач Проектирование карьеры Участие менеджмента и рабочих в прибылях Развитие нематериальных форм стимулирования
5. Развитие человеческих ресурсов	Переквалификация и обучение Развитие самостоятельности работников «Обогащение» состава работников
6. Вовлечение работников в управление	Организация рабочих групп Демократизация управления: отказ от авторитарных методов управления Введение в совет акционеров представителей рабочих

Таблица 8

Сравнительные характеристики стратегий управления человеческими ресурсами*

Стратегия	Основной вклад	Организационный фактор	Компетентность	Преданность делу
Инвестирования	Высокая степень инициативности и творчества Большие ожидания, связанные с выполнением работы Гибкость	Эффективная численность персонала Превалирование высококвалифицированного персонала	Высокая	Высокая Отождествление себя с компанией
Стимулирования	Сравнительно невысокая степень инициативности и творчества Очень высокие стандарты выполнения работы Некоторая гибкость	«Скудная» численность персонала Превалирование низкоквалифицированного персонала	Адекватная	Высокая Основанная на выполнении своей работы
Вовлеченности	Крайне высокая степень инициативности и творчества Очень большие ожидания от выполняемой работы; Значительная гибкость Самоконтроль и управление	Эффективная численность персонала Основной персонал защищен от негативных изменений	Очень высокая	Очень высокая Отождествление себя с выполняемой работой, командой и компанией

*Dyer L., Holder G. human resources management: Evolving roles and responsibilities. – Washington, DC: American Society for Personal Administration, 1988. pp. 1–21.

Выбор той или иной стратегии должен определяться не только общими тенденциями, но и конкретными условиями и технологическими особенностями производства. Исходя из признаков, стратегию инвестирования можно рассматривать как смешанный вариант стратегий стимулирования и вовлеченности, предполагающий наличие двойственного подхода к управлению персоналом: с одной стороны, четкого и строгого, направленного на поддержание рабочего процесса, с другой – сравнительно слабого, нацеленного на результат. Очевидно, насколько смешанный вариант будет тяготеть к чистым стратегиям зависит от совокупности факторов влияния, в том числе от отрасли, величины предприятия, и, конечно, от общей стратегии, которая в данном случае ориентирована на развитие.

При реализации проекта развития предприятия в области управления персоналом первостепенное значение приобретает развитие компетенций. В то же время проведенные исследования не обнаруживают полноценного соответствия между стратегий в области человеческих ресурсов и общей стратегией предприятия. Одно из объяснений этого феномена – «компетенция» остается недостаточно четко формализованным понятием, а значит существует проблема объективной ее оценки, которая на практике возможна лишь косвенным методом через формулирование требований к компонентам профессиональной деятельности, т.е. к рабочему месту. Здесь уже может быть точно определен набор формальных критериев оценки профессиональной деятельности (табл. 9).

Таблица 9

Критерии профессиональной деятельности*

Характеристика критериев	Свойство
Надежные, подвергающиеся измерению	Должны измерять поведение и результаты объективным образом
Соответствующие содержанию	Рациональным образом связаны с действиями в рамках выполняемой работы
Точно сформулированные	Полностью отражают определяемое поведение и результаты
Независимые	Важные аспекты поведения и результаты должны отражаться в отдельных критериях
Непересекающиеся	Критерии не должны пересекаться
Исчерпывающие	Недопустимо опускать важные аспекты поведения и результаты
Допустимые	Критерии должны быть сформулированы так, чтобы быть понятыми
Совместимые	Критерии должны соответствовать целям и культуре предприятия
Способные модернизироваться	Критерии должны регулярно пересматриваться в соответствии с организационными изменениями

**Составлено по:* Altink W. M. M., Visser C. F., Castelijns M. Criterion development: the unknown power of criteria as communication tools. International Handbook of Selection and Assessment. Chichester: Wiley, 1997. P. 293.

Решение задачи достижения соответствия между компетенцией и усложняющимся в процессе развития предприятия рабочим местом достигается через развитие персонала по-

средством организационного обучения. Отправной точкой должны служить подходы, обеспечивающие возможности для обучения и развития, т.е. основная задача, связанная с развитием персонала, возлагается в первую очередь на менеджмент и только во вторую – на самого работника. Исходным пунктом должен стать анализ потребностей в обучении, который, как правило, начинается с выяснения расхождения между тем, что происходит, и тем, что должно происходить (рис. 8).

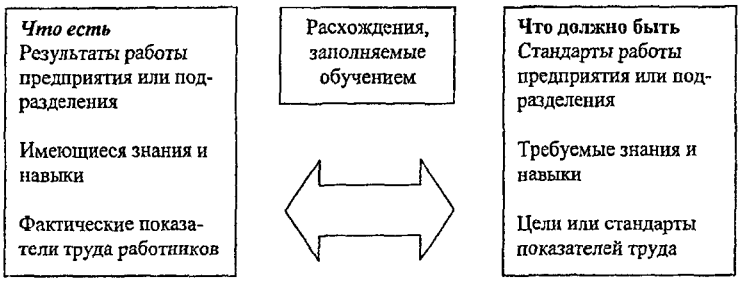

Рис. 8. Модель анализа потребностей в обучении

Принципиально важно, что модель (рис. 8) не должна рассматриваться как «модель устранения недостатков». Основная задача анализа – выявление потребностей в формировании и развитии новых навыков: универсальности, готовности выполнять дополнительные обязанности, повышение разносторонней компетентности и более высокого уровня ответственности в будущем.

Из всего множества существующих методов обучения можно выделить три группы, удовлетворяющие потребностям организационного обучения:

1. Обучение на рабочем месте: демонстрация, наставничество, ротация видов работ, планомерное приобретение опыта и другие виды личного развития.

2. Обучение вне рабочего места: лекции, беседы, дискуссии, обучение путем открытия, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, моделирование, групповые задания, построение команды, дистанционное обучение, обучение на открытом воздухе, семинары, а также более современные методы, например, нейро-лингвистическое программирование.

3. Обучение независимо от рабочего места: инструктаж, вопросы и ответы, активное обучение, задания для самостоятельной работы, написание проектов, обучение с использованием компьютеров.

Особый случай – обучение менеджеров. Проблема в том, что курсы обучения руководителей не всегда достигают целей в связи с тем, что: внешнее обучение дает незначительный эффект (большую эффективность имеют хорошо спланированные внутренние курсы, непосредственно связанные с работой и включающие ведение проблемно-ориентированных проектов); в процессе обучения основным потребителем рассматривается сотрудник, а не организация, в то время как конечная цель обучения – лучшие результаты деятельности предприятия; в большинстве случаев обучение рассматривается как разовый процесс. Чтобы обучения менеджеров было эффективным, процесс обучения должен происходить на постоянной основе, охватывать все уровни управления и обеспечивать постепенное развитие управленческих навыков при столкновении с новым опытом или изменением условий.

Предлагается оценку проводить по четырем уровням.

Первый уровень – оценка реакции участников на обучение.

Второй уровень – выяснение в какой степени достигнуты цели обучения: сколько знаний было приобретено, какие навыки были развиты, в какой степени изменены установки.

Третий уровень – оценка поведения. Определение в какой степени в нужную сторону изменилось поведение работников, т.е. определяется эффективность обучения как процесса (достижение целей обучения).

Четвертый уровень – выяснение, насколько велики выгоды от обучения по сравнению с затратами на него. Оценка основывается на измерениях, проведенных до и после обучения и выявляет в какой степени достигнуты основные цели обучения в таких областях, как увеличение продаж, повышение производительности, сокращение несчастных случаев, повышение удовлетворенности потребителя и т.д. При этом необходимо иметь в виду, что полученные данные могут быть результатом проявления других факторов, а не только обучения.

В соответствии с предложенной методикой в области развития человеческих ресурсов на предприятии ФГУП «Завод «Медрадиопрепарат» была сформулирована политика в области обучения, а также разработаны и внедрены образовательная система и аттестация сотрудников предприятия. Цель проекта обучения – подготовка персонала предприятия для безопасной и эффективной деятельности в области производства, контроля качества и реализации безопасной и полезной продукции, обеспечения безопасных условий труда, защиты персонала, окружающей среды и населения от вредных производственных факторов.

В качестве примера одной из внедренных программ обучения можно привести программу по теме: «Правила производства и контроля качества ЛС на заводе (ГОСТ Р 52249-2004, ОСТ 42-510-98, GMP) (табл. 10).

Таблица 10

Программа обучения «Правила производства и контроль качества»

№ п/п	Тема	Кол. Час.	Состав слушателей		Кто проводит
			Общие сведения	Полное изложение	
1	Введение				
2	Государственный контроль качества ЛС в России Правила государственной регистрации ЛС Положение об ускоренной процедуре регистрации ЛС Процедура регистрации ЛС Разработка и требования к Фармакопейным статьям (0ФС, ФС, ФСП). Государственная фармакопея (ГФ)				
3	Проблема стандартизации вспомогательных веществ, используемых в производстве ЛС				
4	Обеспечение качества ЛС при производстве: 1. Надлежащая производственная практика (GMP) 2. Документация 3. Эксплуатация помещений и оборудования для производства РФП				
5	Контроль качества: 1. Контроль качества р/а сырья, растворов, вспомогательных материалов 2. Порядок проведения государственного контроля эффективности и безопасности ЛС				
6	Организация работ по обеспечению качества на заводе 1. Самоинспекция 2. Валидация/квалификация				
7	Требования к контрольной лаборатории 1. Критерии аккредитации лаборатории 2. Перечень документации ОКК				

Необходимо отметить, что практические результаты деятельности предприятия свидетельствуют о высокой эффективности действующей системы обучения, которую следует рассматривать как один из ключевых факторов не только освоения и внедрения в производство новых видов продукции, улучшения ряда общих показателей деятельности, но и дальнейшего развития предприятия в целом.

По теме диссертации автором опубликованы следующие научные работы:

1. Мацука Д. Г. Система качества в процессах развития предприятия. – Качество, инновации, образование, 2008, № 3. – 0,7 п.л. (*издание рекомендовано ВАК России*).

2. Мацука Д. Г. Управление предприятием на основе концепции проектного менеджмента. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2008. – 4,25 п.л.

3. Мацука Д. Г. Закономерности развития предприятия в условиях рынка. В. сб.: Двадцать первые Международные Плехановские чтения (1–4 апреля 2008 г.). Тезисы докладов аспирантов, магистрантов и докторантов. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2008. – 0,1 п.л.

3

Подписано в печать 16 января 2009 г. Печать трафаретная.
Тираж 100 экз. Заказ № 6/01

Отпечатано в ОТОУП МИПК РЭА им. Г. В. Плеханова.
115998, Москва, Б. Строченовский пер.,7.