

цьому випадку може статися, що реалізована ніша переможеної фірми (фірма А) виявиться недостатньою для її подальшого функціонування.

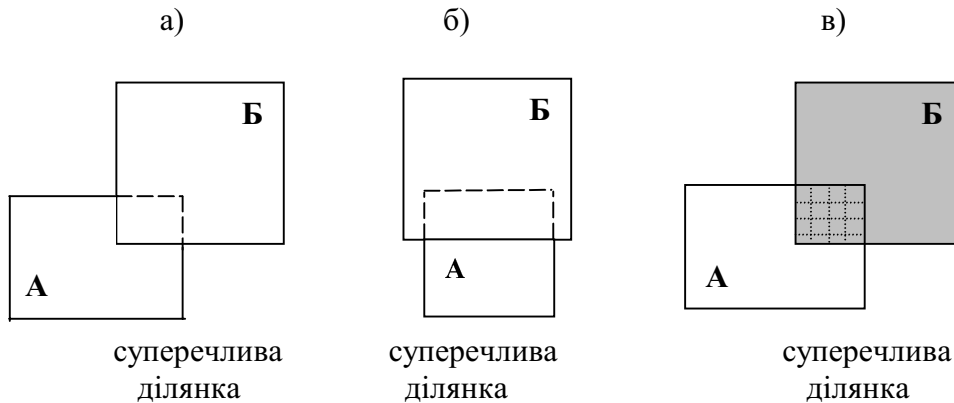


Рис. 3. Фундаментальні і реалізовані ніші

Сценарій в) відбудеться, коли жодна з фірм (ані фірма А, ані фірма Б) не змогла перемогти на суперечливій ділянці. Така ситуація негативно вплине на кожен з них, виснажуючи їх ресурси. У перспективі це призведе до банкрутства.

1. Юданова А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М., 1996. – 272 с. 2. Chamberlin Edouard. The Theory of Monopolistic Competition. University Press, 1948. 3. Экономика: Учебник / Под ред. А.С. Булатова. – М., 1994. – 632 с. 4. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные открытия. – 1989. – №12. – С. 6.

УДК 330

Е.И. Мешайкина

Брестский государственный технический университет

МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ XXI ВЕКА

© Мешайкина Е.И., 2002

Анализируются современные подходы к управлению предприятием – TQM, MRP, ERP и др. На их основании предложена интегральная модель развития предприятий.

In the article modern models of firm management - TQM, MRP, ERP are analyzed. On their basis integral model of firm's development is worked out.

Какой путь предстоит пройти сегодняшним предприятиям, чтобы качество их функционирования соответствовало меркам XXI века? Разнородность решений, которые предлагает современный менеджмент, глобализация экономики, а особенно революция в области информационных технологий приводят к тому, что ответ на вопрос: “Что делать дальше, чтобы удержаться на рынке?” становится все более трудным и менее очевидным. Он еще более усложняется тем, что, в отличие от таких наук, как физика или математика, основополагающие предположения и инструменты, которые предлагает менеджерам наука управления, подвержены постоянным глубоким изменениям. Другое существенное явление, на

фоне которого в настоящее время идет поиск ответа на поставленный вопрос, – это очевидное изменение циклов экономического развития, особенно заметно в высоко развитых странах, например, в США. Теория цикличности экономического роста была подвергнута сомнению из-за небывалого, более чем восьмилетнего, рекордно интенсивного развития экономики этой страны. Все чаще можно услышать мнение, что причина этого одна – *неудержимый рост продуктивности, ускоряемый развитыми компьютерными технологиями*. С этим можно согласиться, поскольку после многолетнего инвестирования в компьютерные технологии они стали настолько существенным фактором повышения продуктивности американских фирм, что резкое увеличение объемов товаров и услуг не влечет за собой роста занятости и не высвобождает инфляционных тенденций. Традиционные опасения, связанные с возможным так называемым “перегревом экономики” в период ее роста, сегодня исчезают.

Сейчас процесс развития и совершенствования предприятия вырисовывается все более выразительно, независимо от уровня экономического развития страны, в которой оно функционирует. Это вызвано двумя факторами:

- глобализацией мировой экономики, приводящей к доминированию международных фирм, которые в поиске новых рынков сбыта и более дешевой рабочей силы инвестируют в менее развитые страны более охотно и быстро, чем это было еще 10–15 лет назад;
- явлением “технологических скачков”, когда предприятия “учатся на ошибках” передовых фирм и естественным образом “перескакивают” к новым технологиям, минуя предыдущие.

На рис. 1 и 2 показана модель наиболее естественного и безопасного совершенствования современного предприятия. Отдельные фазы развития – это внедрение очередных систем, инструментов и техник управления. В модели использованы английские аббревиатуры, так как они наиболее популярны в мировой литературе. Приведем их интерпретацию:

1. *International Organization for Standardization (ISO)* – Европейские предприятия, стараясь приобрести сертификат ISO, делают первые шаги в направлении согласования своей деятельности с международными стандартами. Сначала это является требованием рынка, стратегического инвестора или иных внешних сил, и только потом оказывается, что упорядочение процессов, процедур и оборота документов приносит наибольшую пользу самому предприятию и его персоналу в их ежедневной деятельности. Проблема заключается в том, что после получения сертификата ISO, организации очень часто постепенно возвращаются к старым методам деятельности. ISO воспринимается не как процесс или двигатель постоянного совершенствования, а как единовременная идентификация и упорядочение процедур, их сравнение со стандартами, установление норм и т. п. Это первые действия по пути к управлению качеством, однако европейские предприятия часто ошибочно трактуют его как субститут системы TQM.

2. *Total Quality Management (TQM)* – комплексное управление качеством. Конкурентный рынок начала века вынуждает предприятия постоянно совершенствоваться. Поэтому они все чаще понимают, что после перехода к нормам ISO и получения сертификата, необходим второй шаг – внедрение системы TQM. Масштаб данной проблемы хорошо иллюстрирует такой пример. Одна из самых крупных фирм электронной промышленности США в результате исследований обнаружила, что 20 % ее доходов, 24 % активов, 25 % сотрудников, 40 % территории и 70 % резервов связаны с обслуживанием бракованных компонентов и товаров. Система TQM генерирует решения проблем и улучшения, которые редко являются революционными. Но она позволяет персоналу открыть для себя новый способ мышления, побуждает интенции и смелость проводить изменения; заменяет нарекания и жалобы на формализованные процедуры улучшения, становится частью культуры предприятия и функционирует как “эсперанто” корпорации, как язык, с помощью которого представители разных функциональных подразделений могут договориться между собой при решении проблем.

Системные этапы совершенствования предприятия	ISO	TQM	BPR	MRPII	ERP	LO
LO – обучающаяся организация	<p>Создание согласованной системы обучающейся организации, умелостей противостоять трем основным пагубным явлениям современного бизнеса: фрагментации, конкуренции и реактивности; создание философских (интеррес, доверие, коллективизм) и технических (интегрированных систем, средства для имитационных экспериментов) основ для процесса обучения организации</p>	<p>Обогащение интегрированной системы управления модулями типичными EIS (профессиональные информационные системы), поддерживающими стратегические решения, использование экспертных систем для качественной интерпретации данных и решения проблем в условиях высокой неопределенности</p>	<p>Внедрение интегрированной много-модульной системы менеджмента, охватывающей все сферы – от финансовых до материального хозяйства, планирование производства; возможность управления в реальном времени, текущий контроль издержек и т. п.</p>	<p>Внедрение интегрированной много-модульной системы менеджмента, охватывающей все сферы – от финансовых до материального хозяйства, планирование производства; возможность управления в реальном времени, текущий контроль издержек и т. п.</p>	<p>Внедрение интегрированной много-модульной системы менеджмента, охватывающей все сферы – от финансовых до материального хозяйства, планирование производства; возможность управления в реальном времени, текущий контроль издержек и т. п.</p>	<p>Обогащение интегрированной системы управления модулями типичными EIS (профессиональные информационные системы), поддерживающими стратегические решения, использование экспертных систем для качественной интерпретации данных и решения проблем в условиях высокой неопределенности</p>
ERP – высокоинтегрированная система управления ресурсами предприятия						
MRPII – интегрированная система управления ресурсами предприятия						
BPR – реинжиниринг бизнес-процессов						
TQM – комплексное управление качеством						
ISO – стандартизация процедур и документации						

←

←

←

←

Рис. 1. Системная модель совершенствования предприятия XXI века

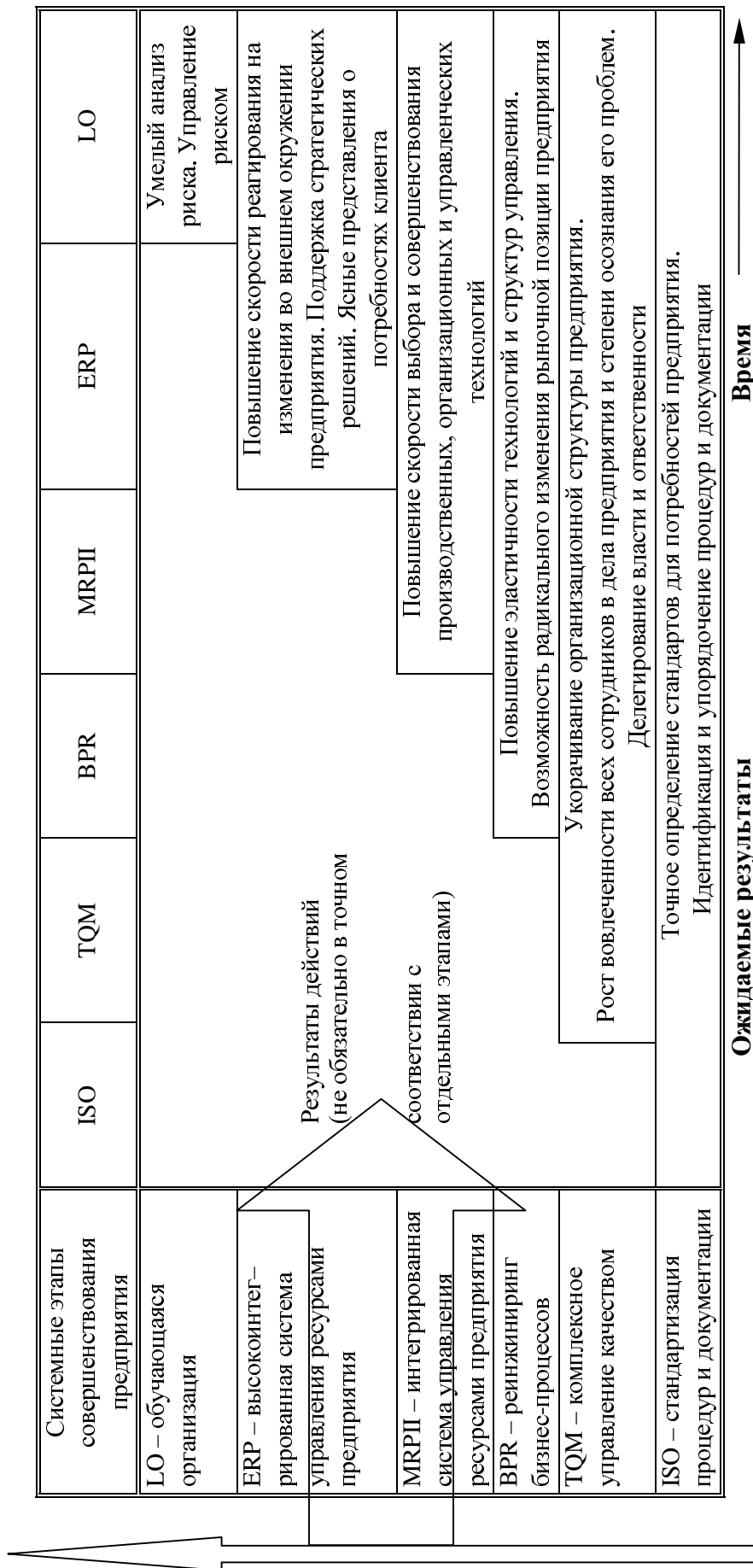


Рис. 2. Системная модель совершенствования предприятия XXI века – ожидаемые результаты

3. *Business Process Reengineering* (BPR) – реструктуризация бизнес-процессов. Очень часто подготовка предприятия к внедрению новых методов управления приводит к гораздо более глубоким изменениям, затрагивающим основы бизнес-процессов. В отличие от TQM, основанном на постоянном совершенствовании, дающем небольшие постоянные приросты качества, процесс BPR обычно обеспечивает его скачкообразный рост. Изменения в этом случае часто основываются на использовании революционных технологий, поэтому им сопутствуют большие затраты и высокий уровень риска. К стратегическим целям BPR относятся: рост продуктивности; достижение существенных результатов; консолидация функций; элиминирование лишних работ и организационных уровней. Это процесс, который помогает предприятию переосмыслить и переопределить бизнес-процессы, предотвратить возможность автоматизации и информатизации устаревших процессов при помощи современных технологий, постоянно искать новые способы организации работ, усилить значение простых решений во все более сложном внешнем окружении, определять и использовать потенциал новых технологий, принять изменения как постоянный элемент функционирования современного предприятия.

4. *Management Resource Planning* (MRP II) – интегрированная система управления ресурсами. Упорядочение функционирования предприятия, изменения, мелкие или фундаментальные улучшения, поддерживаемые пониманием персонала необходимости и методов такого совершенствования, – это те элементы, без которых не может быть внедрена компьютеризованная система управления класса MRP II. В высоко развитых странах оценивается, что при нынешнем росте применения информатики через 10 лет предприятия, не обладающие интегрированными системами управления, не удержатся на рынке. Они не смогут достаточно быстро реагировать на потребности клиентов, изменения в технологии или ценовой политике, непрерывно и точно контролировать издержки. А ведь именно снижение издержек является сегодня одним из немногих способов поддержания рентабельности предприятия, поскольку возможности свободного манипулирования ценами ограничены также и в Беларуси. Мировая статистика свидетельствует, что количество внедрений системы MRP II, закончившихся полным успехом, невелико и насчитывает не более 40 %. Большинство тех, кому это удалось, намного раньше, чем приступить к ее реализации, начали процесс систематического упорядочения и улучшения всех процессов и структур в масштабе всего предприятия. Существует огромная разница между ситуацией, когда оно *хочет* внедрить интегрированную систему и когда *готово* это сделать. Причем такая готовность вовсе не означает наличия больших средств на инвестиции. Хотя, конечно, финансовые возможности могут не позволить или задержать принятие решения о внедрении MRP II, так как полная стоимость перехода к данной системе может составлять несколько сотен тысяч долларов.

5. *Enterprise Resource Planning* (ERP) – высоко интегрированная система управления ресурсами предприятия. Системы типа ERP являются естественным развитием интегрированных систем управления класса MRP II. К последним добавляются модули, поддерживающие стратегическое управление предприятием, названные *Executive Information Systems* (EIS). Они основаны на экспертных системах и инструментах из области искусственного интеллекта. С их помощью можно осуществлять не только количественную обработку данных для потребностей менеджеров, но и качественную их оценку, необходимую на стратегическом уровне принятия решений. Только на этом этапе развития предприятия будет возможно проведение полного автоматизированного анализа сценариев

развития организации типа: «что будет, если ... ». Только тогда имитирование результатов отдельных потенциальных решений будет настолько быстрым и точным, что позволит принципиально повысить эффективность стратегического управления. И только на этом этапе возможным будет сознательное управление риском.

6. *Learning Organization (LO)* – обучающаяся организация. Ч. Ганди, как один из авторов данной концепции, определил составляющие сути такой организации: *интерес, прощение, доверие и коллективизм*. Чтобы процесс обучения мог начаться, необходимо наличие определенного уровня технических решений – интегрированных систем, средств для проведения имитационных экспериментов и т. п. До тех пор, пока предприятие не проведет огромной работы по формированию сознания людей, упорядочению организации и бизнес-процессов и их объединению в высоко интегрированную информационную систему, идея обучающейся организации будет для него находиться в сфере научной фантастики.

В рамках этих шести этапов не были упомянуты такие техники и инструменты современного управления, как управление проектами (*Project Management*), управление рисками (*Risk Management*), техника творческого мышления (*Methods of Creative and Critical Thinking*), методы оценки новых технологий с точки зрения шансов и угроз для развития предприятия (*Technology Assessment Methods*). Они могут использоваться и включаться в процесс совершенствования предприятия практически на каждом этапе, причем вероятность их успешного применения повышается с переходом на каждый следующий этап.

Несмотря на то, что на практике отдельные фазы могут надвигаться друг на друга и проникать одна в другую, мы считаем важным подчеркнуть следующее: *достижение высшего уровня совершенства предприятия XXI века может произойти только в процессе его эволюции, путем последовательного внедрения указанных системных решений. В отличие от явления “технологических скачков”, возможных в компьютерных технологиях, “перескакивание” этапов в области системных решений организации и управления предприятием может привести к серьезным нарушениям и возникновению таких организационных патологий, как “компьютеризация балагана”*.

Субъекты хозяйствования постсоциалистических стран находятся в начале пути. Поэтому основой построения новой модели управления должно быть то, что уже существует и что проверено в высоко развитых странах с учетом как праксеологических аспектов (четкость и эффективность), так и культурных, и специфичных для каждого государства, и возможных для перенятия в процессе сотрудничества и обмена контактами с другими странами. Поскольку целью каждого предприятия является развитие и достижение успеха в как можно более длительной перспективе, управление должно интегрировать методы и знания различных его подразделений, учитывать комплексность явлений, разнородность внутренних и внешних шансов и угроз.

При таком подходе к менеджменту должны приниматься во внимание логистические связи между общей стратегией и всеми основными функциями предприятия. Следовательно, должно быть обеспечено взаимодействие стратегических факторов в таких сферах, как: рынок – клиент; товар – услуги – клиент; производительность – качество – издержки; снабжение – производство – сбыт; технологии – инновации; клиенты – конкуренты – стоимость; отношения с внешним окружением – охрана окружающей среды и т. п. В такой ситуации менеджеры должны иметь целостный образ и предприятия, и его внешнего окружения. Это необходимо, поскольку существование каждого хозяйствующего субъекта находится под угрозой новых рыночных и технологических тенденций,

ужесточения экологических норм, а это требует скоординированной реакции на разнообразные изменения и импульсы. Без единого видения, без ориентации на долгосрочные цели, основанной на полном понимании комплексных проблем, возможностей и ограничений, без всесторонней информации организация не сможет определить приоритетные задачи и успешно строить отношения с внешним окружением, не сможет также опираться на новые критерии успеха. Таким образом, напрашивается вывод о том, что в настоящее время основным направлением преобразования системы менеджмента предприятий должно быть построение комплексной системы стратегического управления.

Основой комплексного управления должна являться общая стратегия предприятия, объединяющая в единое целое видение и стратегические опции каждой его сферы деятельности, а также условия ненадежности, являющейся следствием динамики развития отрасли и усиливающейся конкуренции в стране и за рубежом. Общая стратегия определяет экспансию и модификацию предприятия, распределение ресурсов по разным стратегическим сферам. Поскольку между последними могут возникать разного рода конфликты, общая стратегия должна их по возможности предвидеть и предупредить, а в случае их возникновения – разрешать, формируя интегрирующие цели, указывая стратегические факторы успеха и необходимые приоритеты. Не все реальные приоритеты, важные для отдельных сфер предприятия, можно удовлетворительным образом предусмотреть в реальной стратегии. Недостаточным будет также и определение необходимых действий в одной сфере, хотя бы и наиболее важной (например, маркетинг), необходимо принимать во внимание функциональные стратегии иных сфер, таких как техническая, производственная, финансовая, экологическая, кадровая и т. п. Цели всех функциональных стратегий должны быть объединены не по принципам аддитивности, а по принципам синергии, то есть должны быть сосредоточены вокруг главного направления, которым может быть усиление инновационной позиции, достижение конкурентного преимущества, внедрение новых технологий и т. д. Поэтому концентрация на приоритетных областях становится центральным требованием проектирования общей стратегии. Таких областей может быть несколько, в некоторых случаях также могут выделяться специальные области как зародыши новых важных проблем. Предприятия должны сверять варианты своих программ и средств, а вслед за этим сферу и локализацию создания ценностей в зависимости от обусловленностей спроса, конкуренции, поставок.

Для формирования системы комплексного стратегического управления в хозяйствующих субъектах необходимо проведение радикальных изменений, которые позволят повысить эффективность отдельных элементов (стратегии, организационной структуры, системы принятия решений, организационной культуры) и по-новому объединить их для достижения поставленных целей.

1. *Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании).* – М., 1996. – 288 с. 2. *Дафт Р.Л. Менеджмент.* – СПб, 2001. – 832 с. 3. *Мешайкина Е.И. Современные концепции управления предприятием / Вестник Брестского политехнического института. Экономика.* – 2001. – № 3. – С. 14 – 18. 4. *Мешайкина Е.И. Стратегическое управление предприятием в динамичном окружении / Белорусский экономический журнал.* – 2001. – № 1. – С. 53 – 62. 5. *Batorski J. Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania // Personel.* – 1998. – Nr 6. – P. 27–29. 6. *Bednarczyk M. Organizacja wirtualna w zarządzaniu // Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa.* – 2001. – Nr 6. – S. 14–21. 7. *Burgoune J.G. Feeding minds to grow to business //*

People management. – 1995. – 21 sept. – P. 14–21. 8. Czerska M., Rutka R. *Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się // Metody diagnozowania przedsiębiorstwa.* – Akademia ekonomiczna w Katowicach, 1998. – 378 s. 9. Drucker P. F. *Zarządzanie w XXI wieku.* – Warszawa: Muza SA, 2000.– 118s. 10. Gugler P., *Building Transnational Alliances to Create Competitive Advatage // Long Range Planning.* – 1992. – T.25. – P. 126–138. 11. Kuokka D., O’Leardy, Plant R. *Artifical Intelligence and Virtual Organization // Communication of the ACM.* – 1997. – Nr 1. – P. 17–22. 12. Magrett J. *The Power of Virtual Integration // “HBR”* – 1998. – March–April. – P.73–84. 13. Marshall S. P. *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku / Pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard. Organizacja przyszłości.* – Warszawa: Business Press, 1998. – 428 s. 14. Mieszajkina E. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach przekształceń gospodarczych na Białorusi / Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej: Materiały konferencyjne, Kazimierz Dolny, 24–25 października 2001 r. / Politechnika Lubelska, WSPA, IV Wydział Nauk Technicznych LTN.* – Kazimierz Dolny, 2001. – S. 125-132. 15. Sitko Wł., Panasiewicz L. *Zarządzanie wiedzą szansą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw // Zeszyty Naukowe Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie „Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem”.* – 2000. – No 2. – S. 48 – 62. 16. Sitko W. *Lider przyszłości.* – Lublin: TNOIK, 1998. – 32 s. 17. Theirauf R.J. *Virtual Reality System for Business.– New York: Quorum Books, 1997.– 224 p.*

УДК 339.138;338.24

Ю.В. Павлішак

Львівський національний університет імені Івана Франка

МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ

© Павлішак Ю.В., 2002

Розглядаються проблеми впровадження маркетингових служб та проведення маркетингових заходів на вітчизняних підприємствах санаторно-курортної сфери, а також дано практичні рекомендації щодо вирішення цих проблем.

This article deals with the problems of introduction of marketing service and conducting marketing research at domestic enterprises of health resort hospitality industry and provides practical recommendations for solving these problems.

В кінці 80-х на початку 90-х років ХХ ст. слово “маркетинг” стрімко увійшло в повсякденне життя. Наявність служби маркетингу на підприємстві стало розглядатися як певний стандарт ринкового мислення керівника. Проте як тоді, так і тепер, коли існують потужні маркетингові компанії та інститути маркетингових досліджень, не всі керівники до кінця зрозуміли саму суть маркетингу. Та й між науковцями немає єдиної думки щодо трактування цього поняття.

Для багатьох керівників маркетинг асоціюється лише з рекламою та заходами, спрямованими на стимулювання збуту, для інших, – маркетинг є процесом планування і