

# КОНТРОЛЛИНГ ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В АСПЕКТЕ СОВРЕМЕННОЙ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Авторы: Ольга БАХЧЕВАН, Ольга СУГАК

Технический Университет Молдовы

***Резюме:** в статье представлен анализ современных концепций управленческих решений предприятия на основе использования в процессе управления предприятием системы контроллинга с внедрением элементов японской концепции менеджмента персонала, рассмотрено понятие контроллинга предприятия, проанализированы возможности внедрения представленной модели управления на современных швейных предприятиях Республики Молдова*

***Ключевые слова:** контроллинг, концепции управления, японский менеджмент, интеллектуальные навыки, производственные объединения рабочих, качество, мотивация персонала*

В настоящее время развитие швейной промышленности в Республике Молдова переживает сложный период. Помимо внешних факторов, влияющих на деятельность предприятий, существует целый ряд внутренних проблем, которые снижают эффективность его работы. Среди таких проблем в качестве одной из основных можно выделить неправильное и неграмотное управление предприятием на всех этапах производства, что приводит к простоям в работе цехов, задержкам по срокам выполнения заказов, к значительным экономическим потерям, а также к ухудшению морального климата на предприятии. Последнее, хотя и является косвенным фактором, оказывает огромное влияние на взаимоотношения сотрудников в коллективе, на мотивацию персонала, а следовательно, и на эффективность работы предприятия в целом. Поэтому задачу подготовки грамотных управленцев на предприятиях следует считать одной из наиболее приоритетных.

Для организации на предприятии эффективного процесса принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений необходимо внедрение системы контроллинга. Контроллинг – это философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе [1]. Основные постулаты современной философии контроллинга можно сформулировать следующим образом – главенство рентабельности; рост объемов бизнеса предприятий оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности; мероприятия по обеспечению роста доходности не должны превышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков.

Опыт иностранных компаний позволяет сделать вывод о целесообразности внедрения одной из концепций управления на предприятии - японского опыта управления персоналом, которая на протяжении длительного времени доказала свою способность в значительной мере способствовать достижению наилучших результатов, повышению мобильности производства, и как следствие - скорейшему выходу предприятий из возможных кризисных ситуаций. Эта концепция вызвала огромный интерес во всем мире в 60-х годах после неожиданных и поразительных успехов Японии в экспортной конкуренции и обрабатывающей промышленности, выразившихся в стремительном улучшении качества японских товаров.

Сами японские исследователи, работающие в области совершенствования человеческих отношений и управления персоналом на промышленных предприятиях, акцентируют внимание на целом ряде факторов в современном массовом производстве, которыми необходимо эффективно управлять для повышения качества продукции. Они подчеркивают, что в условиях массового производства однородной продукции рабочих, помимо привычных рутинных движений, должен в процессе труда в обязательном порядке решать и нестандартные проблемы. Среди задач, требующих решения, есть возникающие неожиданно, но есть и такие, которые являются результатом объективных, нежелательных изменений. Последние как раз и ведут к появлению брака. Для того,

чтобы решать проблемы и успешно бороться с браком, рабочий должен обладать навыками трех видов: уметь диагностировать источники проблемы, уметь устранять причины возникновения брака, обладать навыками наблюдения за процессом. Важность указанных навыков работников для повышения качества производства и сама суть этих навыков дали основание японским исследователям называть их "интеллектуальными навыками" - intellectual skills. В японских фирмах развитие таких навыков осуществляется через производственные объединения рабочих предприятия, т.н. "quality circles" - кружки качества, так как деятельность их направлена именно на повышение эффективности и качества труда, а значит и всего предприятия.

Положительный опыт внедрения элементов японского менеджмента фирмами других стран и рост числа филиалов японских фирм в других странах мира позволяет нам выделить ряд мер, связанных с подготовкой персонала, которые необходимо осуществлять для того, чтобы и предприятия Молдовы функционировали на уровне наиболее передовых зарубежных фирм. Такими мерами должны быть:

- 1) воспитание единства всего персонала для выполнения производственных задач посредством вовлеченности всего коллектива в решение задач фирмы и предприятия;
- 2) забота о персонале в социальной сфере;
- 3) воспитание полипрофессионализма за счет создания условий, в которых рабочие могут овладевать навыками работы в смежных, а часто достаточно отдаленных от основных специальностях;
- 4) создание условий для воспитания групповой ответственности работников за результаты труда;
- 5) долгосрочный найм;
- 6) разработка идеологии фирмы.

Многое из перечисленного уже существовало в отечественной экономике еще во времена СССР, поэтому с большой долей уверенности можно утверждать, что молдавские рабочие психологически и социально вполне готовы к описанным выше введениям. Иными словами, многие традиции, так или иначе перекликающиеся с японскими требованиями к управлению персоналом, в нашем обществе существуют. В то же время, немаловажную роль играют и факторы, препятствующие внедрению японской концепции управления: сильно разрушенная на настоящий момент система привлечения кадров на промышленные предприятия, их подготовки и обучения; быстрое распространение в нашей стране западного, в основном американского стандарта индивидуализма и личного успеха, элементов западной социокультуры; значительный удельный вес "серой" и теневой экономики с их специфическими методами оплаты труда, что может быть скорее охарактеризовано как эксплуатация, чем сотрудничество, а ведь именно сотрудничество является гарантом долгосрочного успеха.

Принимая во внимание наличие сложностей при внедрении японской концепции, ее можно сочетать с другими признанными на международном уровне системами.

## **Выводы**

Таким образом, в ходе проведенного анализа современных концепций управления швейных предприятий на основе внедрения системы контроллинга и использования элементов японского менеджмента выявлены следующие основные преимущества для производства:

- возможность предвидеть результаты деятельности, а также планировать деятельность с целью повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
- возможность своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- возможность повышения мотивации персонала и качества производимой работы.

Представленные выше конкретные варианты применения системы контроллинга на предприятиях позволяют наметить шаги по его использованию в рамках предприятий нашей республики. Очевидно, что внедрить эту систему будет совсем не просто, однако полученные результаты могут оказаться весьма эффективными для улучшения работы предприятия, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и выхода на мировые рынки.

## **Литература**

1. Фалько, С.Г., Носов, В.М., *Контроллинг на предприятиях*, М., Знание России, 1995.
2. [www.spc-consulting.com](http://www.spc-consulting.com).