

7. Управление предприятием с осознанием риска

Райнер Лангош

В последнее время слово «риск», кажется, стало волшебным. Мужество и готовность рисковать стоят у истоков предпринимательской деятельности. В настоящее время вопрос о рисках каждый раз затмевает любое решение, любую постановку цели, любую стратегию и повседневную деятельность. Ясно одно: управление риском является важным компонентом управления предприятием. Определение рисков, их понимание и минимизация являются обязательными для руководства предприятия и контроллинга. Здоровое понимание риска неразрывно связано с ответственностью, но это лишь один из компонентов тех качеств и навыков, которыми должны обладать руководители и менеджеры. Если оценка рисков становится главной целью, в свою очередь возникает риск того, что что-то полезное остаётся незамеченным, возможности остаются неиспользованными, развитие предприятия и отрасли замедляется. Осознание риска не должно привести к упущению возможностей и дискредитации предпринимательского стремления рисковать. Без этого стремления не бывает нововведений. Тем не менее, инновации являются движущей силой в сельском хозяйстве. Они необходимы для того, чтобы сельское хозяйство могло нести отраслевую ответственность за продовольственную безопасность, формирование окружающей среды и производство энергии, а также гарантировать, что отдельные сельскохозяйственные предприятия признают, используют и совершенствуют свои возможности.

Данная работа рассматривает риск как вполне нормальный элемент предпринимательской деятельности. Она классифицирует риски и показывает те точки на предприятии, где возникает риск. В статье предоставлены различные подходы к управлению рисками.

7.1 Риск контролируется наблюдателем

Оценка риска основывается на трёх факторах: предрасположенность предприятия к риску, которая на самом деле помогает выявить риск, а также объём и качество инструментов управления рисками, которые используются или могут использоваться.

Вначале о предрасположенности к рискам. Если один предприниматель воспринимает колебания рыночных цен как риск, другой может считать их полем действия, на котором он внедряет свою наступательную маркетинговую стратегию. Он упреждает риск, что является конкурентным преимуществом. Объективной меры, где заканчивается смелость, где начинается риск и где дело доходит даже до отчаянных действий, не существует. Риск является вопросом индивидуального восприятия. Таким образом, восприятие риска, в свою очередь, подлежит риску просчёта. Это важно, поскольку принятие взвешенных рациональных решений реже встречается в реальном мире, чем это предполагается в моделях расчёта риска. Фактически, разница состоит в том, принимается ли решение расширить масштабы производства в фазе высоких или низких цен. Кроме того, зная, что рыночные условия являются временными, становится ясно, что стремление рисковать возрастает при положительной ситуации на рынке, а осознание риска повышается в трудной рыночной ситуации. Проциклическое поведение преобладает над антициклическими альтернативами. Регулярно встречается недооценка рисков в «хорошие времена» и переоценка – в «плохие».

Суть предпринимательской деятельности состоит в том, чтобы принимать решения и отвечать за них. Решения оказывают влияние на структуры и процессы на предприятии и, в конечном итоге, успехе предприятия в целом. Если риски по отношению к возможностям выходят на первый план, это приводит к провалу принятия решений. А. Маслоу в другом

контексте как-то раз отметил, что для тех, чьим единственным инструментом является молоток, все проблемы выглядят как гвозди. Это означает, что для слишком осторожных людей каждый вариант выглядит как риск – даже тогда, когда шансы преобладают. И это имеет непосредственные практические последствия: например, себестоимость производства на предприятии молочного направления, ежегодно производящем 2 млн. кг молока, составляет около 3 грн/кг (~ 0,30 €/кг); прогноз по рыночной цене колеблется на плюс-минус 1 грн (~ 0,10 €) вокруг этих 3 грн/кг (~ 0,30 €/кг), что и происходило на мировом рынке в последние годы. Предприниматель, который боится риска, видит возможное квартальное снижение цены и свои последующие потери (2 млн./4 =) 0,5 млн. кг x 1 грн/кг (~ 0,10 €/кг) = 500.000 грн (~ 50 тыс. €). Дополнительное беспокойство ему доставляет то, что длительность периода снижения цены становится известной только потом, и вряд ли можно серьёзно оценить её заранее. Осознающий риск предприниматель видит потенциально возможное квартальное повышение цены и свой последующий доход в 500.000 грн (~ 50 тыс. €). На случай противоположного развития событий (снижение цены), он в сотрудничестве со своим обслуживающим банком принимает меры по поддержанию ликвидности и работает над тем, чтобы снизить издержки производства, генерировать или получить дифференциальную ренту.

7.2 Расстановка сильных и слабых сторон, анализ шансов и рисков

К инструментам стратегического анализа, управления и развития относится SWOT-анализ. Он изучает сильные стороны предприятия (Strengths), его слабые стороны (Weaknesses), возможности/шансы (Opportunities) и риски/угрозы (Threats). С помощью этого инструмента осуществляется систематический анализ рисков. Сильные и слабые стороны предприятия представляют его внутренние свойства,

которые способствуют успеху предприятия или влияют (могут повлиять) на него. Возможности и риски являются внешними факторами. Различие между сильной стороной и возможностью, как и различие между слабой стороной и риском, не всегда можно легко и сразу определить. Два практических примера из футбола: сила центрального нападающего могла бы быть в его сильных ударах правой ногой. Возможность в этом контексте состояла бы в передаче с фланга, который он мог бы воспользоваться для того, чтобы забить гол. Обратный пример: футбольная команда достаточно слаба в защите. Проблемой это становится тогда, когда появляется риск серьёзной атаки команды соперника на её ворота. Эта неблагоприятная комбинация слабой стороны и риска является угрозой для успеха. Сильные и слабые стороны определяются по отношению к оцениваемым фактам, в то время как влияние рисков и возможностей зависит от вероятности их возникновения. Ещё одной отличительной чертой возможностей и рисков от сильных и слабых сторон является компонент времени. Сильные и слабые стороны являются констатацией по отношению к точке времени, в которой они определены. Как правило, это настоящее время. Даже будущие сильные и слабые стороны относятся к тому времени, когда эти свойства объективны. Другая ситуация с возможностями и рисками: они с момента их выявления воспринимаются как будущие события, которые могли бы произойти (а не произойдут или должны произойти). Таким образом, риски и возможности носят будущий характер в сочетании с моментом вероятности. Неизвестно, произойдут они или нет. Другой хороший пример SWOT-анализа показывает обзорная таблица 1 с сильными/слабыми сторонами и возможностями/рисками для украинского фермера.

Обзорная таблица 1: SWOT-анализ для украинского фермера (в качестве примера)

Обзорная таблица 1: SWOT-анализ для украинского фермера (в качестве примера)

Внутри предприятия	Сильные стороны Чернозём, высокие урожаи (экономия, обусловленная ростом масштаба производства), квалифицированный и мотивированный персонал	Слабые стороны Нехватка техники, большое количество краткосрочных договоров аренды земель, поэтому мало уверенности в будущем и ограниченный объем выданных кредитов банками
Внешнее влияние	Возможности • мировой спрос на зерновые и масличные, • современная производственная техника доступна на рынке, • благоприятная окружающая среда	Риски • налоги и квоты на экспорт, колеблющиеся цены на продукцию, • конкуренты перенимают арендованные земли

Различие между сильными и слабыми сторонами, с одной стороны, и возможностями и рисками – с другой, важно с точки зрения задач управления предприятием. Сильные и слабые стороны находятся в области ответственности управления предприятием. Сильные стороны должны использоваться как конкурентное преимущество или расширяться, чтобы обеспечить успех предприятия. Со слабыми сторонами необходимо обращаться таким образом, чтобы по мере возможности снизить их негативное влияние на успех. Итак, над сильными и слабыми сторонами можно работать.

Что касается возможностей и рисков, то здесь управление предприятием имеет дело с оценкой вероятности. Это означает, с одной стороны, поиск среды, которая предоставляет возможность использовать сильные стороны, чтобы, образно говоря, «забивать голы». В случае с фермером это означает, что заключение долгосрочных договоров на аренду земли обеспечивает производственную базу, а заключение форвардных контрактов гарантирует цену продажи урожая.

С другой стороны, риски необходимо выявлять заранее, правильно их понимать и, в конечном итоге, адекватно с ними бороться. SWOT-анализ, таким образом, обеспечивает основу для осознающего риск управления предприятием. С его помощью находятся и оцениваются сильные и слабые стороны, возможности и риски как отправные точки для успеха предприятия.

7.3 Риск и его вероятность

Действительно, идентифицированные риски позволяют делать соответствующие жёсткие предположения. Но необходимо все-таки принять основоположное решение, что воспринимать как риск, а что нет. Строгого определения «риска» требует оценка его «предсказуемости». В отличие от неопределённости, где предполагается, что могло бы произойти, но не известно, с какой вероятностью, строгое определение риска означает оценку этой вероятности, если она обоснована. Этого уже не мало, но создаётся ситуация, как в казино. Тот, кто ставит в рулетку на номер, не знает, на какой номер падает мячик. Но он знает вероятность 1:37 (включая ноль, существует 37 возможностей). В связи с этим, риск общих потерь игрока составляет 36/37. Этот риск определен и полностью независим от других рисков.

Не только практика жизни, но и много комплексных мер безопасности, которые предпринимаются в казино, служат сигналом к тому, что такая чистая форма риска за пределами казино, игры в кости или в серьёзных (!) телевизионных лотереях встречается крайне редко. Отдельные риски так чётко не просчитываются и, тем более, они не изолированы от других рисков. Скорее всего, в реальности многие риски возникают в различных комбинациях. Кроме того, многостороннее переплетение рисков может изменяться. Наконец, следует учитывать, что влияние рисков на успех предприятия также зависит от того, насколько сильна оборона, с которой они сталкиваются. Если есть конкретные слабые места, увеличивается вероятность возникновения риска и, возможно, его интенсивность.

Таким образом, сформулированные ниже понятия рисков являются скорее формальным определением, а также инструментами комбинаторики для точного определения риска, потому что они расширяют представление о разнообразии факторов общего риска. «Цена» этого расширения заключается в потере точности моделей и прогнозов. Учиты-

вая сложность точного формального определения рисков в сложных условиях, эта цена обычно оправдана. На практике действует следующий лозунг: лучше приблизительно правильно, чем точно мимо.

Имея дело с вероятностями, связанными нераздельно с понятием риска, следует отличать прогнозируемые риски от решающих рисков. Прогнозируемые риски означают вероятность, правильную оценку будущих ситуаций, связанных, например, с рыночной конъюнктурой, ценами, погодными условиями, болезнями, поражениями и т.п. Решающий риск относится к вероятности принятия правильного решения в конкретной ситуации. Такое различие помогает в выборе наиболее благоприятных условий, а в худшем случае – наименее безопасной альтернативы. Это позволяет сознательно включить в поиск решения собственную склонность к риску.

7.4 АЗ-концепция управления риском

АЗ-концепция управления риском предполагает, что управление рисками – это процесс. Она служит для систематического анализа рисков в управлении предприятием и начинается с систематического восприятия рисков. Таким образом, ставится вопрос о том, где находятся факторы, которые могут угрожать успеху.



Рис. 1: АЗ-концепция управления риском

Источник: Langosch, R.: Controlling für Landwirte, DLG-Verlag 2010, S. 128

Такое разделение мер обеспечивает соответствующую последовательность шагов при анализе рисков и управления ими. Первой мерой управления рисками является их оперативное выявление. Ещё в прошлых веках шахтёры брали канареек с собой под землю, чтобы определять появление критических концентраций газов на основе изменения в поведении животных – классическая форма системы раннего предупреждения риска. Даже с учётом восприятия рисков в предприятии важно предупредить их заблаговременно. Предпосылкой для этого, в свою очередь, является знание того, в каких местах и через какие шлюзы могут проникнуть риски на предприятие. Внимательность при определении и своевременность восприятия являются основой для дальнейших мер по управлению рисками. Внимание¹ является первой «А» в АЗ-концепции.

После того, как потенциальные риски определены, их следует проанализировать. Вторая «А» означает анализ, который должен привести к пониманию механизма действия, а также к предположениям о том, в каком взаимодействии каждый отдельный риск состоит с другими рисками, зависим ли он или независим от других потенциальных рисков. Самое позднее на этом этапе требуется индивидуальный подход к каждому предприятию при оценке рисков. Согласно простой классификации можно выделить три основные группы рисков для сельскохозяйственных предприятий: рыночные, производственные и финансовые риски.

Рыночные риски включают факторы, которые влияют на потребление произведённых предприятием товаров и услуг. Это, прежде всего, колебания цен и спроса. Масштабы и вероятность рыночного риска для сельскохозяйственного предприятия, следовательно, зависят от его возможности влиять на рынки. Эти возможности часто узко ограничены олигопольными структурами на уровне переработки сельскохозяйственной продукции, особенно при ограниченном сроке годности продуктов. Рыночными рисками являются в

¹ От нем. Aufmerksamkeit – внимание (ред.)

несколько упрощённом виде и риски изменения общественных выплат, таких как премии, гарантированные льготные тарифы и тому подобное.

Производственные риски связаны со всем, что может повлиять на работу предприятия. К ним относятся такие природные явления, как погодные условия, например, изменение вероятности дождя. В эту группу риска входят также производственно-технические риски, которые состоят в неподходящих технологиях или в неожиданных поломках или неисправностях. Убыль рабочей силы входит в группу производственных рисков.

Финансовые риски основаны на предрасположении к факторам, связанным со структурой финансирования предприятия. Роль структуры капитала также важна, когда меняются рыночные процентные ставки. Изменение статуса платёжеспособности, которое может, например, возникнуть из-за рисков изменения рыночной ситуации или в связи с устаревшими технологиями производства, ведет к изменению условий финансирования и, следовательно, представляет собой еще один вид риска.

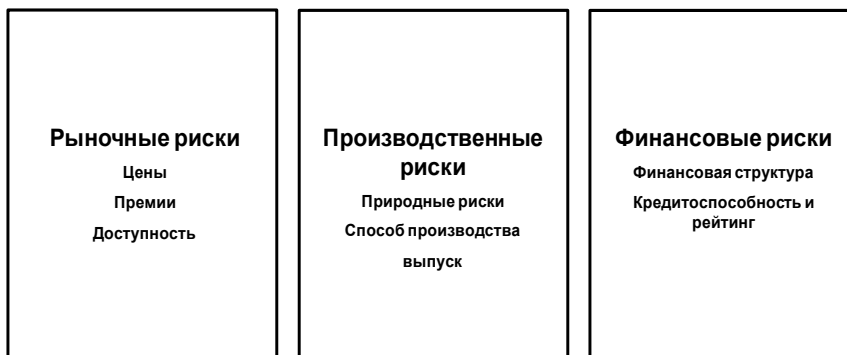


Рис.2: Предложение для классификации рисков на предприятии

Эти разделённые на три группы риски возникают не только изолированно друг от друга. Они могут возникать па-

раллельно, например, низкие доходы и низкие цены производителей, или связано между собой, например, болезнь (животных, растений) с последующим снижением производительности и качества.

Закон Мерфи, согласно которому всё, что может пойти не так, пойдёт не так, действует не всегда и не везде. Предотвращение возможно. Третьим «А» в АЗ-концепции является действие¹ и включает в себя меры по снижению риска. Для управления рисками открываются три поля: принятие решений с осознанием рисков, функционирующий контроллинг и эффективное управление отдельными рисками.

Принятие решений с осознанием рисков основано на SWOT-анализе, описанном ранее. Он учитывает сильные и слабые стороны, возможности и риски. Классификация рисков в рамках SWOT-анализа способствует сбалансированной оценке ситуации и возможностей. Таким образом, она противодействует односторонней направленности. Осведомлённость о рисках приходит в то же время, что и осведомлённость о возможностях, и приводит к ориентировке на сильные стороны для самостоятельного противостояния этим рискам, или – на слабые стороны, которые могут сделать предприятие особенно подверженным риску. С целью учёта всей этой ситуации и экспозиции предприятия существует двухэтапный процесс принятия решений с осознанием рисков. Он основан на матричном методе и представляет собой комбинацию матрицы рисков с матрицей решений.

В начальной строке матрицы рисков наряду со столбиком рисков размещены столбики с имеющимися альтернативами решений (рис. 3). Матрица формирует, строка за строкой, различные виды рисков. В поля этой матрицы вносятся оценки экспозиции рисков при различных вариантах решений: высокий риск означает высокое значение точки, низкий риск означает низкое значение точки. Диапазон шкалы оценки зависит от постановки вопроса. Он не должен быть слишком мал, чтобы чётко видеть различия. Он не должен быть

¹ От нем. Aktion – действие (ред.)

слишком большим, чтобы не отобразить ложную точность. На рисунке 3 представлен конкретный пример. При решении о новой линии производства в наличии выбор между расширением производства молока или строительством установки по производству биогаза. В строке «ценовой риск продукта», молочная ферма была бы по шкале от 1 до 5 в верхней части (здесь 4 или даже 5), в то время как производство энергии на основе зелёного тарифа или долгосрочных договорных цен находится в районе 1. На практике «приблизительно правильные» оценки являются хорошим средством для достижения достоверных, надёжных оценок. В дополнительном столбце вносится весовой коэффициент по видам риска, чтобы понять степень терпимости к рискам ответственного за принятие соответствующего решения. При оценке альтернативных рисков, конкретное значение точки в поле риска следует умножить на весовой коэффициент. Матрица рисков помогает в процессе подготовки принятия решений, так как она даёт грубую оценку возможных альтернатив, как по сумме, так и по их единичным значениям. Она даёт обзор количества и степени рассмотренных рисков, их значения для соответствующих альтернатив и возможных групп рисков в каждой из альтернатив. Взаимодействия между отдельными рисками, которые должны быть рассмотрены для принятия альтернативного решения, она, тем не менее, не отображает.

Вид риска	Весовой коэффициент	производство молока	Биогаз	Альтернатива
Рыночные риски				
Волатильность выручки	6	4 (24)	1 (6)	
Растущие расходы	2	3 (6)	4 (8)	
М...				
Производственные риски				
Поломка техники	3	1 (3)	5 (15)	
Переменная урожайность	5	1 (5)	3 (15)	
Р...				
Финансовые риски				
Дефицит ликвидности	4	4 (16)	2 (8)	
Пробел в финансировании	1	2 (2)	2 (2)	
F...				
Σ		15 (56)	17 (54)	

Рис.3: матрица рисков для производства биогаза против производства молока (на конкретном примере)

Для того, чтобы предотвратить искажения при одностороннем рассмотрении рисков, служит второй этап процесса систематического принятия решений с осознанием рисков. При построении матрицы решений в нее из матрицы рисков переносятся оценки рисков. Таким образом, создается более всеобъемлющая оценка альтернативных решений (рис. 4). По аналогии с матрицей рисков, заглавная строка отображает альтернативы решений. Вместо видов рисков в первом столбце находятся критерии принятия решений, которые включают в себя все важные для принятия решений критерии, например, влияние на доходность, рентабельность, эффект масштаба, личные предпочтения и т.д. Этим критериям тоже может быть присвоен весовой коэффициент согласно их важности. Подверженность риску в матрице решений является одним из критериев. Результат матрицы рисков переносится в масштабы матрицы решений, но при этом требуется переход на логику матрицы решений. В ней «более привлекательные» варианты оцениваются выше (см., например, строку «Подверженность риску» альтернативы производства биогаза на рис. 4). Альтернатива с низким уровнем риска, которая в матрице рисков оценивается низко, в матрице решений оценивается высоко (см. производство молока на рис. 4), так как она, при тех же условиях, привлекательнее, чем варианты с высоким уровнем риска. В матрице решений действует основной принцип масштабирования: надёжность, но избирательность. Таким образом, цифровые результаты матрицы риска должны быть перенесены в более грубые масштабы матрицы решений. Транспонировка результатов матрицы рисков в целостную матрицу решений гарантирует надлежащую классификацию рисков в совокупности с сильными и слабыми сторонами, возможностями и рисками, влияющими на принятие решения.

Критерий	Весомость	Производство молока	Биогаз	Альтернатива
Опыт	4	5 (20)	1 (4)	
Использование пастбищ	1	5 (5)	2 (2)	
Подверженность рisku	2	3 (6)	4 (8)	
Новая инвестиция	3	4 (12)	1 (3)	
...				
Σ		17 (43)	8 (17)	

Рис.4: матрица решений для производства биогаза против производства молока (на конкретном примере)

Другой подобластью третьего «А» концепции АЗ является общая рабочая концепция контроллинга для предприятия. Общая концепция контроллинга – это сочетание планирования, управления и контроля. Она направлена, с одной стороны, на ликвидность, а с другой – на прибыльность, как предприятия в целом, так и отдельных его частей. Контроллинг ликвидности предусматривает составление плана ликвидности, т.е. предварительного просмотра потока поступлений и выплат, его непрерывный мониторинг и, в случае необходимости, корректировку. Контроллинг прибыльности служит гарантией успеха предприятия. Он поддерживает принятие стратегических решений и оперативное планирование, управление и контроль этих решений. Инструментами контроллинга прибыльности являются сбалансированная система показателей и возврат на инвестиции (см. главу 6 Контроллинг).

Наконец, к третьему «А» концепции АЗ, как к полю действий в рамках управления рисками, относится эффективное управление отдельными рисками. В общем, риски являются стратегическими, то есть основными, или оперативными, то есть непрерывными. Это различие не является совершенно чётким, но следует обратить внимание на то, в каком месте воздействие на риск является наиболее эффективным. Это различие очень важно, даже если стратегические и опера-

тивные меры переплетаются, как это зачастую и происходит. Так, например, оперативное решение о противодействии колебаниям рыночных цен можно воплотить в жизнь только тогда, когда ранее было принято и реализовано стратегическое решение о строительстве складских помещений. С другой стороны, наличие складских помещений не обязывает использовать их. Оперативное управление риском кратко-срочно, в зависимости от конкретной ситуации. Стратегическое управление рисками применяется для взаимодействия с рисками или создания возможности для вмешательства в короткие сроки с использованием инструментов оперативного управления рисками.

При рыночных рисках вес стратегического управления рисками в основном заключается в снижении зависимости от рынка и его краткосрочных колебаний. Это осуществляется через контракты, использование складских мощностей, через рыночное партнёрство или «игру» с конкурентами. В конечном счете, диверсификация отраслей производства может помочь сделать предприятие более независимым от рыночных колебаний. В рамках такого стратегического управления рисками существует целый ряд вариантов для краткосрочного взаимодействия с рыночными рисками: мониторинг рынка, «прикладное» складирование и, особенно, точные знания о собственной структуре затрат. Только обзор производственных затрат позволяет определить цену, при которой покрываются расходы и может быть получена прибыль. Это знание является необходимым условием для определения «правильного» момента для продажи с разумными ожиданиями цены при договорной торговле или при использовании складских мощностей.

Влияние производственных рисков легче вычислить путём страхования. Контрмеры против вероятности возникновения риска лежат в основе определения качества и организации производства. Специализация ведет к кривой эффектов опыта, гибкость затрат – к более скорой реакции на изменяющиеся условия производства. На примере стратеги-

ческого управления рыночными и производственными рисками показаны целевые конфликты между мерами управления рисками: в то время, как стратегия рыночного риска стремится к диверсификации, стратегия производственного риска предполагает дальнейшую специализацию, что при прочих равных условиях противоречило бы диверсификации. В оперативном управлении риском тщательность в документировании производственных процессов, а также меры предосторожности и постоянного мониторинга помогают сделать производство менее уязвимым к рискам и потенциальному ущербу.

Управление финансовыми рисками требует особой дальновидности, так как здесь играют роль не только непосредственно факторы успешности и рентабельности, но и вопросы ликвидности. Стратегическое управление рисками предусматривает разработку структуры капитала и наличие денежных средств, как правило, для поддержки контокоррентных линий. Диверсификация активов и гибкое финансирование дополняют стратегические меры при возникновении финансового риска. Поскольку основной валютой в отношениях с банком является доверие, самой важной сферой деятельности оперативного управления финансовыми рисками становится регулярное общение с банком. Сюда же следует отнести управление ликвидностью с достаточным зазором для обслуживания контокоррентных кредитных линий и непрерывный мониторинг ликвидности.

7.5 Вывод

Готовность идти на риск является необходимым условием для ведения бизнеса. Его значение для управления предприятием во многом зависит от предрасположенности к риску как лица, принимающего решения, так и самого предприятия. Выявление, оценка и управление рисками должны быть интегрированы в целостное представление о сильных и слабых сторонах, возможностях и рисках.



Рис.5: Стратегическое и оперативное управление рисками по группам рисков

Источник: Langosch, R.: Controlling für Landwirte, DLG-Verlag 2010, S. 128

Сама природа риска показывает, что для достижения успеха необходима не уверенность, а определение вероятности рассматриваемых событий. Использование концепции АЗ позволяет интегрировать системное управление рисками в управление предприятием. Она включает в себя своевременное выявление рисков через систему раннего предупреждения, которая помогает правильно понять отдельные риски и их взаимосвязи и, наконец, принять адекватные меры по управлению рисками на предприятии.

Работа с отдельными рисками требует систематического сбора информации, ее оценки. В общем, эта задача состоит из трех этапов: выявление рисков, оценка их вероятности и, наконец, измерение масштабов последствий при их возникновении.

8. Кризис и управление кризисом

Райнер Донушниц

8.1 Понятие и развитие кризиса

«Корпоративные кризисы являются незапланированными и непреднамеренными процессами с ограниченным сроком и влиянием, и с амбивалентным исходом. У них есть потенциал поставить под серьёзную угрозу дальнейшее существование всего предприятия или даже сделать его невозможным. Это связано с нарушением определённых целей, угроза достижению или даже недостижению которых являются синонимом устойчивой опасности для существования или уничтожения предприятия», - так Кристек (1987) описывает понятие кризиса.

Кризис может иметь много причин. Например, в отношении продуктов питания и кормов, к кризисам относятся как загрязнение продуктов питания и кормов, так и отсутствующие или нуждающиеся в улучшении или в разработке нормативно-правовые базы в общественном восприятии. Причинами кризиса могут быть (см. также BVL 2006):

- преднамеренные действия,
- преступные посягательства на безопасность пищевых продуктов и кормов,
- небрежность,
- стихийные бедствия.

8.1.1 Виды кризиса

Несмотря на значительное сходство, экономические кризисы отличаются от инцидентов и несчастных случаев, которые в свою очередь отличаются от кризисов производства или управления. Падение цен на товары и, следовательно, падение прибыли, отсутствие инноваций или усиление конкуренции могут привести к экономическим кризисам.

Взрывные, непредсказуемые события, которые приносят вред людям и/или окружающей среде, относятся к инцидентам и несчастным случаям. Кризисы производства возникают тогда, когда неправильно используются продукты (например, неправильное применение пестицидов), когда недовольные сотрудники хотят навредить своей компании (например, саботаж или шантаж) или брак в продукции обнаружен слишком поздно (например, «лосиный тест» на Мерседес-Бенц А-класса). Смена руководителей предприятия руководителями из конкурирующих фирм с соответствующими знаниями может привести к кризису управления.

Общие черты кризисов

Все эти примеры кризисов объединяет то, что они:

- происходят незапланированно и нежелательно,
- угрожают целям предприятия,
- уникальны и несравнимы,
- динамичны и трудно поддаются контролю,
- ограничены во времени,
- имеют очень сложный характер и
- имеют открытый выход.

8.1.2 Причины кризиса

Кризисы могут возникать как по внешним, так и по внутренним причинам.

Внешними причинами могут быть ослабление экономической ситуации, правительственные постановления или проблемы на закупочных рынках. Внутренними причинами могут быть, например, несчастные случаи, ошибки на производстве или плохой рабочий климат.

8.1.3 Фазы и ход кризиса

Типичный ход кризиса в основном не зависит от конкретных причин и зачастую, как схематически показано на рисунке 14, разделяется на потенциальную, латентную,

острую и посткризисную фазы.

Кризис воспринимается только в острой фазе кризиса.

О потенциальной фазе кризиса речь идёт тогда, когда не заметны признаки кризиса. Это состояние также называется некризисом или нормальным состоянием. Если восприятие разворачивающегося кризиса возможно, то процесс находится в латентной фазе. Несмотря на относительно чёткие сигналы, латентный кризис кризисом не признаётся. Острая фаза кризиса начинается тогда, когда предприятие фактически воспринимает кризис как кризис. В неожиданных кризисах процесс начинается только здесь, так как его возникновение не было предсказуемым. Если предприятие пережило острый кризис таким образом, что важные бизнес-цели могут быть достигнуты вновь, предприятие находится на посткризисном этапе, на котором следует извлечь правильные уроки для будущих кризисов.



Рис. 14: протекание кризиса в разных фазах, Ротлиб (1999)

8.1.4 Реакции и последствия

Реакция на кризис

Реагировать на кризис можно как пассивно, так и активно. Пассивность обычно означает, что пострадавшие от кризиса не могут ничего сделать, поэтому смиряются с новой ситуацией. Активность же предполагает определённую неудовлетворённость новой ситуацией, которая приводит к действиям или реакциям, таким образом, инициируется и проводится фактическое управление кризисом.

Последствия кризиса

Последствия кризиса, с одной стороны, могут быть финансового характера, например, отражённые в исках по воз-

мещению ущерба и штрафных санкциях, отсутствии дохода, провисании цен на акции, или – нефинансового характера, например, потеря доверия, имиджа или мотивации на предприятии. Оба фактора могут привести к огромному ущербу для предприятия.

8.2 Управление кризисом

Системный подход помогает в урегулировании кризиса.

Как показано на рисунке 15, даже в кризисных ситуациях системный подход является возможным и необходимым. Представленные на рисунке фазы антикризисного управления будут рассмотрены ниже в соответствующем порядке. Управление кризисом состоит из следующих пяти этапов, каждый из которых отвечает на конкретный вопрос:

Этапы антикризисного управления

- Как кризис может быть предотвращен?
- Как кризис может быть выявлен на ранней стадии?
- Как можно лучше подготовиться к кризису?
- Как можно эффективно торговать в условиях кризиса?
- Какие уроки можно извлечь из кризиса?

(См. также Хербст, 1999).

В производстве пищевых продуктов и кормов управление может иногда требовать значительных изменений в направленности производства. Это может привести к блокированию или снижению производства. В дополнение к объективным техническим факторам, актуальными могут быть политические факторы, а также субъективное восприятие общественности (см. также BVL, 2006).

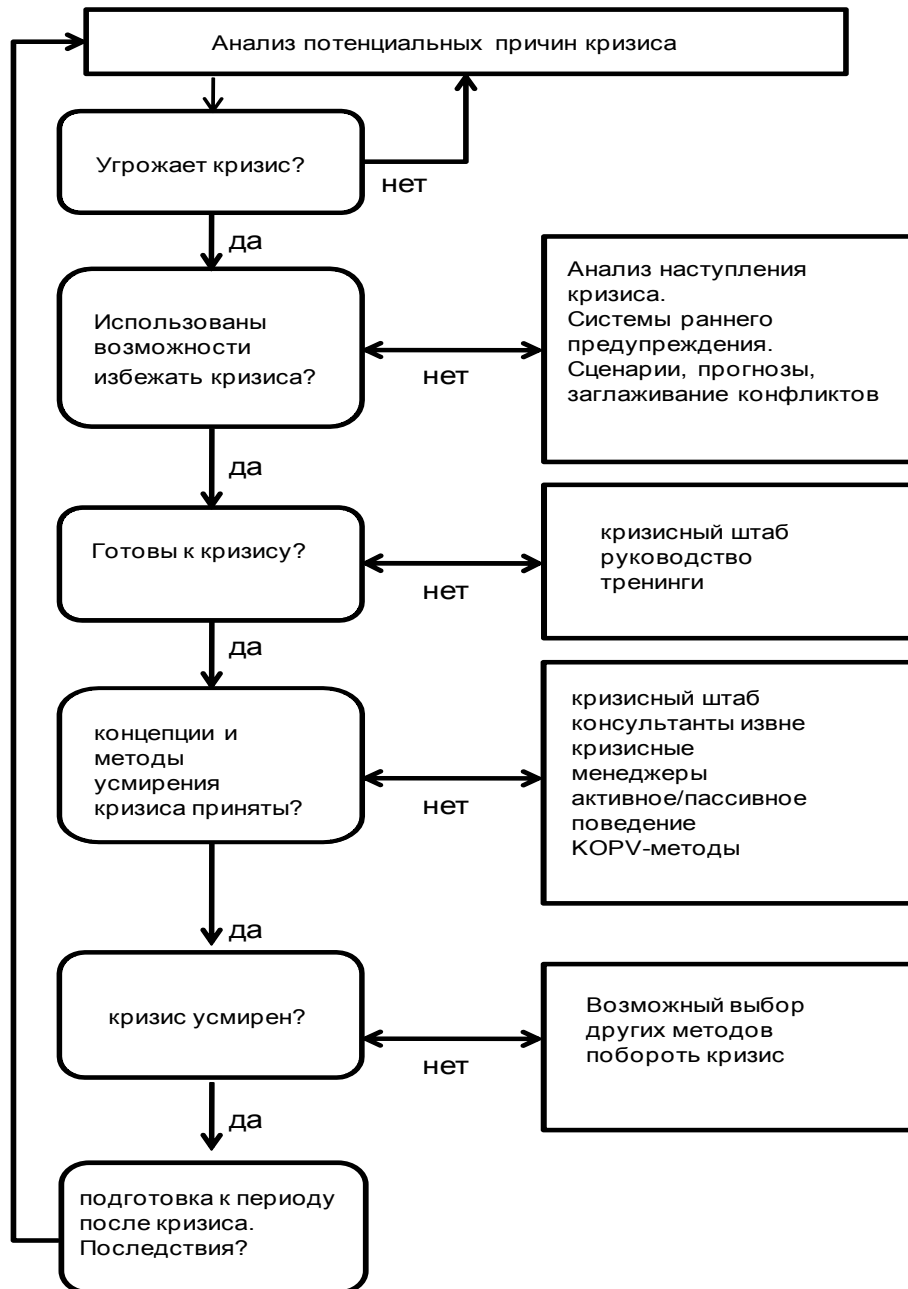


Рис.15: Системный подход к кризисным ситуациям (Pot 2000)

8.2.1 Профилактика

Предотвращение кризисов является ключевой задачей

Лучший способ управлять кризисом - это просто не позволять ему случиться. Предотвращение кризисов, таким образом, является центральной задачей управления предприятием. В связи с разносторонностью возможного кризиса не существует универсального решения для его предотвращения, однако существует несколько полезных инструментов. Они включают анализ уязвимости, систему раннего предупреждения, создание сценариев и прогнозов, а также разрешение конфликта.

В рамках анализа уязвимости проверяется, насколько предприятие подвергается воздействию кризисов различного происхождения. Необходимо, например, проверить рабочие процессы, регламенты, правила техники безопасности, структуры предприятия, продукты и маркетинговые стратегии.

В качестве исполнителя этой задачи рекомендуется задействовать незаинтересованные лица, которые не вовлечены в производство и которых не затрагивают результаты деятельности.

Системы раннего предупреждения позволяют выиграть время

Системы раннего предупреждения обязаны обнаружить изменения на предприятии и в его окружении как можно раньше и позволить руководству быстро на них отреагировать. Объектами системы раннего предупреждения могут быть, с одной стороны, внешние индикаторы, такие как общее экономическое развитие, новые законы или новые научные исследования. Но и внутренние показатели предприятия, в основном, в области контроллинга, следует включать в систему раннего предупреждения. Внутренние показатели включают в себя биржевые курсы, достижение целей пред-

приятия, удовлетворённость сотрудников, корпоративный имидж, ликвидность и производственные сравнения.

Сценарии описывают развитие ситуации в различных условиях. Рассматриваются различные возможные сценарии будущего и их возможное развитие. Эти сценарии могут быть положительными или отрицательными, а также более вероятными или менее вероятными.

Распространены также прогнозы общего экономического развития или развития отдельных рынков. Существуют математические и статистические методы (экстраполяция тенденций, регрессионный анализ, метод аналогии и др.) и интуитивно-творческие процессы (метод Дельфи, сценарные техники и др.). К интерпретации результатов прогнозирования необходимо подходить с большой долей осторожности, так как некоторые прогнозы в связи с их математической точностью приводят к тому, что фактическое появление результатов прогноза воспринимается весьма вероятным.

Управление конфликтом является важным инструментом для предотвращения кризиса, так как нерешённый конфликт может перерасти в кризис. Используются различные способы управления конфликтами. Целью этих способов является то, что пострадавшие от конфликтов должны совместно искать решение проблемы. Можно выделить следующие способы:

- Ведение переговоров: переговоры без помощи нейтральной третьей стороны.
- Содействие: переговоры при содействии нейтрального, привлечённого посредника.
- Необязывающий арбитраж: переговоры с помощью нейтрального арбитра, решения которого, однако, не являются обязательными для сторон конфликта.
- Посредничество: переговоры с помощью посредника, который заинтересован в результатах.

Все упомянутые способы предполагают соответствующее отношение, которое также включает в себя конкретные виды поведения для обезвреживания потенциального кон-

фликта. Они включают в себя понимание противника, проблемно-ориентированный подход, объективность и желание консенсуса.

8.2.2 Институционализированные действия

Подготовка является важной для кризиса

От интенсивности подготовки полностью зависит, насколько предприятие пострадает от кризиса. Таким образом, хорошая подготовка к кризису очень нужна, чтобы в случае чрезвычайной ситуации иметь возможность управлять ею. Кризисные штабы и кризисный тренинг являются институциональными мерами, которыми можно воспользоваться в таком случае.

Кризисный штаб = центральный орган в кризисной ситуации

Кризисный штаб является центральным органом в кризисной ситуации. Он основывается в некризисные времена и создается по мере надобности. В идеале, эта кризисная команда состоит из сотрудников нескольких отделов и функциональных областей, поскольку причины кризиса редко бывают связаны с одной областью. Кризисный штаб должен быть как можно меньше, чтобы решения принимались как можно скорее. С организационной точки зрения, кризисный штаб разгружает линейные инстанции и руководство предприятия и, как правило, оформляется специальная штабная должность. Особую роль играет глава кризисного штаба.

Роль главы кризисного штаба

- Он организует и координирует управление проектами со всей ответственностью,
- представляет собой связь с руководством предприятия,
- несёт ответственность за любую необходимую помощь от внешних консультантов.

Важным инструментом кризисного штаба является кризисное руководство, которое осуществляется с помощью ос-

новых принципов управления кризисом. К этим принципам относятся:

- организационные правила
- обязанности,
- информационные полномочия и списки адресов.

Для подготовки кризисного штаба необходимо провести кризисный тренинг (например, в виде чётких указаний на случай возникновения пожара). В дополнение к основным знаниям о протекании процессов общения и других групповых процессов, на тренинге приводятся примеры кризисных ситуаций.

8.2.3 Инструменты и методы разрешения кризиса

Реагировать на кризис можно пассивно или активно

Управление кризисом имеет место тогда, когда кризисная ситуация уже наступила, и включает в себя все решения и меры, которые влияют на ход кризиса. Инструменты и методы антикризисного управления приведены в таблице 4. Реагировать на кризис можно пассивно или активно. Если принято решение об активной реакции, то имеет смысл создать кризисный штаб. В кризисной ситуации он является центральным органом, который координирует все действия. Широко практикуется использование внешних экспертов, особенно в трудных кризисных ситуациях. Консультантами могут быть, например, юристы, финансовые аналитики, эксперты, специалисты по связям с общественностью и имиджу или консультанты по стратегии.

Инструменты управления в кризисных ситуациях

В сфере производства пищевых продуктов и кормов существуют следующие инструменты управления кризисом (см. также BVL 2006):

- децентрализованное скоординированное управление данными,
- информационные и коммуникационные платформы, такие как информационная система для защиты прав потребителей и безопасности пищевых продуктов «FIS-VL» (защищённая интернет-платформа),

- системы раннего предупреждения существенных претензий,
- европейские системы быстрого предупреждения, такие как RASFF (Rapid Alert System for Food and Feed) при угрозах здоровью потребителей.

Требования к кризисным менеджерам

Кризисный менеджер должен своим личным, полным энтузиазма решительным поведением побороть производственные и структурные проблемы кризисного предприятия. Для этого он должен быть творческим, коммуникативным, компетентным, способным принимать решения, аналитически мыслящим и уверенным в себе человеком. В обычно сложной кризисной ситуации он должен находиться как можно выше в иерархии предприятия. Должностные инструкции могут помочь уточнить необходимые специальные навыки.

Должна быть обеспечена лёгкость общения, чтобы в условиях кризиса полностью информировать сотрудников, торговых партнёров и, в случае необходимости, общественность и органы государственной власти. На основаниях права доступа к информации необходимо открыто и прозрачно информировать все заинтересованные группы – кредиторов, партнёров, организации, чтобы не растерять доверие. Поскольку информация, как правило, является очень срочной, соответствующие способы коммуникации предлагают быстрые средства массовой информации, такие как интернет.

На практике часто применяется KOPV-метод

Часто используемым на практике способом антикризисного управления является метод KOPV (Kommunikationsorientierte Problemverlagerung¹, см. также Нойбауер 1999), при котором имеют место:

- систематическое рассмотрение всех аспектов экономического кризиса,
- систематическая оценка соответствующих альтернативных решений по их важности для клиентов,
- последовательность и целевая направленность

¹ Ориентированное на коммуникацию решение проблемы – ред.

– постоянное и компетентное общение со всеми заинтересованными сторонами кризиса.

Таблица 4: Отдельные инструменты и методы антикризисного управления

Инструменты: <ul style="list-style-type: none">• кризисный штаб• кризисное руководство• внешние консультанты• антикризисные менеджеры	Методы: <ul style="list-style-type: none">• Активный подход• Пассивный подход• KOPV-метод
---	--

8.2.4 Последующая обработка

Задача посткризисной работы – не допустить перерастания острого кризиса в хронический. На практике трудно определить точное время, когда кризис закончится. Даже если предприятие передовое и финансовая ситуация в порядке, последствия потери имиджа и доверия могут быть ощутимыми. Важной задачей посткризисной работы также является извлечение уроков из кризисной ситуации, потому что в динамичной среде фаза «после кризиса» - это фаза «перед кризисом».

Документирование кризиса помогает в дальнейшей работе

Документирование протекания кризиса является одним из основных инструментов в дальнейшей работе, так как оно помогает собрать и проанализировать все относящиеся к делу факты и данные. На основе анализа документации можно определить последствия антикризисного плана и, тем самым, будущее поведение в кризисных ситуациях. Если необходимо, документация может также служить в качестве доказательств при возможных правовых спорах.

Выводы

- Кризисы могут неожиданно возникнуть практически везде, в любое время и в различных формах,
- всесторонняя подготовка к кризисам в связи с этим не

- представляется возможной,
- тем не менее, системный подход в виде предотвращения кризиса, кризисной подготовки, управления кризисом и посткризисной работы возможен и настоятельно рекомендуется,
 - требуется особая бдительность всех сотрудников.

Дополнительная литература:

HERBST, D. (1999): Krisen meistern durch PR. Luchterhand Verlag Neuwied.

KUHN, A. (1990): Unternehmensführung. 2. völlig neubearbeitete Auflage, München

KRYSTEK, U. (1987): Unternehmenskrisen. Gabler Verlag Wiesbaden.

NEUBAUER, M. (1999): Krisenmanagement in Projekten. Springer Verlag Berlin.

Интернет-адреса по теме:

- www.infoquelle.de/management/krisenmanagement/index.cfm
- www.krisennavigator.de
- www.kopv.de

9. Управление персоналом

Райнер Долушитц

Систематическое управление персоналом на крупных предприятиях

Вопросы структурированного управления персоналом имеют значение и для сельскохозяйственных предприятий. Вследствие производственно-структурных процессов, в сельском хозяйстве большей степени предполагаются более диверсифицированные структуры предприятий. Кооперативы и объединения с большим количеством сотрудников также играют важную роль, так как в сельском хозяйстве ярко выражена сезонность производства и маркетинга. Поэтому сельскохозяйственные предприятия нуждаются в структурированном управлении персоналом, которое является предпосылкой для достижения успеха.

9.1 Обязанности в управлении персоналом

Функции управления персоналом

Основными задачами управления персоналом являются:

- обеспечение предприятия персоналом,
- планирование участия персонала и планирование рабочего времени,
- создание организационных стимулов,
- надзор и контроль.

9.1.1 Обеспечение предприятия персоналом

Отдельные задачи, связанные с обеспечением предприятия персоналом:

- анализ и планирование потребности в персонале,
- подбор персонала,
- распределение и введение в должность персонала,
- развитие и обучение персонала,

– увольнение персонала.

Должностные инструкции и описания должностей существенно поддерживают выполнение этих задач, как описано в разделе 9.3.1.

Анализ и планирование потребности в персонале **Количественный и качественный анализ потребности в персонале**

Целью анализа и планирования потребности в персонале является определение потребности в персонале в количественном и качественном выражении. Речь идёт о персонале, который необходим предприятию для обеспечения оперативных и стратегических функций.

Под качественным анализом потребности в персонале подразумевается определение навыков и знаний, которыми сотрудник должен обладать на определённой должности. Анализ отражает задачи, которые должны быть выполнены сотрудником. При большом количестве сотрудников особенно важно документировать качественные характеристики в форме должностных инструкций.

Количественный анализ потребности в персонале показывает, какое количество человек необходимо на всех уровнях иерархии в целях выполнения запланированной стратегии.

В сельском хозяйстве сезонные требования усложняют анализ потребностей

Анализ и планирование потребности в персонале, особенно в сельском хозяйстве, является сложной задачей в управлении предприятием. Строгие сезонные требования к работам определённого характера отчасти приводят к переизбытку мощностей в определённые временные промежутки, а отчасти - к сезонному дефициту квалифицированной рабочей силы. Поэтому следует обращать особое внимание на необходимость качественного измерения потребности в персонале, а также учитывать требования высококвалифицированных работников.

Подбор персонала ***Внутренние и внешние источники подбора персонала***

Целью подбора персонала является своевременный набор и распределение персонала на всех уровнях иерархии для выполнения функций, указанных в должностных инструкциях. Следует отметить, что качественные требования должны покрываться соответствующими навыками сотрудников. Подбор персонала может предполагать также то, что уже готовый сотрудник назначается на соответствующую позицию и вводится в должность. При подборе персонала, как правило, используются внутренние или внешние источники.

Внутри предприятия за счёт линейного перевода, повышения и т.д. может подбираться персонал для определенных должностей. Преимуществом внутреннего подбора является то, что затраты на обучение сводятся к минимуму, и возникают синергетические эффекты в виду того, что сотрудники уже работают на предприятии, зная его систему ценностей и корпоративную культуру.

К внешним источникам подбора персонала прибегают в случае, когда требуемый набор навыков на открытую позицию не может быть покрыт за счёт существующих сотрудников предприятия. Кроме того, целью найма персонала извне является привлечение молодых специалистов и стажёров, и, следовательно, развитие их потенциальных способностей с выгодой для предприятия. Набор персонала через внешние источники указывает на дефицит рабочей силы на предприятии. Информация о работе в средствах массовой информации является одной из форм пассивных инструментов. Активные инструменты включают в себя, например, набор персонала непосредственно в учебных заведениях, сотрудничество с государственной службой занятости, а также за счёт использования услуг рекрутера или же набора через личные контакты собственного персонала.

Распределение и введение в должность персонала Должностные инструкции координируют распределение персонала по позициям

Целью распределения персонала является закрытие вакансий. При этом следует обращать внимание на то, что описание требований вакансии должно быть максимально подходящим к навыкам новых сотрудников, и учитывать социальные интересы или ограничения сотрудников. Так же, как и при анализе потребности в персонале, здесь необходимо учитывать изменяющиеся сезонные требования в рабочей силе в сельском хозяйстве.

Широкая специализация персонала в сельском хозяйстве может компенсировать сезонный дисбаланс.

Широкая специализация работников на сельскохозяйственных предприятиях часто приветствуется, в виду того, что это поможет компенсировать сезонный дисбаланс, тогда как на предприятиях других отраслей экономики многосторонняя функциональность персонала часто может привести к проблеме распределения персонала по должностям. Например, трактористы с дополнительной квалификацией механика могут быть использованы как во время полевых работ, так и на МТС, таким образом работая круглогодично, в отличие от просто специализированных трактористов.

Проблемы могут возникнуть, если есть расхождения между навыками и мотивацией персонала. Даже при хорошем соответствии между требованиями должности и конкретными навыками сотрудника может возникнуть неудовлетворительная ситуация, когда сотрудник недостаточно мотивирован.

Развитие и обучение персонала

Повышение квалификации имеет высокое значение.

Целью планирования развития персонала является уменьшение дефицита знаний и навыков сотрудников для удовлетворения целей в области развития, а также непрерывного обучения и подготовки кадров для институционализации на предприятии.

Одной из ключевых целей в данном контексте является

внедрение профессиональной подготовки стажеров в компании. Таким образом, формируется подрастающее поколение для замещения определённых позиций на предприятии. Тем самым реализуются преимущества, описанные при подборе персонала внутри предприятия.

Другими примерами, связанными с развитием и обучением персонала, являются повышение квалификации на рабочем месте, обучающие программы, ротация должностей, выполнение специальных заданий, семинары, курсы и тренинги.

Задачей управления персоналом является сбор соответствующей информации, её анализ и целенаправленное распределение между работающими сотрудниками

Увольнение персонала

Предупредительное увольнение персонала является социально приемлемым.

Целью планирования увольнения персонала является уменьшение кадровых или трудовых мощностей профилактическими или острыми мерами.

Острые меры по увольнению сотрудников используются только в конкретном случае при избыточных мощностях и относительно легко реализуются. Дальнейшими действиями должно стать сокращение сверхурочных работ, если таковые есть на предприятии, а также перераспределение персонала внутри предприятия, если это возможно в короткие сроки в соответствии с квалификацией персонала.

Профилактическое увольнение персонала. Предполагается, что знания о дальнейшем развитии предприятия и соответствующей потребности в персонале должны существовать на длительный период, что позволит избежать увольнения в будущем.

В рамках этих мер контролируется естественная текучесть кадров и приостанавливается процесс найма сотрудников. Такие меры, как досрочный выход на пенсию или избежание временных контрактов, только поощряются. Специальная подготовка и перевод сотрудников в другие обла-

сти деятельности и занятости могут стать следующей мерой в данном контексте. Краткосрочные пики в работе должны подпадать под стратегию долгосрочного сокращения персонала путём найма сезонных рабочих. Вакантные должности должны быть заполнены главным образом за счёт внутреннего перераспределения персонала, а сотрудники из сокращённых производственных отделов должны быть переведены в подразделения, которые расширяются.

Описание должностей является очень важным и необходимым инструментом при структурированной и целенаправленной реализации кадровой политики на предприятии.

9.1.2 Кадровое планирование

Высокая сезонная потребность как проблема в сельском хозяйстве.

Следующей функциональной областью управления персоналом является планирование рекрутинга персонала. В связи с этим, осуществляются следующие виды деятельности:

- анализ потребности в рабочем времени,
- анализ необходимых должностных качеств,
- покрытие высокой сезонной потребности в персонале (сверхурочные работы, дополнительные смены, аутсорсинг, временный персонал),
- решение сезонного покрытия потребности в рабочей силе (сокращение сверхурочных работ, короткий рабочий день, неполный рабочий день, ранний выход на пенсию, увольнение).

Предварительные рабочие сметы, поддерживают процесс планирования рабочего времени персонала, причём они рассчитываются на основе универсальной схемы, изначально фиксируя требования к рабочему времени отдельных видов деятельности предприятия. С другой стороны, доступные мощности компании противопоставляются этим требованиям. В итоге путём коллегиального решения утверждается подроб-

ный план для компенсации избыточного или недостаточного сезонного спроса путём принятия соответствующих мер.

Систематический подсчёт потребности в персонале полезен.

Если рассматривать потребность в нагрузке сельскохозяйственных предприятий с различной структурой производства с разбивкой по отдельным отраслям производства в течение всего года, можно прийти к выводу, что на таких предприятиях существует относительно сбалансированная нагрузка персонала в рабочее время, при которой обрабатываются поля с уравновешенными севооборотами и без специальных культур, дополнительно может содержаться скот. В животноводстве относительно постоянные и стабильные нагрузки на персонал, как правило, в течение всего года, за исключением периода уборки кормовых культур.

При сбалансированных севооборотах зерновых и пропашных культур распределение рабочего времени в период обработки и уборки урожая происходит в более длительный срок, так что весь год, за исключением зимних месяцев, можно достигать относительно сбалансированной нагрузки рабочего персонала.

Совсем наоборот обстоят дела в чисто растениеводческих хозяйствах с культивированием пропашных или специальных культур или же в хозяйствах, где применяется органическое земледелие. В таких хозяйствах в связи с отказом от синтетических химических удобрений и пестицидов многочисленные операции проводятся механически или вручную, зачастую требуется полный набор продукции (как правило, и ряд продуктов из овощеводческих хозяйств). На таких предприятиях не является исключением то, что еженедельное требование к рабочему времени возрастает в пик сезона в два-три раза по сравнению со средним показателем нагрузки рабочих.

Специфические периоды полевых работ в сельском хозяйстве

В связи с выраженной сезонностью, требования к ра-

бочему времени на сельскохозяйственных предприятиях в определённые периоды должны ставиться по-разному. В растениеводческом хозяйстве следует основываться на так называемые периоды полевых работ, поскольку в них, согласно конкретным региональным условиям, включены подходящие для проведения полевых работ рабочие дни. Кроме того, следует дифференцировать отдельные рабочие операции по степени их срочности. Например, при работе с удобрениями и средствами защиты растений точно соблюдаются определённые сроки, в то время как небольшие неполадки в заграждениях или другие ремонтные работы могут быть перенесены во времени.

Таким образом, определённой сетке требований в рабочем времени противопоставляются рабочие мощности производства. При этом речь идёт как о постоянной рабочей силе, в том числе техническом оснащении производства, так и о вспомогательной и сезонной рабочей силе. Наконец, следует проверить готовность постоянного персонала к сверхурочной работе при соответствующей финансовой компенсации и/или к отгулам во времена снижения рабочей нагрузки.

Следует, наконец, согласовать потребность и имеющиеся мощности, а высокие рабочие нагрузки, которые не покрываются производственными ресурсами, решать другими способами, как, например, межпроизводственное выполнение работ с помощью совместного использования техники и найма подрядчиков.

9.1.3 Создание организационных стимулов

Рабочий климат должен соответствовать потребностям каждого

В связи с этим, перед системой управления персоналом стоит важная задача по созданию рабочего климата в соответствии с требованиями предприятия и сотрудников, принимая во внимание мотивирующие и таким образом влияющие на производительность элементы.

В вопросе мотивации сотрудников на первом месте стоит денежная система стимулирования в социально ответственной манере и на основе эксплуатационных параметров политики вознаграждения.

Сложно использовать денежные мотиваторы

Проблема денежной системы мотивации в сельском хозяйстве заключается в том, что достижимый уровень заработной платы по сравнению с возможностью получения прибыли в других секторах должен субъективно оцениваться как недостаточный. Несмотря на общий избыток вакансий со стороны работодателя, возникает нехватка квалифицированных рабочих. Разные предприятия используют данную ситуацию следующим образом: ввиду нехватки альтернативной занятости нанимают рабочую силу, недостаточно оплачивая её. При этом часто упускается из виду то, что субъективно воспринимаемая низкая зарплата, которая также связана с производительностью и уровнем качества, приводит к снижению мотивации и, таким образом, к неудовлетворительному уровню производительности труда и качества.

Подходящие и проверенные на практике системы оплаты, ориентированные на достижения и качество, далее показаны на примерах животноводческих молочных и растениеводческих хозяйств.

В сельском хозяйстве также есть проблема того, что успех одной производственной сферы (например, молочное животноводство) возможен только при успешном завершении предыдущей (возделывание кормовых культур). В этом случае внутренняя производственная система учёта продукции/средств производства (например, корма), ориентированная на качество, способствует тому, что неудачи в одной области не переносятся на другие.

Наконец, управление рабочими группами, связанное с заработной платой и их содержанием, становится проблемой. Здесь есть возможность путём образования так называемых центров ответственности разделить успех предприятия и переложить ответственность на средний и нижний уровни

менеджмента, чтобы влияние производства на экономический успех стало понятным и непосредственным. Это создаёт дополнительный мотивационный элемент. Кроме того, собственная ответственность распространяется на уровне рабочей группы, что также предполагает увеличение мотивации.

Пример молочного хозяйства

В молочном хозяйстве возможны системы вознаграждения, в основе которых почти всегда стоит ориентация на производительность и качество.

Менеджер устанавливает первоначальный заданный размер среднего надоя молока на следующий маркетинговый год (например, 6.000 кг/корову в год на уровне 4% жира и 3,6% белка). Если он разделит эту величину на среднее число дней дойки/корову, он получит ежедневный надой молока на одну корову, который дальше используется в качестве критерия для вознаграждения (например, 6.000 кг: 305 дней дойки = 19,7 кг/день дойки с указанным ранее уровнем содержания). Выгодным при применении такой системы является непрерывный отёл, чтобы коровы постоянно находились в состоянии лактации и, таким образом, в отношении вознаграждения не возникает большой зависимости от конкретной стадии лактации.

В качестве второй ориентировочной точки служит фиксированная почасовая ставка, определённая менеджером в соответствии с успехом предприятия и его развитием. Если среднемесячный удой молока соответствует этим 19,7 кг/корову в день, отработанные часы оплачиваются по фиксированной почасовой ставке. Суточный удой выше 19,7 кг означает рассчитанную по определённому методу почасовую оплату труда выше, а при более низких удоях, соответственно меньше. Кроме того, как один из компонентов принимается во внимание качество молока. Основная заработная плата относится к качеству первого класса. При снижении качества молока до второго класса, заработная плата снижается на пять процентов. По достижении класса S, к основной

заработной плате добавляется надбавка. Чтобы эта система была понятной каждому работнику фермы, информация о текущем уровне производительности вывешивается на доску.

Пример растениеводческого хозяйства

В растениеводческих хозяйствах большой проблемой является оплата труда, зависящая от производительности и качества, потому что использование труда и результаты работы с одной стороны далеки друг от друга во временных рамках, их трудно соотнести, а результат производства зависит от влияния многочисленных внешних, независящих от выполнения работы факторов (например, специфических погодных условий). Основной принцип заключается в том, что работа в растениеводческом хозяйстве и успех производства часто зависят от очень точного соблюдения сроков. Таким образом, существует требование применять систему оплаты, которая используется как критерий оценки выполненной работы, за исключением обычных рабочих часов. Более того, следует думать о комбинированной системе повременной оплаты, оплаты производительности и вознаграждения. Благодаря премиям за успешность можно было бы привлечь внимание удовлетворительное выполнение работы. Благоприятные и менее благоприятные годы урожаев компенсируются премиями разных размеров.

Системы стимулов заработной платы

Системы стимулов заработной платы для повышения мотивации

Для многих сельскохозяйственных предприятий финансовый уровень для увеличения мотивации сотрудников за счет общего повышения заработной платы является довольно низким. Но эффективное использование имеющегося бюджета заработной платы для повышения производительности и качества является важным инструментом для повышения мотивации сотрудников. Попытка перенести систему стимулов заработной платы (например, почасовую оплату, сдельную оплату, премии) на сельскохозяйственное производство, показанная на примере молочного хозяйства, демонстрирует, что это воз-

можно через ориентацию на выполнение плана и уровня качества. Таким образом, квалифицированные доярки привязаны к производству, и в то же время гарантируется удовлетворительная производительность и качество.

9.2 Выбранные инструменты

9.2.1 Должностные инструкции

Должностные инструкции обеспечивают прозрачность функций сотрудников

Должностные инструкции чрезвычайно полезны для создания значимой для всех прозрачности функций сотрудников в определённых рабочих процессах. Обязанности и компетенции сотрудников должны быть изложены в письменной форме. Как показано на рисунке 12, следующие пункты должны быть неотъемлемыми элементами должностных инструкций:

- название должности,
- должностная позиция,
- подчинение или высшие по иерархии должности,
- цель должности,
- отдельные задачи согласно должности,
- компетенции,
- исполнение обязанностей,
- сотрудничество с другими должностями.

Название должности	• Начальник технического отдела
Должностная позиция	• Начальник отдела
Прямой начальник	• Генеральный директор с дисциплинарной и профессиональной точки зрения
Непосредственные подчинённые сотрудники	• Механики/Трактористы

Цели должности	<ul style="list-style-type: none"> • Содержание, техобслуживание и обеспечение рабочей готовности МТС • Обеспечение эффективного использования машин • Оптимальное использование техперсонала • Наблюдение за техническим прогрессом • Обеспечение гарантийной составляющей производства
Отдельные задачи согласно должности	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг технического производства • Распределение техперсонала • Управление складом запчастей, производственных складов, складов смазочных материалов • Описание и мониторинг затрат в техническом отделе • Подготовка инвестиционного плана и сокращения капиталовложений • Осмотр и испытание новых машин • Ведение технической корреспонденции в рамках задач должности
Компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • Представление технического отдела за пределами предприятия • Закупка запчастей и мелких деталей, производственных и смазочных материалов стоимостью до € 1.000,- без предварительного согласования

Компетенции Исполнение обязанностей	• Представительство во всех вопросах через руководителя отдела растениеводства в хозяйстве
Сотрудничество с другими должностями	• Тесное сотрудничество и согласование с руководителем отдела растениеводства в хозяйстве

Рис.12: Пример должностной инструкции

Должностные инструкции на разных уровнях предприятия полезны

Если должностные инструкции полностью заполнены и соответствующим образом адаптированы к организации предприятия, они могут послужить хорошей основой на различных иерархических уровнях предприятия. Подчиненный берёт из неё показатели задач и целей, начальник – подходящий инструмент контроля, а для всего предприятия должностные инструкции являются важной основой для планирования.

Четкие инструкции для сотрудников

С точки зрения подчинённого, в результате применения соответствующих должностных инструкций появляются следующие преимущества:

- права и обязанности, которые получает сотрудник при назначении на должность, чётко сформулированы и в любое время могут быть предъявлены или проверены в письменном виде,
- сфера обязанностей точно описана и определена свобода действий по отношению к начальству и коллегам,
- в контексте мер по самоконтролю должностные инструкции определяют точный масштаб для проверки достижений,
- наконец, должностные инструкции гарантируют объективную профессиональную оценку деятельности работника.

Инструмент контроля для начальника

Со стороны начальника, использование должностных инструкций тоже имеет преимущества:

- сотрудники не могут или (с трудом могут) снять с себя ответственность, установленную в должностной инструкции, таким образом, проблема накопления обязанностей и со стороны начальника снижается или предотвращается,

- в результате, деятельность работника облегчается,

- надзор и контроль могут быть основаны на требованиях в должностных инструкциях, что даёт возможность выполнять их проще и объективнее, и, как правило, это отражается на всех уровнях,

- в целом, начальник освобождается от конкретных, как правило, регулярных задач, так как они больше не должны быть распределены отдельно, а являются неотъемлемой частью должностной инструкции работника.

Основа планирования для всего предприятия

Для всего предприятия и его руководства в результате составления должностных инструкций различных департаментов достигается прозрачность деятельности всей организации. Таким образом, можно избежать параллелизма и дублирования обязанностей. Существующие конкурентные отношения между сотрудниками могут быть более объективными на основе фиксированного письменного описания работы в должностной инструкции. В долгосрочной перспективе кадровое планирование может быть тесно связано с определёнными областями обязанностей.

С точки зрения управления предприятием, отдельные должностные инструкции можно сравнить с частями головоломки, которые должны быть адаптированы друг к другу по форме и, таким образом, соединяются вместе, чтобы сформировать единый внешний вид штата сотрудников предприятия.

9.2.2 Справка с прежнего места работы

В связи с сокращением персонала, руководящие кадры, как правило, получают задание выписывать справки с преж-

него места работы. Поэтому необходимо знать различные типы справок, структуру и характеристику справок, подходящие формулировки оценки индивидуальных особенностей и формулировки для составления общей оценки сотрудника, уметь формулировать должным образом последний абзац и знать, что информация о получателе сертификата может быть передана через кодировку и декодировку.

Типы справок

Различные виды справок

Существуют следующие виды справок:

- простая (временная) справка,
- квалификационная (заключительная) справка,
- характеристика, выдаваемая во время работы,
- свидетельство о завершении обучения.

Основанием для выдачи простой (временной) справки может быть прекращение трудовых/служебных отношений с сотрудником. Справка должна сообщать информацию о продолжительности занятости, описывать осуществляемую деятельность и называть заработную плату или тарифный разряд оплаты труда.

Квалификационная (заключительная) справка составляется по случаю прекращения служебных/трудовых отношений. В такой справке большое значение придается объективно правильному и полному отзыву о работе бывшего сотрудника. Помимо этого, все прописанные характеристики должны соответствовать истине, причем с возможными негативными выводами. Если определенное содержание намеренно опускается, это мгновенно приводит, как правило, к потере работы.

Характеристика, выдаваемая во время работы, может составляться по разным причинам. Они включают смену места работы или уход работника, переход на другую работу внутри предприятия, начало длительного отпуска (например, декретный отпуск), а также обновление личных дел работников. С точки зрения содержания, характеристика, выдаваемая во время работы, может основываться либо на простой

(временной) справке, либо на квалификационной (заключительной) справке.

Поводом для выдачи свидетельства об окончании обучения является прекращение учебных отношений на предприятии. Соответствующее свидетельство должно содержать обзор учебных пунктов, который включает приобретенные знания и навыки, продолжительность обучения и достигнутые результаты, оценку знаний и навыков, а также оценку деятельности и поведения учащихся. Последний пункт включается по желанию студента.

Структура свидетельства (квалификационная справка)

Форма свидетельства составляется по установленной структуре

Квалификационная справка должна содержать следующие пункты:

- информацию о человеке,
- описание работы,
- обзор функций,
- окончательные формулировки.

Персональные данные должны состоять из имени и фамилии, названия, места и даты рождения. Описание работы должно давать сведения о стаже работы в отделе или учреждении и осуществляемой деятельности. Для формулирования этой части необходимо использовать заинтересованного работника, так как он хорошо знает свое рабочее место и связанные с ним задачи.

При формулировке оценочных характеристик, лицо, выдающее свидетельство, должно проявлять крайнюю осторожность. Индивидуальными характеристиками, которые подвергаются оцениванию, могут, например, быть качество работы, количество работы, готовность сотрудника принимать решения, готовность взять на себя инициативу, сообразительность, стойкость, целеустремленность и организаторские способности. В зависимости от конкретных характеристик рабочего места, некоторые из этих особенностей могут устареть

или должны быть заменены другими. Отдельными характеристиками, которые также оцениваются, могут быть поведение руководства, готовность к повышению квалификации, и поведение начальства и коллег.

Окончательная формулировка является важным элементом квалификационной справки. Эта часть очень важна и включает в себя причины завершения рабочих отношений. Примерами окончательных формулировок могут быть:

- „Благодарность за проделанную работу и сожаления в связи с отставкой“
- „Пожелания для будущей профессиональной карьеры“.

Итоги и перспективы

В целом, следует отметить, что управление сотрудниками и кадрами включает широкий спектр задач, в которых требуется большое умение и осторожность. Выполнение работ показывает, что политика кадрового менеджмента должна быть направлена на стратегические цели, даже если это означает, что за счет внутреннего обучения необходимо будет временно ввести экономические ограничения. Систематически структурированное и полное описание выполняемой работы помогает всем заинтересованным лицам предприятия в планировании производства и кадровой политики, а также, в случае конфликта, - в его дальнейшем устранении. Кроме подбора персонала, кадровый менеджмент обеспечивает постоянную актуализацию уровня знаний сотрудников. В сельском хозяйстве присутствует хроническая проблема согласования потребности рабочего времени (сезонность) с трудоспособностью, для решения которой в распоряжении находятся необходимые инструменты. Наконец, мотивация возможна через финансовые стимулы, для перераспределения которых во всех сельскохозяйственных отраслях существуют конкретные отправные точки.

Дополнительная литература

BOKELMANN, W. (2000): Personalmanagement. In: M. ODENING UND W. BOKELMANN, 2000: Agrarmanagement Landwirtschaft Gartenbau. Ulmer Verlag, Stuttgart.

DRUMM, H.J. (2008): Personalwirtschaft, 6. Auflage. Springer, Berlin, Heidelberg.

GOLEMAN, D. (1997): Emotionale Intelligenz. München.

HINSCH, R. und S.WITTMANN (1997): Auf andere zugehen – Kommunikationstraining. Berlin.

ROSENSTIEL, L. VON, E. REGNET UND M.E. DOMSCH (1999): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

STEFFEN, G. UND D. BORN (1987): Betriebs- und Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Ulmer Verlag, Stuttgart.

STEINHAUSER, H. , C. LANGBEHN UND U. PETERS (1992): Einführung in die landwirtschaftliche Betriebslehre. Band 1: Allgemeiner Teil, 4, neu bearbeitete Auflage. Ulmer Verlag, Stuttgart.

WEIBLER, J. (2001): Personalführung. Vahlen Verlag, München.

WUNDERER, R. (2001): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre. Luchterhand Verlag, Neuwied.

10. Управление качеством, окружающей средой и устойчивым развитием

Райнер Долушитц

Этот раздел охватывает сферы качества, производственного экологического менеджмента, управления устойчивым развитием, а также связанные с ними производственные системы оценивания устойчивости и связей с окружающей средой.

10.1 Концепция качества

Из-за высоких требований к качеству со стороны потребителей, законодателей и других заинтересованных групп для сельского хозяйства и агробизнеса были разработаны соответствующие системы и меры управления качеством. Это необходимо, во-первых, для обеспечения высокого качества продукции, а, во-вторых, для оптимизации процессов. Методы управления качеством сами поддаются воздействию прогресса и, таким образом, следуют изменениям в постановке задач в отношении качества. Поскольку за последние несколько лет вопрос качества встал очень остро, увеличивается и количество соответственных систем и мероприятий по управлению качеством.

Уже на сегодняшний день сформулировано очень много определений концепции качества и, в зависимости от области применения, то или иное определения качества представляется более точным.

4 уровня понятия качества по Кросби

Комплексный подход к понятию качества разработал Кросби, который распределил это понятие по 4 уровням (Кросби 1984). На первом уровне стоит выполнение требований как выражение качества, где любое отклонение от цели означает более низкое качество. Второй уровень состоит в предотвращении вместо проверки. Кросби считает, что хорошее качество достигается не только путем проверки, но и с помощью превентивных мер. Следовательно, он ожидает от всех сотрудников высшей осоз-

нанности в отношении вопроса качества, с целью уменьшения затрат на проверки. Третий уровень – это «толерантность-ноль ошибок», которая должна стать стандартом производительности. Для достижения этой цели, Кросби предлагает дополнительные меры по повышению квалификации и улучшению отношения персонала, поскольку, по его мнению, ошибки возникают из-за незнания и отсутствия внимания сотрудников. Четвертый уровень занимают расходы, которые возникают в результате несоблюдения требований. Согласно Кросби, главной целью всех мероприятий по улучшению качества является избежание затрат на качество, понесенных в связи с некачественной продукцией (Кросби 1984).

Рисунок 48 показывает, какие области внутри и за пределами предприятия должны быть приняты во внимания или изменены в стремлении к качеству. На рисунке представлены три области: качество продукции, качество технологических процессов и качество предприятия. Также показана дополнительная роль отдельных подразделений. Целью всех трех областей является достижение очень высокого качества. Тем не менее, все три области включают различные шаги для достижения цели.

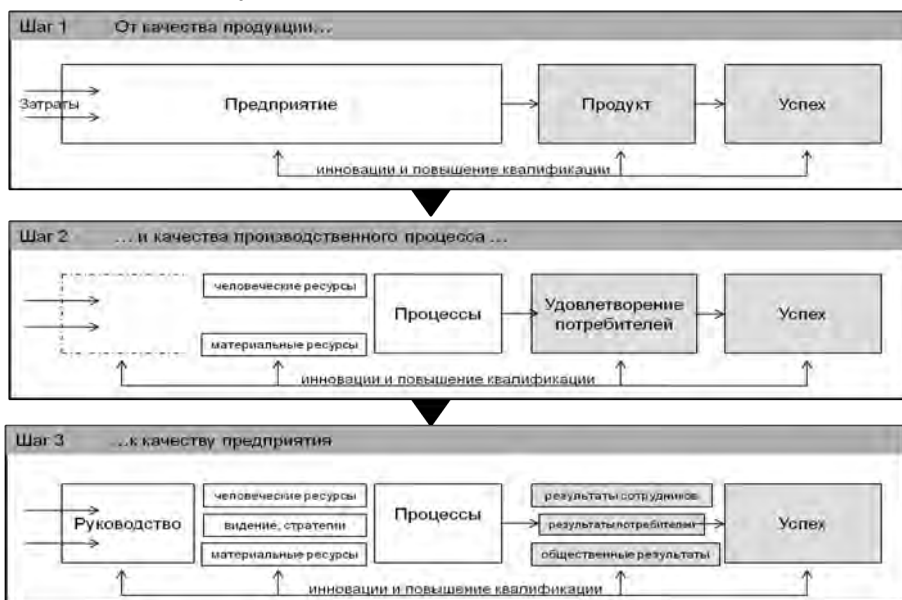


Рис. 48: Развитие понятия качества (Фарни 2007)

Цель достижения высокого качества контролируется компанией с помощью различных подходов. Они представляют тенденцию к развитию, как с точки зрения происхождения, так и с точки зрения целостного представления о концепции качества.

Этапы развития концепции качества

Концепции качества разрабатывались поэтапно, с течением времени (см. рисунок 18). Начиная с контроля качества, задача которого состоит в проверке конечного продукта, - до гарантии качества, которая предполагает контроль всего производственного процесса. Целым этапом является система управления качеством. Конечной же точкой является комплексный подход к управлению качеством, который учитывает не только производственный процесс, но и все факторы, влияющие на различные корпоративные результаты предприятия. Даже при таком разделении условий, эти четыре этапа в деловой практике иногда определяются нечетко. Например, управление качеством также называют гарантией качества.

	Контроль качества	Гарантии качества	Управление качеством	Системное управление качеством
Цель	Обнаружение ошибки	Предотвращение ошибки	Комплексное предотвращение ошибки, непрерывное улучшение (исполнительная функция)	Удовлетворение всех заинтересованных лиц
Объект	Продукт/услуга	Производительный процесс	Предприятие	Предприятие на рынке и в обществе
Подход к качеству	Качество „скрупулезно контролируют“	Качество создается на производстве	Качество планируется и создается в масштабах всего предприятия	Качество определяется и реализуется на рынке

Участники	Контролер конечного продукта	Сотрудники определенного процесса	Руководство и сотрудники производственного процесса	Целое предприятие, включая окружающую среду
Меры	Выявление и отсортировка	Контроль производства	Систематический контроль производства	Оптимизация всего предприятия
Начало подготовки	До 1950	До 1950	Начало 1980-х	Начало 1980-х

Рис. 18: Этапы развития концепции качества (см. Морат 2008)

Цель: выявить ошибку

Контроль качества является первым шагом на пути к системному управлению качеством и включает в себя контроль в конце производственного процесса или контроль при дополнительном процессе поставки товара, как это происходит сегодня (см. диаграмму 18). Контроль качества впервые был введен в промышленности, где его применяли при производстве, разработке и развитии продукции. Измерения при этом проводились в первую очередь с целью обнаружения ошибок (Люкс 1996). В 1930-1940-х годах процедура изменилась в связи с введением статистического контроля производства (СКП). Его преимущество состояло в том, что с помощью статистических инструментов и методов контрольные измерения могли быть сокращены и даже полностью заменены. Контроль качества, однако, не приносит улучшений, так как только контролирует. Следовательно, проблемы в процессах не были обнаружены и исправлены, что привело к очень большому количеству брака и высоких затрат производства.

Цель: предотвратить ошибку

Гарантия качества расширяет представление о качестве. В дополнение к контролю продукции, здесь объектом контроля является процесс производства. Таким образом, ошибку можно обнаружить заранее, и такой подход важен не только для защиты клиента от бракованной продукции,

но и для выявления бракованных продуктов на ранней стадии производственного процесса (Амелунг и др. 2002). Таким образом, удается предотвратить последовательные ошибки. Характеристики гарантий качества показаны на Рисунке 18. Поскольку сотрудники принимают участие в отдельных процессах, такие процессы могут улучшаться. С помощью гарантии качества можно избежать ошибок. Но связи рассматриваются не по всему производственному процессу, а только в отдельных фазах технологического процесса, поэтому избегаются ошибки в отдельных фазах процесса. Процесс в целом не рассматривается, а реорганизация всего процесса производства не предусмотрена (Эннекинг и другие 2007). Таким образом, совершенствование всего производственного процесса представляется невозможным, так как все технологические процессы рассматриваются в индивидуальном порядке. Систематическое предотвращение ошибок вместе с гарантией качества также невозможно. В отличие от контроля качества, гарантия качества имеет то преимущество, что любые ошибки могут быть выявлены раньше и отсортированы, поэтому их можно избежать, по крайней мере, в рамках отдельных процессов. По сравнению с контролем качества, реализуется сокращение расходов без какого-либо улучшения в процессе производства.

Управление качеством следует глобальной стратегии

На предприятиях бытует мнение, что качество продукта нельзя проверить, но его можно спланировать (Лёхер 2000). Усиленная конкуренция, рост цен и усложнение производственных процессов акцентируют внимание исключительно на вопросе контроля, что делает его нецелесообразным и слишком дорогим. Новшество управления качеством по сравнению с гарантией качества состоит во внедрении общей стратегии. Соответственно, система менеджмента качества охватывает всю структуру и организацию производства на предприятии со всеми его машинами и оборудованием, а также всю документацию, связанную с мерами по достижению качества, в том числе с измерениями и результатами

тестов (Брауер 2009).

Системное наблюдение за всеми процессами предприятия важно потому, что большая часть отклонений обусловлена предыдущими процессами. Например, 70-80% ошибок, которые обнаруживаются во время производства, относятся к разработке или развитию продукта (Шмидт и др. 1991).

Есть два способа, чтобы продемонстрировать влияние системы менеджмента качества (СМК). Одним из способов является систематический аудит, который проводит сам клиент в присутствии своего поставщика. Аудит приносит пользу обоим деловым партнерам. Если другие партнеры хотят присоединиться к деловому сотрудничеству, они в свою очередь также должны провести системный аудит. Второй вариант заключается в проведении сертифицированного аудита, который осуществляется независимыми учреждениями. Благодаря одной ревизии, можно подтвердить правильное использование СМК для различных поставщиков, и, таким образом, сократить количество проверок.

Внедрение СМК и, в частности, ее сертификация связаны с расходами. Эти расходы компенсируются для предприятия за счет многих других преимуществ. Возможные причины для сертификации предприятием своей СМК приведены ниже.

Причины сертификации СМК (Брауэр 2009):

Требования клиента: наиболее часто упоминаемым аргументом для внедрения СМК есть желания заказчика.

Маркетинговые преимущества: с сертифицированной СМК можно привлечь к себе внимание и повысить доверие клиентов.

Организация: В рамках подготовки к сертификации будет пересмотрена СМК и улучшены организационные процессы внутри предприятия.

Гарантия от производителя: В случае повреждения компания должна доказать свою неуправляемость к повреждению продукта. С помощью сертифицированной СМК, компания, по крайней мере, может продемонстрировать должную

осмотрительность при производстве продукта.

Небольшое количество проверок: Сертификация заменяет или уменьшает количество системных аудитов, и, тем самым, затраты предприятия и его бизнес-партнёров.

Политика компании: Специально для международных концернов вопрос внедрения и сертификации СМК решается в централизованном порядке.

Снижение затрат: Сертификация ведет к улучшению знаний о технологическом процессе, что помогает раскрыть экономический потенциал. Однако беспокоит тот факт, что через внедрение СМК и сложности, связанные с оформлением документации, значительно увеличиваются и расходы.

Улучшение качества: Качество продукции улучшается путем выявления причин, приведших к ошибкам, активного участия сотрудников и, вследствие этого, высокой осведомленности о качестве, а также благодаря упрощенному и более безопасному процессу.

Движущей силой для распространения системы сертификации является глобализация стоимостной цепочки производства продуктов питания. Особенно это заметно в развитых странах, где осуществляют свою деятельность большие торговые компании (например, «Метро») или сети общественного питания (например, «Макдоналдс»). Эти компании пытаются контролировать качество сырья и его переработки для того, чтобы предложить продукты стандартизированного качества и подтвердить свой имидж. Система сертификации является инструментом для осуществления такого контроля. Поэтому СМК является одновременно и системой контроля, и информационной системой.

Целостный менеджмент качества или всеохватывающий менеджмент качества (ВМК) используются как синонимы (Камиске 1994). ВМК – это методика управления, которая основана на участии всех заинтересованных сторон. Она преследует три основные цели: долгосрочные результаты хозяйственной деятельности, польза для всех заинтересованных сторон предприятия и польза для общества. Центральной

задачей, необходимой для достижения этой цели, является удовлетворение потребностей клиента (в широком смысле).

Цель ВМК состоит в пользе для всех заинтересованных сторон

Мероприятия ВМК включают реструктуризацию процессов, институционализацию непрерывного процесса совершенствования (НПС), профилактические работы, способность брать на себя ответственность, основанные на фактах торговые операции и партнерские отношения с поставщиками.

С точки зрения целостности, различные отраслевые ситуации ведут к тому, что менеджмент качества в различных областях является слишком узким или игнорирует важные аспекты. Понятие качества определяется субъективными ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон и больше не относится к качеству продукта или процесса, а касается качества всей компании. Конечный потребитель больше не стоит в центре внимания, как это было при более узких системах менеджмента, а ориентация на клиента принимается в соответствии с целостным подходом к внутреннему интерфейсу предприятия и понимается как отношения «Клиент-Поставщик» (Цинк 1994). Целостный подход предполагает, что все точки зрения учитываются, во внимание принимаются все сферы организации и внешние связи компании. Кроме того, ВМК содержит стратегический подход (Фрер 1994).

10.1.1 Выбранные концепции менеджмента и обеспечения качества

В стоимостной цепочке сельскохозяйственной продукции и смежных секторов широко распространены такие концепции менеджмента качества и гарантии качества, как ISO 9000, ISO 22000, IFS (International Featured Standards), BRC (British Retail Consortium), QS (качество и безопасность) и GLOBALGAP.

10.1.2 Выводы и перспективы

Все уровни стоимостной цепочки по производству продуктов питания заинтересованы в высоком качестве и безопасности, а также в повышенном доверии потребителей. Усиленно используются различные системы, которые помогают систематически предотвращать ошибки и способствовать улучшению. С другой стороны, участники рынка в последнее время особенно стараются избежать распространения разнообразия систем. В то время, как уже разработано немало систем для гарантии и менеджмента качества, очевидны и усилия, направленные на сопоставление и повышение прозрачности систем качества. Для отдельного предприятия в первую очередь важно удовлетворить потребности конечного потребителя. Косвенным, но достаточно конкретным ориентиром выступают требования деловых партнеров, которые путем проверки сертификатов держат на пульсе вопрос безопасности и качества.

Дополнительная литература

Kamiske, G. F. (1994): Die Hohe Schule des Total Quality Management. Springer Verlag,

Berlin, Heidelberg.

Lux, W. (1996): Der Einfluß von Total Quality Management auf die organisatorische

Gestaltung von KMU. Verlag Paul Haupt Berne, Stuttgart.

Morath, C. (2008): Umsetzung und Potenziale des ganzheitlichen Qualitätsmanagements in

Unternehmen des Ernährungsgewerbes, Cuvillier Verlag, Göttingen.

Интернет адреса по теме:

International Food Standard – IFS: <http://www.ifs-certification.com>

British Retail Consortium – BRC: <http://www.brc.org.uk>

Qualität und Sicherheit – QS: <http://www.q-s.de>

GLOBALGAP : <http://www.globalgap.org>

BayWa AG: <http://www.baywa.de>

QQS-BW: <http://www.landwirtschaft-bw.info/servlet/PB/menu/1064966/index.html>

Ulmer Fleisch GmbH: <http://www.ulmerfleisch.de>

Edeka Gruppe: <http://www.edeka.de>

10.2 Производственный экологический менеджмент и устойчивое развитие

Производственный экологический менеджмент стал фактором успеха для сознательного управления предприятием и объединяет не только экологические проблемы, но и более социальные и социально-экономические вопросы деловой практики. Таким образом, требования к системам менеджмента через запросы пользователей все больше совершенствуются от экологического менеджмента к устойчивому развитию (Баумаст и Папе 2009).

10.2.1 Производственный экологический менеджмент – постановка целей

Система экологического менеджмента направлена на постоянное улучшение экологической производительности и характеризуется по Диллику (1997) с помощью пяти принципов :

1. Принципы систем экологического менеджмента.
2. Охрана окружающей среды является задачей управления.
3. Подход к системе экологического менеджмента состоит в системе принятия производственных решений и структуре управления предприятием.
4. Система базируется на ответственном самоконтроле в сочетании с внешним управлением.
5. Экологическая производительность прозрачна в обеспечении и обсуждении, и может использоваться для рекламных и конкурентных целей.

Экологическая производительность – это индивидуаль-

ное обязательство в форме самоопределившихся экологических целей. Целевая область ограничивается только нижними границами в соответствии с экологическими законами и правилами.

В разработке стандартизированных систем экологического менеджмента, таких как DIN ISO 14001 и EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS – Система экологического менеджмента и аудита) основную роль играет также концепция устойчивого развития (см. также Каннинг, 2009).

10.2.2 Стандартизированные системы экологического менеджмента - ISO 14001 и EMAS

Основа: Рио-Конференция

Стандартизация в области природоохранной деятельности берет свое начало во времена подготовки к конференции ООН по окружающей среде и развитию, состоявшейся в июне 1992 года в Рио-де-Жанейро. Тогда в отчете «Изменение курса», который был специально подготовлен для конференции в Рио «Бизнес-сообщество за устойчивое развитие», была сформулирована основная задача для промышленности: «оценивать собственную экологическую производительность с учётом чистоты окружающей среды и будущего развития» (Зайферт 1998). Международная организация по стандартизации была привлечена «Бизнес-сообществом за устойчивое развитие» для возобновления нормативной деятельности в секторе экологического менеджмента. Целью нормативной деятельности должно было быть предоставление в распоряжение эффективной системы экологического менеджмента с нормами для ведения хозяйства и вспомогательными инструментами.

В феврале 1993 года была представлена первая редакция действующего международного экологического стандарта ISO 14001, который опирался на недавно опубликованную версию Британского экологического стандарта BS 7750 (см. Мюллер и др. 2009).

Вступившая в силу в 1993 году Система экологического менеджмента и аудита (EMAS) – согласно механизму самоконтроля, изложенному в статье 20 EMAS I – была представлена к пересмотру в европейском законодательстве. Таким образом, весной 2001 г. вступила в силу EMAS II. А с января 2010 года действует EMAS III.

С тех пор, как была введена система EMAS II, появились унифицированные правила для регулирования структуры и последовательности системы экологического менеджмента. Всё больше указаниями к внедрению системы экологического менеджмента служат предписания раздела 4 стандарта DIN EN ISO 14001 и задокументированные в нём требования. Однако термины ISO используют отметку «в соответствии с EMAS». Согласно Ханзену (2000), оба стандарта по-разному определяют понятия экологической политики, а также организаций-эталонов.

В соответствии с постановлением EMAS, в Германии сельскохозяйственным предприятиям предоставляется такой порядок работы, чтобы они могли организовывать систему экологического менеджмента, решать производственные экологические проблемы и, таким образом, без всяких государственных «авторских ремарок» развивать окружающую среду. Постановление дает возможность поддерживать устойчивое развитие с помощью повышенного самоконтроля и ответственности на предприятии. К тому же, в сельскохозяйственном секторе уже имеется значительный опыт в данном вопросе (BMU 2003).



Рис. 53: Производственный экологический менеджмент: смена парадигмы в охране окружающей среды

10.2.3 От экологического менеджмента к устойчивому развитию

Международная организация по стандартизации (ISO) в 2003 году представила на рассмотрение Руководству по социальной ответственности предложение по развитию, которое должно быть действительным для всех типов организаций во всем мире. В 2004 году была основана рабочая группа в рамках ISO, задача которой состоит в разработке международного стандарта (ISO 26000), оказании поддержки организациям в соблюдении социальной ответственности и в уважении при этом культурных, социальных, экологических, а также правовых и экономических различий.

ISO 26000 призвана обеспечить практическое руководство по соблюдению социальной ответственности, определению и привлечению заинтересованных сторон и одновременному улучшению достоверности отчетов по социальной

ответственности.

Норма должна сделать вклад в укрепление глобального осознания социальной ответственности, в создание единой терминологии и приобщение к теме уже существующих документов, международных договоров и конвенций. При этом стандарт остается рекомендательным документом и не содержит никаких обязательств; возможность сертификации категорически исключается.

Цель состоит в консенсусе между 6 участвующими в процессе заинтересованными группами (экономика, руководство, сотрудники, потребители, консультанты и наука, неправительственные организации) по отношению к «Руководству по социальной ответственности - ISO 26000».

10.2.4 Экологический менеджмент и контроллинг

Производственные экологические инструменты управления поддерживают системы экологического менеджмента

Система экологического менеджмента должна поддерживаться корпоративными инструментами управления, которые способствуют принятию решений в сфере экологии предприятия, оценке деятельности непосредственных и/или индуцированных материальных или энергетических потоков, а также разработке целей и мер по их оптимизации. В дополнение к анализу материальных и энергетических потоков, а также экологическому балансированию (см. Клепфер и Граль 2009), все чаще используются такие инструменты, как «Устойчивая сбалансированная система показателей (ССП)» или «Система управления цепочками поставок (Supply Chain Management)». Эти инструменты происходят не из сфер охраны окружающей среды или устойчивости, а из области классического управления предприятием, поэтому они прошли соответствующую корректировку.

Например, с помощью сбалансированной системы показателей можно максимально сократить разрыв между стратегическим и оперативным уровнями во время реализации

видения и стратегии предприятия, определить качественные и количественные цели, а также меры их достижения (см. Махаммадзаде 2009). Планирование, контроль, управление и связи между ними осуществляются с помощью скоординированной системы показателей.

В дополнение к производственной экологии, важную роль играет экология продукции, как в первичном сельскохозяйственном производстве, так и в поставке ресурсов и в переработке продукции. В рамках проблемы экологической продукции вопрос экологической безопасности продуктов стоит на первом месте. Экологическая безопасность все больше – в зависимости от отрасли и продукта – будет распространяться на тему социальной устойчивости. Ключевым инструментом вышеупомянутого экологического баланса является анализ жизненного цикла (Life Cycle Analysis – LCA), который отслеживает воздействие продукта на окружающую среду на протяжении всего жизненного цикла продукта вплоть до его реализации.

На фоне дискуссий об изменении климата сельскохозяйственные предприятия, как и все компании в стоимостной цепочке, сталкиваются с новыми проблемами (Хиршфельд и др. 2008). Для достижения «цели 2 градусов»¹, к 2050 году нужно приложить значительные усилия, чтобы уменьшить выброс вредных веществ в окружающую среду. Для производства это означает, что все игроки в стоимостной цепочке, включая потребителей, должны сделать свой вклад в это стремление. При этом первоначально учитываются все парниковые выбросы в рамках всего жизненного цикла продукта. Исходя из экологического балансирования, образуется Углеродный Отпечаток для сопоставления воздействия продукции на климат и, следовательно, для отображения одного из аспектов экологического балансирования (Дайнерт и Папе 2011). Рисунок 55 приводит пример пекарни и показывает, каким образом проводится балансирование и расчет,

¹ В международной климатической политике «цель 2 градусов» состоит в том, чтобы к 2050 г. глобальное потепление не привело к увеличению температуры более, чем на 2 градуса в сравнении с уровнем начала индустриализации.

начиная от процесса первичного сельскохозяйственного производства и заканчивая потреблением (Голлнов 2011; Хиршфельд и др. 2008, Пампель 2011). Это помогает найти инструмент для определения потенциала восстановления.

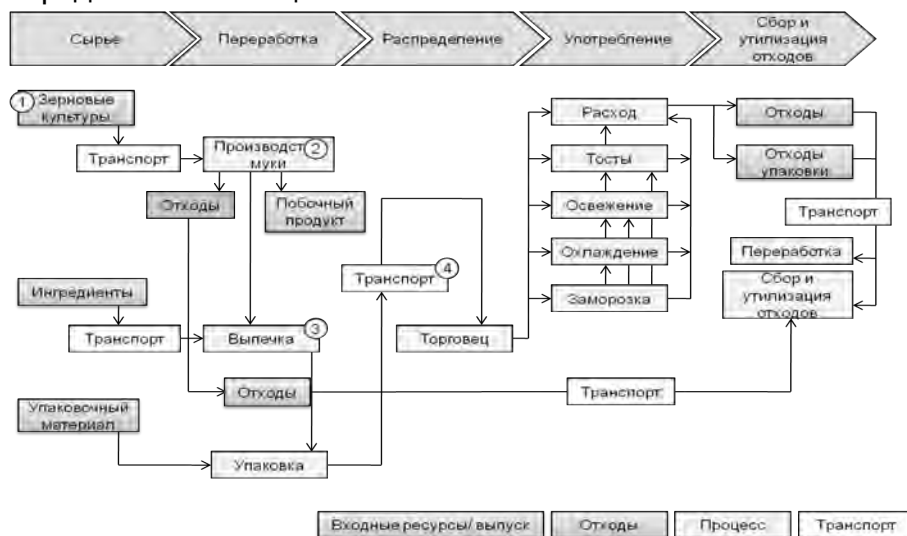


Рис. 55: PCF-карта технологического процесса по Дайнерту и Папе (2011) в соответствии с PAS 2050

10.3 Экологическая коммуникация

Связь с окружающей средой приобретает все большее значение

С принятием Системы экологического менеджмента и аудита (EMAS) в середине 1990-х годов на первый план вышли внутренняя и внешняя коммуникация производственных мероприятий по защите окружающей среды. Чтобы получить соответствующую регистрацию, необходимо опубликовать экологический отчет, который будет содержать наиболее важную информацию по вопросам экологического менеджмента и производственной экологии, что делает их доступными соответствующим заинтересованным группам и общественности.

От эко-отчета к отчету по устойчивому развитию

Между тем, уже для многих предприятий хорошим тоном стало не только предъявление отчетности по финансовым показателям, но также и выдача отчетов по вопросам окружающей среды, устойчивому развитию или корпоративной социальной ответственности и, таким образом, как внутри предприятия, так и за его пределами сообщать о собственных усилиях в области защиты окружающей среды и социальной сфере (Пианковски и Херциг 2009). «Делай добро и говори об этом» - этот PR-принцип актуален и для темы устойчивого развития. С увеличением количества отчетов возросло также разнообразие их содержания и, следовательно, потребность в стандартизации и конкретных требованиях, с тем, чтобы обеспечить, по крайней мере, некоторую степень сопоставления. В дополнение к требованиям, необходимым для оглашения показателей устойчивого развития, закрепленных в законодательстве (например, §§ 289 и 315 Немецкого торгового кодекса, который требует, чтобы все «экстра-финансовые» показатели, которые могут повлиять на финансовое положение предприятия, должны быть открыты публичными предприятиями), этим запросам соответствует руководство Глобальной инициативы по отчетности (<http://www.globalreporting.org>) с 2000 года.

Руководство 3-го поколения „G3“

Актуальное руководство третьего поколения (или просто „G3“) предоставляет конкретные показатели для трех направлений устойчивого развития – экономического, экологического и социального – и эти показатели могут быть использованы предприятиями либо в качестве исходных данных, либо как конкретные индикаторы в отчетности. При этом речь может идти, например, о показателях эффективности функционирования окружающей среды, об информации, об условиях труда. Для обеспечения дополнительной открытости и достоверности показателей можно также провести проверку отчета по устойчивому развитию независимой третьей стороной или самими представителями Глобальной инициативы по отчетности.

10.4 Вывод

Со времен первой публикации стандартов ISO 14001 и EMAS в середине 90-х годов производственный экологический менеджмент пережил всестороннее развитие. Не только эти два нормативные документа были пересмотрены в последние годы (по несколько раз), было разработано множество новых инструментов и концепций, которые направлены на поддержку производственного экологического менеджмента. Отчет «Межправительственной группы экспертов по изменению климата» (IPCC 2007, 2008), который вызвал общественную дискуссию, внес свой вклад в вопрос позиционирования защиты окружающей среды на уровне предприятия как значимой проблемы. В то же время, в последние годы восприятие в отношении третьего уровня устойчивого развития значительно сдвинулось в сторону социальной тематики. Если бы социальные вопросы на немецких предприятиях и заводах играли второстепенную роль в экологическом менеджменте, через некоторое время они бы вышли из тени. Не в последнюю очередь в силу различных «скандалов» в последние годы общественность - и, соответственно, клиенты - требуют от предприятий восприятия собственной социальной ответственности (Чиммек и др. 2007). Это больше не вопрос количества заработанных денег, но и способа их зарабатывания. При этом внимание заинтересованных сторон ограничивается не только видением отдельных предприятий, но и включает цепочки поставок, в которые эти предприятия вовлечены. Предприятия должны гарантировать, что их поставщики также отвечают строгим экологическим и социальным стандартам, как и они сами. В противном случае, им угрожает потеря репутации.

В дополнение к уже хорошо поставленному экологическому менеджменту необходимо управление социальными аспектами с постановкой высоких требований, чтобы таким образом помочь предприятиям стать на путь устойчивого развития. И хотя некоторые предприятия уже используют в

своих системах менеджмента экологические и социальные уровни устойчивого развития наряду с экономическими, системы экологического и социального менеджмента на большинстве предприятий по-прежнему идут параллельными путями.

Дальнейшая литература

Baumast, A. und Pape, J. (2009): Betriebliches Umweltmanagement – Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen; Verlag Eugen Ulmer, 4. korr. Aufl., Stuttgart.

Klöpffer, W. und Grahl, B. (2009): Ökobilanz (LCA). Verlag Wiley-VCH, Weinheim.

KTBL (2009): Bewertung der Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Betriebe. KTBL-Schrift 473, Darmstadt.

Stahlmann, V. (2008): Lernziel: Ökonomie der Nachhaltigkeit – Eine anwendungsorientierte Übersicht. OEKOM Verlag, München.

Для заметок

Посібник із сучасного аграрного менеджменту / Наук. ред. пер. Т. Гагалюк. – К.: Видавничий дім «АДЕФ-Україна», 2013. – 192 ст.

ISBN 978-617-7156-09-2

Ця книга складається з робіт декількох німецьких вчених-економістів і висвітлює різні аспекти управління підприємством в сільськогосподарському секторі. Книга розглядає велику кількість питань, серед яких управлінські кваліфікації для стратегічного та оперативного управління, маркетинг, внутрішня організація підприємства, залучення інвестицій та фінансування, контроль ризиків та подолання криз, а також ефективне управління персоналом та сталий розвиток. Ця книга адресується студентам та спеціалістам, які прагнуть підвищити кваліфікацію в менеджменті сільськогосподарським підприємством.

УДК 005.31:338.43](477)(075.8)
ББК 65.9(4Укр)-2+65.9(4Укр)321я73

Посібник із сучасного аграрного менеджменту

Науковий редактор перекладу
Тарас Гагалюк, доктор філософії з аграрних наук

Видавець і виготовлювач: видавничий дім «АДЕФ-Україна»
01030, Київ, вул.. Б. Хмельницького, 32, оф. 40а
Тел.: (044) 284-08-60, факс: (044) 284-08-50
e-mail: adef@adef.com.ua. www.adef.com.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 4605 від 28.08.2013 р.

Підписано до друку: 23.12.2013 р.
Формат 70x100/16
Гарнітура Arial
Наклад 1000 примірників. Замовлення № 28.

