



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Белорусский национальный
технический университет

Кафедра «Менеджмент»

В. Ф. Володько

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
ТРУДА



Минск
БНТУ
2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Менеджмент»

В. Ф. Володько

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Допущено Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для студентов учреждений
высшего образования по специальностям «Управление
инновационными проектами промышленных предприятий»,
«Экономика и управление на предприятии», «Экономика»,
«Маркетинг», «Менеджмент (по направлениям)»,
«Логистика», «Энергоэффективные технологии
и энергетический менеджмент»*

Минск
БНТУ
2017

УДК 658.5+005.22(075.8)

ББК 65.290-2я7

В68

Рецензенты:

Данильченко А. В. – доктор экономических наук, профессор,
декан факультета менеджмента, маркетинга
и предпринимательства БНТУ;

Петрович М. В. – доктор экономических наук, профессор
кафедры организации и управления БГЭУ

*Книга написана в соответствии с грантом Президента
Республики Беларусь на 2017 год*

Володько, В. Ф.

В68 Организация производства и управление предприятием: учебное
пособие / В. Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2017. – 493 с.
ISBN 978-985-583-152-6.

Раскрываются основные факторы организации производственного процесса на современном уровне и наиболее важные аспекты в управлении промышленным предприятием.

Книга предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей экономических и управленческих специальностей.

УДК 658.5+005.22(075.8)

ББК 65.290-2я7

ISBN 978-985-583-152-6

© Володько В. Ф., 2017

© Белорусский национальный
технический университет, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
--------------------------	---

Раздел I. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Глава 1. Социально-экономическая роль производства	7
---	---

1.1. Производство как реальный сектор экономики	7
---	---

1.2. История развития производства.....	10
---	----

1.3. Предприятие как субъект производства.....	18
--	----

Выводы по главе 1	31
-------------------------	----

Глава 2. Основы организации производственного процесса	32
---	----

2.1. Организация производства на предприятии	32
--	----

2.2. Производственная программа предприятия	46
---	----

2.3. Производственная мощность и пути ее увеличения	51
---	----

2.4. Пути повышения эффективности производства.....	59
---	----

Выводы по главе 2	73
-------------------------	----

Глава 3. Технологии как главный показатель уровня производства	75
---	----

3.1. Сущность и виды технологий, технологические уклады	75
---	----

3.2. Технологическая политика предприятия	81
---	----

3.3. Современный рынок технологий	85
---	----

Выводы по главе 3	92
-------------------------	----

Глава 4. Инновационная деятельность предприятия	95
--	----

4.1. Экономическая востребованность инновационного обновления	95
---	----

4.2. Инновации как экономическая система	103
--	-----

4.3. Организация инновационных процессов на предприятии	114
---	-----

4.4. Система управления инновационной деятельностью	127
---	-----

Выводы по главе 4	133
-------------------------	-----

Глава 5. Научно-исследовательская работа в сфере производства	137
5.1. Наука как двигатель производства	137
5.2. Процесс создания и освоения новой техники	147
5.3. Приоритетные направления научного поиска в Республике Беларусь	156
Выводы по главе 5	166

Глава 6. Планирование деятельности производственного предприятия	168
6.1. Сущность планирования и прогнозирования	168
6.2. Основы стратегического планирования	175
6.3. Формирование стратегии предприятия	182
6.4. Бизнес-планирование развития предприятия	189
Выводы по главе 6	205

Глава 7. Качество производственной деятельности	208
7.1. Проблема качества в современном производстве	208
7.2. Управление качеством производства	219
7.3. Контроль качества выпускаемой продукции	230
Выводы по главе 7	243

Глава 8. Конкурентоспособность продукции и предприятия	245
8.1. Понятие и сущность конкурентоспособности	245
8.2. Теории конкуренции и конкурентные стратегии	258
8.3. Методы оценки конкурентоспособности	267
8.4. Пути повышения конкурентоспособности	281
Выводы по главе 8	286

Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Глава 9. Предприятие как объект управления	290
9.1. Основы формирования предприятия	290
9.2. Система менеджмента предприятия	294
9.3. Современный взгляд на роль менеджмента	298
9.4. Требования к современным менеджерам	302
Выводы по главе 9	307

Глава 10. Внутренняя среда производственного предприятия	309
10.1. Факторы внутренней среды предприятия	309
10.2. Корпоративная культура предприятия	317
10.3. Психологический климат и его регулирование	324
Выводы по главе 10	329
Глава 11. Кадровая политика предприятия	332
11.1. Кадровая политика и кадровая стратегия	332
11.2. Принципы и содержание кадровой работы	344
11.3. Подбор, адаптация, обучение и расстановка кадров	351
11.4. Деловая оценка и аттестация персонала	373
Выводы по главе 11	383
Глава 12. Организация, нормирование и оплата труда	386
12.1. Организация трудовой деятельности персонала	386
12.2. Сущность нормирования труда на предприятии	396
12.3. Оплата труда работников	403
Выводы по главе 12	414
Глава 13. Стимулирование труда и мотивация персонала	416
13.1. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала	416
13.2. Теории стимулирования-мотивации персонала	422
13.3. Современные приемы стимулирования-мотивации	429
Выводы по главе 13	433
Глава 14. Маркетинговая и сбытовая деятельность предприятия	435
14.1. Маркетинговые исследования рынка	435
14.2. Маркетинговая деятельность предприятия	450
14.3. Сбытовая деятельность предприятия	462
14.4. Стратегия выхода на новые рынки	477
Выводы по главе 14	485
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	489

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный мир стремительно меняется. В условиях глобализации активно развивается сфера производственной деятельности. В производство внедряются технологии 4 и 5 и даже 6-го уклада. Это потребовало изменений в теории и практике производственного менеджмента.

Процесс взаимодействия производственных факторов на предприятии, направленный на превращение исходного сырья (материалов) в готовую продукцию, пригодную к потреблению или к дальнейшей обработке, образует производственный процесс или производство. Объем производства продукции является важнейшим показателем деятельности промышленного предприятия. Но по мере насыщения рынка и усиления конкуренции не производство определяет объем продаж, а наоборот, возможный объем продаж является основой разработки производственных программ.

В книге использованы труды ряда отечественных и зарубежных авторов: *по организации производства* – И. М. Бабука, Н. А. Дубровского, В. Г. Золотогорова, Э. В. Минько, Н. И. Новицкого, В. П. Пашуто, М. Ю. Пасюка, Л. М. Синицы, О. Г. Туровца, Р. А. Фатхутдинова, А. К. Федени и др.;

инновационной деятельности – А. А. Бовина, Л. Л. Высоцкого, В. В. Иванова, А. Г. Ивасенко, Г. Д. Ковалева, Б. Т. Кузнецова, С. А. Кузнецовой, А. В. Маркова, В. Г. Медынского, Л. Н. Оголевой, А. Г. Щумилина, А. Н. Фоломьёва и др.;

работе с персоналом – И. Г. Абрамовой, М. Армстронга, Е. М. Бабосова, Т. Ю. Базарова, Н. П. Беляцкого, В. Г. Гринченко, Н. И. Гришко, А. А. Крылова, В. В. Лукашевича, Н. Л. Марьянова, Дж. Милковича, А. В. Неверова, С. Г. Попова, В. В. Травина, Н. В. Федоровой, В. Н. Федосеева, С. В. Шекшни и др.;

управлению предприятием – А. А. Брасса, И. П. Воробьева, Э. М. Ворониной, П. Друкера, Р. Каплана, Г. Б. Клейнера, В. М. Круглика, Д. В. Лысенко, Б. З. Мильнера, М. В. Петровича, А. Г. Поршнева, Ю. В. Таранухи, А. В. Тебекина, А. Томсона, В. Я. Хрипача, В. В. Царева, И. Ф. Шишкина и др.

Автор также использовал свой многолетний опыт управленческой (от директора предприятия до замминистра) и педагогической деятельности в БНТУ, БГУИР, Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Раздел I. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Глава 1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ ПРОИЗВОДСТВА

1.1. Производство как реальный сектор экономики.

1.2. История развития производства.

1.3. Предприятие как субъект производства.

1.1. Производство как реальный сектор экономики

Чтобы определить роль производства как реального сектора экономики, рассмотрим следующие вопросы:

Виды человеческой деятельности;

Составляющие экономики;

Реальный сектор экономики – производство.

1.1.1. Виды человеческой деятельности

В представлении современной науки на планете Земля существуют только два источника деятельности – Природа и Человек.

В философском понимании вся человеческая деятельность, все созданное руками и умом людей определяется как *культура*.

В свою очередь культура как человеческая деятельность делится на два основных вида:

- добыча средств существования – удовлетворение физиологических потребностей, создание жилья и одежды, обеспечение безопасности;
- приспособление окружающей среды – строительство городов и др.;
- создание духовных ценностей – живопись, скульптура, архитектура, музыка, литература и др.

Таким образом, в составе первого вида человеческой деятельности – *добыче средств существования* – появилась добыча пищи, создание жилья, одежды, орудий охоты и защиты и т. д.

В дальнейшем сформировалась *экономика*, которая объединила в себе всю материальную сферу деятельности людей.

1.1.2. Составляющие экономики

Экономика – сфера материальной деятельности людей.

Современная экономика представляет собой сложнейшую систему, которая объединяет целый комплекс относительно самостоятельных секторов.

Рассмотрим четыре основные сектора экономики.

1. Реальный сектор (производство).

2. Сектор услуг:

бытовые услуги;

образовательные услуги;

медицинские услуги;

культурно-развлекательные услуги;

туристические услуги;

спортивные услуги.

3. Коммерческий сектор:

торговые предприятия;

рынок;

биржи.

4. Финансовый сектор:

деньги, кредит, банки;

бухгалтерский учет и аудит;

счетные палаты и КРУ;

налоговая система и бюджет.

Так, налоговое законодательство на Западе является очень жестким в сфере регулирования общественной жизни. Уклонение от уплаты налогов рассматривается как тяжкое преступление и карается лишением свободы на длительные сроки. За махинации с налогами поплатились свободой многие члены королевских семей, президенты и премьеры.

1.1.3. Реальный сектор экономики – производство

Производство – создание материальных ценностей.

Оно по праву является ведущим сектором экономики, без которого остальные секторы экономики просто не существовали бы.

Современное производство охватывает обширнейшую область создания разнообразных товаров и услуг для удовлетворения самых различных потребностей и запросов людей.

Потребности и запросы людей имеют очень важное для производства свойство – возрастать:

- а) по мере удовлетворения низших переходом к высшим;
- б) по мере развития человека и усложнения его запросов.

Так, известный американский психолог А. Маслоу создал «теорию иерархии потребностей». Он выделил пять уровней потребностей и расположил их в виде пирамиды: физиологические, в безопасности, любви, уважении, в самореализации.

Современное производство можно представить в виде основных сфер деятельности. Рассмотрим их.

1. Товары потребления:
 - одежда, обувь, аксессуары, украшения;
 - продукты питания и предметы гигиены;
 - бытовые приборы и инструменты, машины и оборудование;
 - образовательные и медицинские товары;
 - музыкальные инструменты и товары культурного назначения;
 - спортивные и туристические товары и др.
2. Промышленные товары:
 - станки и оборудование для производства;
 - приборы и инструменты;
 - новые технологии для производства.
3. Добыча полезных ископаемых и оборудование для добычи:
 - уголь, нефть, газ;
 - металлы, соли и др.
4. Строительство и ремонт объектов, стройоборудование:
 - промышленные и гражданские здания и сооружения;
 - дороги, мосты, туннели;
 - плотины и др.
5. Энергетика и энергооборудование:
 - производство электрической и тепловой энергии;
 - передача (доставка) и распределение энергии и др.
6. Транспорт – строительство и ремонт:
 - шоссейный – автомобильный и автотракторный;
 - водный – морской и речной;
 - железнодорожный – грузовой и пассажирский;
 - воздушный – грузовой и пассажирский;
 - гужевой – лошади, верблюды, ослы, слоны и др.

7. Сельское хозяйство:
 предприятия и технологии по переработке сельскохозяйственной продукции;
 машины, оборудование, инструменты;
 здания и сооружения и др.
8. Модернизация и ремонт:
 машин, станков, оборудования;
 приборов и инструментов и др.;
 деталей, узлов, комплектующих – для производства и ремонта.

1.2. История развития производства

В экономической литературе присутствует широкий спектр мнений по поводу классификации этапов развития производства, однако можно выделить и некоторые преобладающие концепции.

В литературе предлагаются четыре этапа развития производства:

- 1) допроизводственная эра;
- 2) доиндустриальная эра;
- 3) индустриальная эра;
- 4) постиндустриальная эра.

Каждая эра имеет свои характерные черты, каждому этапу соответствует свой экономический уклад, и здесь разбежка во мнениях исследователей очень высокая. Однако можно предложить интегральный взгляд на экономические модели, который представлен в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация этапов развития производства

Допроизводственная эра	Доиндустриальная эра	Индустриальная эра	Постиндустриальная эра
1. Охота, собирательство, рыболовство 2. Разведение домашних животных 3. Растениеводство	1. Добывающее производство 2. Ручное (кустарное) производство 3. Машинное производство	1. Технологичное производство (обработка и сборка) 2. НТП 3. Высокотехнологичное производство	1. Производство на основе знаний 2. Экологичное производство 3. Инновационное производство

Рассмотрим этапы в контексте истории развития производства.

1.2.1. Допроизводственная эра

Допроизводственная эра характерна для первобытного общества истории человечества.

Охота, собирательство, рыболовство характерны как способы добычи человеком той пищи, которая выращивалась и предлагалась ему природой. Сам же человек мог лишь использовать дары природы.

Одомашнивание животных и их разведение стало крупным шагом в развитии цивилизации, так как сняло жизненную зависимость от удачной охоты или рыбной ловли.

Еще более прогрессивным шагом стало растениеводство, которое позволило людям вести оседлый образ жизни и в малой степени зависеть от собирательства.

1.2.2. Доиндустриальная эра

Доиндустриальную эру развития производства можно охарактеризовать экономическими моделями под названием «добывающее производство», «ручное (кустарное) производство», «машинное производство».

Добывающее производство – это решение проблем жизнеобеспечения на основании прямого однократного использования природных ресурсов.

Целью добывающего производства является выживание человека и завоевание жизненного пространства. Поэтому основные направления экономической деятельности сориентированы на добычу продуктов питания через сельское хозяйство и использование доступных природных ресурсов.

Производственная деятельность людей, направленная на решение проблем жизнеобеспечения, осуществляется как в индивидуальной, так и в коллективной формах, но специализации при этом находятся в первичном состоянии. Труд в странах и регионах направлен на самообеспечение населения всем необходимым для жизни граждан.

Ручное (кустарное) производство – это создание товаров потребления, в том числе оружия, предметов труда и охоты, ручным способом, благодаря таланту и трудолюбию мастеров.

Позднее появились профессиональные союзы (объединения) мастеров, специализированные мастерские. В составе мастерских были мастера, подмастерья, ученики.

Машинное производство – это создание товаров потребления с помощью специально созданных для этого механизмов.

В ходе доиндустриальной эры обеспечение энергией осуществляется путем однократного преобразования природных ресурсов. Сжигание дров и торфа, угля и газа, переработка нефти позволяют получить тепловую, электрическую и механическую энергию. Энергия воды и ветра преобразуется в механическую энергию для нужд сельскохозяйственной и производственной деятельности.

В доиндустриальную эру знания накапливаются преимущественно на основе практического опыта, наблюдений и экспериментов. На добытых сведениях закладываются начала физики, математики, химии и т. д. Затем создаются начала практического использования знаний в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, добыче полезных ископаемых и т. д.

Систематическая передача накопленных знаний от старших поколений к младшим, то есть образование, находится в эту эру на начальном этапе. Создаются высшие учебные заведения. Профессиональная подготовка осуществляется преимущественно путем передачи и освоения практического опыта деятельности и профессиональных знаний.

1.2.3. Индустриальная эра

Индустриальная эра характеризуется экономическими моделями, которые можно назвать «технологичное производство» (обработка и сборка), научно-технический прогресс (НТП) и высокотехнологичное производство.

Технологичное производство – это промышленное производство товаров и услуг, связанное с обработкой исходного материала и сборкой готовых изделий и направленное на удовлетворение все возрастающих потребностей граждан.

Производственная деятельность людей в период «технологичного производства» позволила далеко позади оставить проблемы простого выживания человека в природе. В производственной деятельности возникает специализация, которая позволяет создать значительные излишки товаров, что активно формирует рынок, постепенно превращающийся в мировой. Происходит накопление богатств, следствием чего становится разделение стран на развитые и развивающиеся, а граждан – на богатых и бедных. Появившийся разрыв

между богатством и бедностью стремительно растет и вскоре превращается в пропасть.

Научно-технический прогресс (НТП) – это бурное развитие науки, направленной на создание все более прогрессивных технологий и соответствующего им оборудования.

Развивающиеся производственные, а затем и интенсивные технологии позволяют перерабатывать добываемые ресурсы в товары народного потребления. По мере активного роста количества и разнообразия товаров резко возрастают и объемы их потребления. Это становится настолько ярко выраженной тенденцией, что общество в индустриальную эру нередко называют обществом потребления.

В индустриальную эру обеспечение производства и быта энергией достигается путем создания механизмов, обеспечивающих многократное преобразование энергии.

Например, энергия, выделяемая при сгорании природного газа, преобразуется из тепловой в механическую, а затем в электрическую. Последняя поставляется производству и населению посредством специальных систем распределения – электрических сетей.

Бурное развитие технологичного производства на основе НТП вызывает к жизни производство услуг.

Производство услуг – это обеспечение промышленного производства сопутствующими услугами – транспортом, связью, торговлей, финансами, а граждан – потребительскими услугами.

Совместное развитие технологичного производства и производства услуг создает бурный производственно-экономический рост, вплоть до качественного скачка.

Например, таковым является создание систем массового производства и ленточного конвейера Г. Фордом, которые позволили в 1930–40-е годы буквально «наводнить» Америку миллионами дешевых автомобилей.

Высокотехнологичное производство – это создание товаров с помощью высоких технологий, которые характеризуются новизной, техническим уровнем (автоматизацией) и производственными преимуществами.

Знания в индустриальную эру становятся важной движущей силой. Именно они позволяют создавать все более новые, совершенные технологии, которые коренным образом изменяют производственную деятельность. Наука при этом становится самостоятельным сектором,

причем фундаментальным. Получаемые в этом секторе знания и результаты используются в практике после проведения дополнительных прикладных работ. С развитием точных наук методология познания и накопление новых знаний перешли на качественно новый уровень. Теперь в их основу положен принцип от «общего к частному».

Среди важнейших научно-технических достижений индустриальной эры – создание компьютерной техники, мобильных средств связи и новых информационных технологий. Эти достижения качественно изменили образ жизни людей.

В индустриальную эру образование сложилось в системную профессиональную подготовку, благодаря которой стала возможной работа на сложном технологическом оборудовании. Особо почетную роль стало играть инженерно-техническое образование. Благодаря ему впоследствии общество совершило научно-техническую революцию (НТР), которая качественно изменила сферу производства.

1.2.4. Постиндустриальная эра

Постиндустриальная эра характеризуется производственно-экономическими моделями, получившими названия «производство на основе знаний», «экологичное производство», «инновационное производство».

Производство на основе знаний – это такое состояние промышленного развития, при котором главной производительной силой становятся знания и информация.

В постиндустриальную эру бурное развитие информационных технологий привело к созданию такой производственной базы, в которой основой стала высокотехнологичная промышленность и квалифицированные кадры.

Информация не только заняла свою нишу в производстве, но и стала самостоятельной сферой жизнеобеспечения и фактически новым сектором экономики.

Качественное изменение роли информации в обеспечении жизнедеятельности людей привело не только к трансформациям в производстве. Информационная среда стала неотъемлемой составной частью окружающей среды человека.

Так, по мнению ряда исследователей, «бурное развитие информационного сектора экономики позволяет говорить, что если XX век назывался веком атома, то XXI век будет называться веком бита».

Производство на основе знаний качественно изменило сферу материального производства. Во-первых, производство, опираясь на все новые знания, использует прогрессивные технологии, позволяющие постоянно снижать трудоемкие процессы, повышать качество товаров. Во-вторых, производство создает новые потребительские свойства товаров, ориентируется на удовлетворение потребностей конкретного человека.

Производство на основе знаний полностью изменило характер знаний и их влияние на принимаемые решения. Теперь при принятии управленческих решений на первый план выходит теоретическое знание. Знания выступают не как набор сведений, полученных в ходе образования или научно-исследовательской работы, а как систематизированный массив информации, полученный всей мировой наукой.

В производстве на основе знаний совокупные научно-профессиональные знания выступают как особый интегральный ресурс. Этот ресурс настолько важен, что даже не поддается стоимостной оценке. Знания становятся одной из разновидностей капитала. Реальный уровень производственно-экономического развития страны определяется, с одной стороны, запасом знаний и уровнем научных исследований, а с другой – интенсивностью использования полученных знаний.

В постиндустриальную эру бурно развивается производство услуг. Интенсивно формируется сервисный сектор экономики, ориентированный на удовлетворение все возрастающих потребностей человека, а также на сервисное обслуживание оборудования и инструментов, находящихся на службе у человека. По мере своего развития сервисный сектор все больше склоняется к глобальным вещам – поддержанию и восстановлению там, где необходимо, природной жизненной среды человека.

В производстве на основе знаний главными производительными ресурсами становятся не вещество и энергия, не труд и менеджмент, а информация и знания.

В этом плане ярким примером могут служить Япония и Финляндия, которые, практически не имея природных ресурсов, за короткий исторический срок исключительно за счет знаний построили развитые национальные производственно-экономические системы.

Наука в период производства на основе знаний становится главной движущей силой промышленной деятельности. Достоянием

цивилизации становятся любые знания о природе и обществе. Ранее имевшее место разделение знаний на теоретические и прикладные все больше утрачивает свою актуальность.

Так, те знания, которые совсем недавно казались сугубо теоретическими, позволили создать совершенно новые нанотехнологии.

Иными словами, в постиндустриальную эру, наряду с «производством на основе знаний», формируется и развивается «экологичное производство» в рамках так называемой зеленой экономики.

Экологичное производство – это промышленная деятельность, направленная на удовлетворение потребностей человека с использованием возобновляемых природных ресурсов и защитой жизненной среды обитания.

Качественные изменения в подходах к жизненной среде и экологическим проблемам заключаются в переходе от традиционного производства к современным ресурсосберегающим технологиям и экологическому регулированию. Характерными особенностями данного процесса являются:

- возрастание экологической ответственности предприятий;
- переход от пассивной экологической позиции к активной;
- переход от очистки к недопущению образования вредных веществ;
- взаимосвязь экодеятельности с инвестициями, ресурсами, качеством;
- использование малозатратных производств, внутренних резервов;
- демонстрация экологических целей и достигнутых результатов;
- сотрудничество со всеми экологически заинтересованными сторонами.

Разнообразная инициативная экологическая деятельность предприятия (ее организация и демонстрируемые результаты) все чаще рассматривается в качестве своего рода современной продукции, которая может быть выгодно реализована совместно с основной производимой продукцией. При этом предприятие самостоятельно принимает решение о производстве данной продукции и выделении необходимых для этого ресурсов. Производство некачественной продукции может принести временные ограниченные выгоды, но в целом является негативным фактором на рынке в долгосрочной перспективе. Современная экологическая деятельность также начинает приобретать свойства не только товара, но и капитала, напри-

мер, создавая дополнительные возможности для увеличения акционерной стоимости предприятия.

Производство на основе знаний и экологичное производство взаимно дополняют друг друга. Наука разрабатывает безотходные технологии, возобновляемые источники энергии и других ресурсов, создает виды современного производства, не только бережно относящиеся к природе, но и позволяющие исправить ошибки деятельности человека предыдущих десятилетий.

В рамках производства на основе знаний и экологичного производства ведущим направлением становится инновационная деятельность, размах которой позволяет говорить об «инновационном производстве».

Инновационное производство – это промышленная и коммерческая деятельность с применением постоянных обновлений и усовершенствований.

В инновационном производстве прирост ВВП обеспечивается главным образом за счет выпуска и реализации наукоемкой высокотехнологичной продукции, а также посредством систематических обновлений и усовершенствований в производстве, коммерции, управлении.

Основными характеристиками инновационного производства являются:

- государственная политика поддержки инновационных процессов;
- государственная поддержка науки и образования;
- преобладание интеллектуального труда над индустриальным;
- преобладание V технологичного уклада и переход к VI;
- интегрированные технологии;
- дороговизна трудовых ресурсов.

В целом производство на основе знаний, экологичное производство и инновационное производство, как определяющие производственно-экономический уклад постиндустриальной эры, способствовали возникновению и развитию следующих тенденций:

- ориентации производства на человека и повышение качества жизни;
- смещения экономической роли государства от прямого и косвенного управления к созданию условий для производственно-экономического развития;
- перехода от свободной рыночной конкуренции к регулированию;

- превращения науки в самостоятельную отрасль производства;
- изменения управления производством на основе информации.

Постиндустриальная эра показывает, что рыночное регулирование экономики вовсе не является высшим достижением. Опыт различных государств доказывает, что переход к инновационному производству может осуществляться как с использованием рыночных механизмов, так и на базе системы государственного регулирования социально-экономических процессов.

Постиндустриальная эра характеризуется экономикой знаний, зеленой экономикой, национальными инновационными системами.

1.3. Предприятие как субъект производства

Для достижения производственных целей, которые нельзя одолеть в одиночку, люди создают предприятия (организации). Подавляющее большинство продуктов современной человеческой культуры создано именно на предприятиях.

Рассмотрим сущность предприятия в виде следующих вопросов:

Сущность и характеристики предприятия;

Теоретические основы управления предприятием;

Новое видение предприятия.

1.3.1. Сущность и характеристики предприятия

Предприятие – это совокупность производственных объектов и оборудования, а также коллектив работников, объединенных для выпуска определенной продукции.

Предприятие можно рассматривать как средство коллективного достижения целей по выпуску промышленной продукции. В данном контексте под продукцией понимается конкретное конечное состояние или желаемый результат, который стремится добиться группа людей, работая вместе.

Коллектив – это сообщество людей, работающих на одном предприятии.

На основании данных определений можно сделать вывод о том, что любое предприятие состоит из двух частей. Первая – материальная, то

есть здания, оборудование, инструменты, материалы. Вторая часть предприятия – социальная, то есть коллектив людей, или персонал.

В научной литературе понятие «организация» часто обозначается и другими словами, в частности: предприятие, учреждение, фирма, компания. Эти понятия будем употреблять как аналоги.

Понятие *персонал* (коллектив) *предприятия* обычно включает достаточно большое сообщество людей. Внутри же коллектива существуют и сообщества поменьше, в частности, профессиональные и неформальные группы.

Профессиональная группа – это некоторое число людей, которые находятся в личных контактах в рамках профессиональной деятельности. В условиях производства профессиональные группы могут называться бригадами, участками, сменами, отделами, секторами.

Неформальная группа – это некоторое число людей, которые находятся в личных контактах по причине собственных предпочтений. Неформальные группы, как правило, имеют своих неофициальных руководителей – неформальных лидеров.

Каждое производственное предприятие имеет свои характеристики, которые отличают его от других предприятий. *Основными характеристиками* являются сфера деятельности (цель), миссия, технико-технологическая база, персонал, позиция на сегменте рынка (в отрасли). Рассмотрим эти характеристики.

Сфера деятельности (цель) – это продукты основной деятельности, то есть выпускаемые товары.

Миссия – это философская идея предприятия. Так, миссией может выступать повышение материального благосостояния либо культурного уровня людей.

Например, целью автостроительного предприятия является выпуск автомобилей, которые реализуются на рынке и приносят предприятию прибыль, а вот его миссией может быть улучшение качества жизни людей.

Технико-технологическая база – это совокупность всех принадлежащих предприятию производственных объектов: оборудования, зданий, инструментов, материалов и др., а также технологии, используемые на данном оборудовании.

Так, в Беларуси большинство предприятий работает на изношенном оборудовании и использует традиционные (часто – устаревшие) производственные технологии. В результате страдают качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Персонал – это сообщество людей, работающих на данном предприятии. Персонал в свою очередь может быть охарактеризован численностью, квалификацией, социальным, возрастным или половым (гендерным) составом, профессией и др.

Позиция на сегменте рынка (в отрасли) определяется той ролью, которую играет предприятие среди родственных ему по сфере деятельности предприятий-производителей.

Например, об МТЗ можно сказать, что это самое крупное, ведущее автотракторное предприятие в стране и в масштабах СНГ.

В зависимости от вида (характера) производственной деятельности (производство товаров или предложение услуг) предприятия классифицируют следующим образом:

- по отраслевой принадлежности – машиностроительные, приборостроительные, сельскохозяйственные, энергетические, химические, транспортные и др.;
- предлагаемым услугам – бытовые, образовательные, медицинские, развлекательные, спортивные, туристические и др.

1.3.2. Теоретическая база управления предприятием

Наиболее эффективным научным аппаратом, описывающим построение и функционирование производственного предприятия, является *теория систем*.

Под системой, в широком смысле слова, понимается единство связанных друг с другом элементов, упорядоченных по определенному принципу. Обычно основой (принципом) упорядочения системы является цель ее функционирования.

Любая организация представляет собой сложную систему. В нее входит масса элементов, самых различных по многим параметрам. Цель организации выступает основой упорядочения всех ее элементов.

Если рассматривать предприятие как систему, то управление ею является самостоятельной подсистемой. Это и есть менеджмент предприятия.

Несмотря на все многообразие типов и видов организаций, различную специфику их деятельности, на управление ими распространяются общие законы менеджмента.

Важными *элементами управления* предприятием являются формализация и способы управления.

Под *формализацией* понимается разработка менеджментом и закрепление в официальных документах формальных правил, процедур, инструкций, описаний работ. В соответствии с этими документами в дальнейшем осуществляются управление и контроль за деятельностью сотрудников. Эти документы распределяют ответственность и полномочия на предприятии.

Рациональность и полезность нормативной документации очевидны, однако здесь важно не «переборщить». Излишние документы могут одних сотрудников связать по рукам и ногам, другим дать лазейки для перекладывания своей работы на чужие плечи. Поэтому современный менеджмент предприятий стремится к уменьшению нормативных документов. Это благоприятствует повышению гибкости в работе, ускорению реакций на те или иные изменения.

Для достижения предприятием производственного успеха им надо эффективно управлять. Роль менеджмента в жизни любого предприятия трудно переоценить. Успешность, высокая производительность, рентабельность и конкурентоспособность зависят от искусства руководителей.

Способы управления – второй важный аспект менеджмента предприятия. Весь спектр современных способов менеджмента можно разместить между двумя крайними по сущности позициями – реактивного либо целевого управления.

Реактивное управление является ответной реакцией менеджеров на текущие события, особенно отрицательные, в жизни предприятия. Результат управленческих воздействий задается лишь после события. Иными словами, подобное управление предполагает реагирование на негативные явления для предприятия.

Такое управление некоторые авторы называют «принципом лягушки» – ее что-то испугало, она прыгнула в сторону, затем впереди что-то зашуршало, она прыгнула в другую сторону.

Целевое управление есть активное упреждающее влияние менеджеров на все элементы и процессы в жизни предприятия для успешной реализации его цели.

Способы управления предприятием проявляются в организационных взаимоотношениях между людьми. По целям влияния различают следующие *способы воздействия* (управления): организационно-стабилизирующее, организационно-технологическое и организационно-распорядительное.

Организационно-стабилизирующее воздействие направлено на создание условий для совместной деятельности людей в фирме. Это распределение функций, полномочий, обязанностей, ответственности, установление порядка служебных отношений.

Организационно-технологическое воздействие применяют для установления рациональной технологии не только в рамках производства, но и взаимодействия подразделений и служб.

Организационно-распорядительное воздействие используется для управления текущими процессами производства, снабжения, сбыта и др.

1.3.3. Новое видение предприятий

У взрослых людей практически третья часть их жизни непосредственно связана с работой. Время, отданное труду, рассматривается в современном обществе не столько в качестве способа зарабатывания денег, сколько самореализации личности и ее социального удовлетворения. Отсюда повышенный интерес теоретиков и практиков к профессиональной жизни людей и ее качеству.

Профессиональная жизнь подавляющего большинства людей протекает на предприятиях, и ее качество зависит от внутренней среды предприятия, царящей на нем атмосферы профессионального творчества и конструктивного взаимодействия работников.

Современный взгляд на место и роль предприятия в жизни общества на рубеже тысячелетий претерпел существенные изменения.

Новое видение предприятия заключается в том, что оно создается для людей и существует ради людей. Новое видение предприятия можно изложить в следующих трех *современных взглядах*:

- 1) *новая цель* – создание условий для самореализации работников;
- 2) *новый подход в управлении* – раскрытие внутреннего потенциала;
- 3) *новый подход в деятельности* – опора на людей.

Для большей наглядности новое видение предприятия и пути его реализации представлены в табл. 1.2.

Новая цель – **создание условий для самореализации сотрудников** – существенно отличается от провозглашаемой ранее. В совсем недавние времена исключительной целью предприятия считалось получение прибыли.

Таблица 1.2

Новое видение предприятия

Новые взгляды	Содержание	Пути реализации
1. Новая цель	Создание условий для самореализации сотрудников	1.1. Поощрение инициативы 1.2. Поддержка творчества 1.3. Проявление доверия вместо контроля
2. Новый подход в управлении	Раскрытие внутреннего потенциала	2.1. Делегирование полномочий 2.2. Децентрализация функций 2.3. Разрушение внутрипроизводственных барьеров
3. Новый подход в деятельности	Опора на людей	3.1. Достижение конкурентных преимуществ за счет работников 3.2. Забота о благополучии персонала 3.3. Переход от механических структур к органическим

Современная цель предприятия вовсе не отказывается от идеи прибыли, она лишь ставит прибыль в подчиненно-зависимое положение. Если предприятие сумеет создать условия для самореализации персонала, то оно гарантированно будет экономически эффективным.

Рассмотрим три основных пути поддержки самореализации.

1. Поощрение инициативы. Для сотрудников это может активно способствовать их самореализации. Использование идей, знаний и опыта персонала в свою очередь может эффективно содействовать интересам предприятия.

Потребность личности направить свою энергию и силы на выполнение профессиональных задач является одной из психологических черт нормального человека. Чем больше поощряется развитие этой потребности, тем сильнее ее реализация позволит личности почувствовать ответственность за плоды собственного труда.

Чем сознательнее работник относится к качеству своей работы, тем в большей степени он будет осознавать свою значимость как члена коллектива.

Поощрение инициативы, возможность трудиться творчески, с выдумкой составляет глубинную основу психологической мотивации личности. Она заставляет сотрудников поддерживать цели предприятия, постоянно стремиться увеличить свой вклад в общее дело.

Свежих идей и оригинальности подходов можно ожидать только от тех сотрудников, кто чувствует себя свободным. Инициатива исходит от тех, кто уверен в ее поддержке со стороны руководства и коллектива.

2. *Поддержка творчества* означает поддержку менеджментом и коллективом нестандартных способов выполнения сотрудниками профессиональных заданий.

Так, юмористический управленческий закон Хлейда гласит: «Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет легкий путь».

Любая работа строится на выверенных опытом операциях, конкретных действиях, стандартных усилиях. Однако при этом практически всегда есть место для творчества, нестандартного подхода, креативности. Результат может оказаться значительно выше, чем это достигалось обычными способами.

Для поощрения творчества сотрудников можно использовать следующие подходы:

- постановка общих задач с предоставлением сотрудникам права самостоятельно находить способы их решения;
- создание такой организационной структуры предприятия, которая не зажимает сотрудников в рамки, а предоставляет почву для творчества;
- поощрение инакомыслия, свобода в выражении новых идей;
- внесение в профессиональную работу эмоциональной составляющей;
- поощрение инициативной ответственности и самостоятельности.

Так, в немецком подразделении IBM 450 менеджеров работают дома. А в американской компьютерной компании Apple присутствие на рабочем месте большинства инженеров ограничивается одним-двумя днями в неделю.

Особая роль на современных предприятиях отводится командному творчеству. Для его развития нужна атмосфера раскованности, свободных контактов с другими командами, современное оборудование. Эффективные команды вообще целесообразно не ограничивать кругом задач, а предоставить им право самостоятельного профессионального поиска.

3. *Проявление доверия вместо контроля.* Психологические законы действуют так, что нормальный человек на оказанное доверие

отвечает стремлением его оправдать. И, наоборот, недоверие порождает недобросовестность и неискренность.

Доверившись непосредственно исполнителям, дав им почувствовать себя лично ответственными за конечный результат, можно добиться многого. Облеченные доверием люди делают свою работу ответственно и эффективно.

Так, одно из предприятий фирмы L'Oréal, расположенное во французском городе Орлеане, в конце 1990-х годов провело реформу организации труда. В новых условиях каждый работник получил свою зону ответственности, при высокой степени самостоятельности. Были сформированы небольшие профессиональные команды, каждая со своими задачами. Уровень оплаты труда был приведен в зависимость от достигнутых конечных результатов, без промежуточного надзора и контроля. В течение двух лет фирме удалось удвоить получаемую прибыль.

Новый подход в управлении – *раскрытие внутреннего потенциала* – касается и работников и предприятия. И человек и система обладают внутренним потенциалом, надо лишь уметь его найти и использовать.

Рассмотрим *пути* раскрытия внутреннего потенциала сотрудников и предприятия.

Делегирование полномочий касается перераспределения власти и ответственности и позволяет приблизить к исполнителю выбор способов решения профессиональных задач. Это повышает эффективность работы.

Делегирование полномочий является одной из важных проблем теории управления. Какие управленческие функции и в каком объеме можно передать вниз, увеличив при этом эффективность и не потеряв управляемость?

Японский исследователь Мацушита следующим образом сравнивает западный и восточный менталитет и стиль управления: «Типичная западная организация строится на убежденности, что эффективное управление лежит в разграничении на тех, кто думает, и тех, кто исполняет. Искусство менеджмента понимается как донесение идей высшего руководства до непосредственных исполнителей. Для нас менеджмент – это искусство мобилизации и концентрации всего интеллектуального потенциала персонала».

Делегирование полномочий позволяет, кроме прочего, бороться с рутинной. И в рутинном производстве может быть элемент творчества, а в исследовательской работе – рутинные действия. Задача состоит в том, чтобы выделить и усилить желаемое и уменьшить роль скучного.

Например, работа на конвейере эксцентричного изобретателя-фантазера, витающего в облаках, имела бы, скорее всего, опустошительные последствия. С другой стороны, в проектно-исследовательском коллективе его бы встретили с большой радостью.

Так, большое значение в борьбе с рутинной работой уделяется в американском менеджменте. Исследования показывают, что в этом деле сохраняется устойчивая положительная динамика. Соотношение творческого и рутинного характера работы в ведущих американских компаниях дано в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Соотношение творческой и рутинной работы менеджеров

Годы	1990	2000	2010
Творчество / рутина, %	35 / 65	45 / 55	60 / 40

Проблема рутины присутствует как в управленческой, так и в исполнительской деятельности. Значительную часть рутинных задач менеджмента, которые внешне выглядят столь внушительно, можно безболезненно передать исполнителям. За счет этого у менеджеров высвободится время для творческой работы, а подчиненные получают дополнительный стимул за счет расширения своей самостоятельности и ответственности.

Известный французский практик и теоретик менеджмента Ричард Салмон указывает, что «менеджеры могут, ничуть не опасаясь за последствия, делегировать до 70 % рутины».

Часто сотрудники и руководители отдают приоритет текущей, срочной работе. Иными словами, они сосредоточиваются на второстепенном. В то же время действительно важные направления остаются «в тени».

Делегировать можно ту работу, которая, при всей ее срочности, не является жизненно важной. Можно делегировать и важную работу, если она не является срочной. Повышенного внимания заслуживают только те, что одновременно являются и принципиально важными, и требуют быстрого решения.

Залогом успеха в деятельности предприятия является поиск оптимального баланса между творческой и рутинной частью профес-

сиональной деятельности. Практика подсказала эффективное решение проблемы творческой и рутинной части – предлагается разделить их между разными людьми и тем самым уменьшить нагрузку на каждого, сделать ситуацию более справедливой.

Так, некоторые американские компании ввели в штат должности «директора по творческим проектам» и «директора по оперативному управлению». Последний фактически занимается рутинной, освободив от нее первого.

Децентрализация функций. Одной из основных функций управления является принятие решений. Часто их приходится принимать в тесном контакте с непосредственным исполнителем, образуя автономные, но взаимосвязанные системы контактов. Это позволяет достигать как высокой оперативности, так и необходимого качества решений.

Участие исполнителя и соисполнителей в принятии решений сегодня широко используется в организации различных видов деятельности. Такой подход основывается на известном принципе «дополняющей зависимости». Суть его сводится к передаче части управленческих функций на максимально низкий уровень, то есть непосредственному исполнителю.

Впервые принцип «дополняющей зависимости» был реализован католической церковью. Здесь каждый приходский священник признается важнейшим элементом целого – церкви. Он имеет всю полноту прав по принятию решений в вопросах веры, обрядов, действий.

В практике менеджмента принцип «дополняющей зависимости» показал себя весьма эффективным. Он создает обстановку уважения и доверия к сотрудникам. В свою очередь они стремятся оправдать это доверие. Результатом становится взаимное доверие исполнителей и менеджеров.

Децентрализация функций и делегирование полномочий полностью отвечают условиям для раскрытия потенциала персонала. Облеченный доверием человек отвечает самостоятельностью и инициативностью.

По мнению французского теоретика менеджмента Мишеля Грозе, в сложных динамичных ситуациях невозможно предусмотреть инструкции на все случаи. И только человек обладает той гибкостью, которая позволяет компенсировать влияние отрицательных непредвиденных факторов, обеспечивая устойчивость и эффективность деятельности.

В компьютерную эру децентрализация управления предприятием становится необходимостью. Распространение информационных технологий должно активно задействовать интеллектуальный потенциал. Предприятие должно быть построено по принципу информационной сети. Сотрудники должны иметь возможность свободно высказывать новые идеи, что позволит не потерять интеллектуальные находки. Децентрализация поощряет личную ответственность и мотивацию, позволяет адекватнее распределить роли.

Постоянный информационный обмен и консультации в рамках команды могут многократно повысить общую вооруженность и использование знаний, в которых возникает необходимость. И хотя каждый вносит свой вклад в общее дело, организовать и направить творческий потенциал сотрудников может только сплоченная команда.

Разрушение внутривы производственных барьеров. Можно сказать, что раньше предприятия сосредоточивались на трех направлениях деятельности: производство, сбыт, административно-финансовое управление. Развитие глобальных рынков и ужесточение конкуренции усложнили деятельность предприятий. Появились три новых направления: исследования и разработки, маркетинг, управление человеческим ресурсом.

Новые направления работы имеют принципиальные отличия от старых. Они призваны предугадывать и четко отслеживать важные тенденции в самом начале их появления. Они должны совершать прорывные открытия в развитии технологий и рынков, уметь максимально использовать человеческий фактор.

Старый производственный уклад предприятий вполне обеспечивался научным менеджментом Тейлора. Ставились и решались задачи повышения производительности, поддержания необходимого уровня качества, минимизации брака и т. д. Основу персонала составляли узкие специалисты, хорошо знающие свое дело.

Современный мир вступил в эпоху нематериальных ценностей. Основным условием успешности становится сосуществование и взаимодействие разных команд, решающих непохожие задачи. Их решение требует от команд особой модели поведения и командной сплоченности. Весь персонал в составе различных команд должен понимать и принимать общую стратегию предприятия. Каждый сотрудник должен четко осознавать не только свои обязанности, но и свое место в общей деятельности.

Время ограничения интересов сотрудника кругом своих функций прошло. Общая задача, понимаемая только менеджером, создавала ему иллюзию силы. Теперь это становится барьером. Исполнитель, не зная общей задачи, не в состоянии правильно скорректировать свою деятельность, особенно при неожиданном изменении ситуации.

Менеджеры должны дать подчиненным полное, детальное пояснение задуманного. Это даст возможность каждому работнику понять свою роль в общем производстве и осознать личную ответственность за общую деятельность.

Например, еженедельные совещания начальников цехов у директора призваны решать три задачи:

- 1) подвести итог прошедшей недели;
- 2) уточнить задания на предстоящую неделю;
- 3) получить представление о том, чем будут заниматься другие, иными словами, «почувствовать локоть товарища».

Принципиально важно не допускать неинформированности, недопонимания роли различных людей и команд в общей деятельности, так как это может создать внутрифирменные барьеры, внести рассогласованность.

Новый подход в деятельности – *опора на людей* – составляет принципиально новое видение сущности предприятия. Считаться с человеческим фактором призывает еще научный менеджмент. Однако поставить человека в центр деятельности предприятия позволил только современный подход.

Достижение конкурентных преимуществ предполагает за счет работников максимальное использовать их квалификацию и самостоятельность. Раскрытие творческого потенциала возможно на основе патриотизма сотрудников в отношении своего предприятия.

Только люди – от рабочих до топ-менеджеров – способны создать и поддерживать конкурентные преимущества предприятия. Без них не сработают самые современные технологии, лучшее оборудование и материалы.

Забота о благополучии персонала. Чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей, были патриотами предприятия, последнее должно проявлять заботу о них. Если предприятие изначально во главу угла ставит заботу о людях, то в этом случае оно может рассчитывать на адекватную ответную позицию сотрудников. Оно действительно может опереться на своих людей.

Сравнение образцов поведения эффективных и неэффективных менеджеров было проведено еще в 1990-е годы Мичиганским университетом США. Исследование установило, что неудачные руководители все свое время уделяли производственным заданиям. Их приоритетами являлись деловые совещания, повышение производительности труда, снижение затрат и т. д. Успешные же менеджеры отличались вниманием к людям. Они заботились о сплочении коллективов, психологическом климате, комфорте сотрудников.

Переход от механических структур к органическим. В экономике, где нематериальная составляющая приобретает все большее значение, остро стоит вопрос оперирования и интеграции сложных систем. Секрет эффективности производства связан с подходами в построении предприятий. Важно связать в единое, развивающееся целое динамичные потоки, производственную и маркетинговую деятельность, творческий потенциал работников. Системное управление будет наращивать актуальность на новом уровне понимания.

Примером могут служить созданные природой живые системы. Бесконечно сложные и идеально приспособленные системы способны к самым разным действиям, непрерывной модернизации, изобретательному развитию. Живая природа предлагает готовую модель, которая гарантирует выживаемость и целостность биосистемы в условиях спонтанных вызовов и изменений.

Понятно, что сравнение производственного предприятия с живым организмом достаточно условно, тем более что невозможно в точности скопировать алгоритм, предлагаемый природой. Тем не менее можно оценить участь механистической логики. Многократное дублирование, количественное накопление, даже в хорошем, неизбежно приводят к отставанию.

В свете непрерывного процесса перемен и усложнения производственных отношений первоочередной задачей управления становится развитие системного видения. Однако в основе такого видения должна лежать качественная, органическая логика. Механистическая логика не исключается, но эти процессы выступают как один из многих инструментов, и не более.

На практике это означает, что предприятие следует рассматривать в определенном смысле как живой организм. Его функционирование связано с независимыми внутрисистемными и внешними взаимосвязями. Деление по подразделениям является устаревшим, и его следует заменить системным подходом.

Выводы по главе 1

1. Реальный сектор экономики – это производство: товаров потребления и промышленных товаров; добыча полезных ископаемых и производство оборудования для их добычи;

строительство и ремонт объектов и производство стройоборудования;

производство энергии и энергооборудования;

производство и ремонт транспортных средств;

сельскохозяйственное производство;

производство деталей, узлов и комплектующих;

модернизация и ремонт машин, станков, оборудования, приборов, инструментов и др.

2. Теория систем является наиболее эффективным научным аппаратом, описывающим построение и функционирование производственного предприятия. Под системой понимается единство взаимосвязанных элементов, упорядоченных по принципу производственной цели.

В управлении предприятием важными элементами являются:

формализация – разработка и закрепление в официальных документах формальных правил, процедур, инструкций, описаний работ;

два различных способа управления: реактивное – ответная реакция менеджеров на текущие явления в жизни предприятия; целевое – активное упреждающее влияние менеджеров на все элементы деятельности предприятия для успешной реализации его цели.

3. Промышленное производство развивается по следующим этапам:

- допроизводственная эра – охота, собирательство, рыболовство;

- доиндустриальная эра – технологичное производство (обработка и сборка), научно-технический прогресс (НТП) и высокотехнологичное производство;

- индустриальная эра – технологичное производство, научно-технический прогресс и высокотехнологичное производство;

- постиндустриальная эра – производство на основе знаний; экологичное производство; инновационное производство.

4. Новое видение предприятия состоит из трех новых взглядов:

- новая цель – создание условий для самореализации сотрудников – поощрение инициативы, поддержка творчества, проявление доверия вместо контроля;

- новый подход в управлении – раскрытие внутреннего потенциала сотрудников и предприятия – делегирование полномочий, децентрализация функций, разрушение внутрипроизводственных барьеров;
- новый подход в деятельности – опора на людей – достижение конкурентных преимуществ за счет квалификации и настроения сотрудников, забота о благополучии персонала, переход от механических структур к органическим.

Глава 2. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА

- 2.1. Организация производства на предприятии.**
- 2.2. Производственная программа предприятия.**
- 2.3. Производственная мощность и пути ее увеличения.**
- 2.4. Пути повышения эффективности производства.**

2.1. Организация производства на предприятии

В сферу организация производства на предприятии входят следующие элементы:

- Структура производственного процесса;
 - Принципы организации производственного процесса;
 - Производственный цикл;
 - Формы, типы и методы организации производства;
 - Производственная структура предприятия.
- Рассмотрим указанные элементы.

2.1.1. Структура производственного процесса

Производственный процесс или производство – процесс взаимодействия производственных факторов на предприятии, направленный на превращение исходного сырья (материалов) в готовую продукцию, пригодную к потреблению или к дальнейшей обработке.

Производственный процесс предприятия неоднороден. Он состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Структура производственного процесса представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура производственного процесса

Основными элементами производственного процесса являются труд (деятельность людей), предметы и средства труда.

В каждом производственном процессе центральное место занимают основные процессы – *основное производство*. К основным производственным процессам предприятия относятся те, которые непосредственно связаны с превращением исходных материалов в готовую продукцию. Эти процессы обычно расчленены на две части – процессы изготовления деталей и сборки.

По течению во времени производственные процессы подразделяют на дискретные (прерывные) и непрерывные, вызванные непрерывностью технологического процесса или потребностями общества.

По степени автоматизации выделяют процессы:

- ручные – выполняются полностью вручную;
- механизированные – выполняются рабочими с помощью машин;
- автоматизированные – выполняются машинами под наблюдением рабочих;
- автоматические – выполняются машинами без участия рабочих по заранее разработанной программе.

Процесс основного, вспомогательного и побочного производства состоит из ряда производственных стадий.

Стадия – это технологически законченная часть производства, характеризующая изменение предмета труда, переходящего из одного качественного состояния в другое.

Производственная стадия в свою очередь делится на ряд производственных операций, представляющих собой первичное звено, элементарную, простейшую составную часть процесса труда.

Производственная операция выполняется, как правило, на отдельном рабочем месте, одним или группой рабочих, над одним и тем же предметом труда, с помощью одних и тех же средств труда.

По назначению производственные операции делят:

– на технологические (основные), в результате которых вносятся качественные изменения в предметы труда, его состояние, вид, форму и свойства;

– транспортные, изменяющие положение предмета труда в пространстве и создающие условия для поточного производства;

– обслуживающие, обеспечивающие нормальные условия для работы машин (их чистка, смазка, уборка рабочего места);

– контрольные, способствующие правильному выполнению технологических операций, соблюдению режимов (контроль и регулирование).

Операции различаются также в зависимости от применяемых средств труда:

✓ ручные – выполняемые без применения машин, механизмов и механизированного инструмента;

✓ машинно-ручные – выполняемые с помощью машин или ручного инструмента при непрерывном участии рабочего;

✓ машинные – выполняемые на машинах при ограниченном участии рабочего (например, установка, закрепление, пуск и остановка, раскрепление и снятие детали и т. д.);

✓ автоматизированные – выполняемые на автоматическом оборудовании или автоматических линиях.

Эффективность рациональной организации процесса производства выражается в сокращении длительности производственного цикла изделий, снижении издержек, улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств.

2.1.2. Принципы организации производственного процесса

Для нормальной организации, функционирования и развития производственного процесса на предприятии необходимо соблюдать ряд принципов, наиболее важными из которых являются шесть основных. Рассмотрим их.

1. Принцип специализации и концентрации. Специализация есть закрепление за каждым цехом, производственным участком, рабочим местом, технологически однородной группы работ или строго определенной номенклатуры изделий. Концентрация есть сосредоточение определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению однородных работ на отдельных участках и местах.

Специализация позволяет сосредоточиться на узком направлении деятельности, то есть на выпуске определенного вида продукции. Концентрация помогает собрать в одном месте большие производственные мощности. Это позволяет достигнуть высокого качества и конкурентоспособности.

2. Принцип непрерывности и прямоочности. Непрерывность означает обеспечение движения предмета труда с одного рабочего места на другое без задержек и остановок. На этом основан производственный конвейер. Прямоточность означает, что предметы труда в процессе обработки должны иметь кратчайшие маршруты по всем операциям.

Так, 80 лет назад величайший предприниматель XX века Генри Форд изобрел конвейер, который резко увеличил производительность за счет непрерывности сборочного процесса.

3. Принцип стандартизации и универсализации. Под стандартизацией в организации производственного процесса понимают разработку, установление и применение однообразных условий, обеспечивающих наилучшее его протекание. Универсализация касается рабочего места или производственного подразделения и позволяет изготавливать изделия и детали широкого ассортимента или выполнять различные операции.

Стандартизацию и универсализацию продукции ввел в производственную практику британский экономист и управляющий Линделл Урвик (1891–1983). Он назвал предлагаемую им теорию «рационализацией». Она включала: стандартизацию материалов, универсализацию изделий, упрощение производственных процессов, оптимизацию транспортных потоков.

4. *Принцип автоматичности и ритмичности.* Автоматичность подразумевает максимально возможное и экономически целесообразное освобождение рабочего от затрат ручного труда на основе применения автоматического оборудования. Ритмичность состоит в регулярности и устойчивости хода процесса, что обеспечивает производство одинакового или равномерно увеличивающегося количества продукции за равные промежутки времени.

Так, в СССР широко практиковалась бурная производственная работа в последние дни месяца с целью выполнения месячного плана и получения премии. А в начале следующего месяца наступало расслабление. Такой «авральный» принцип противоречил ритмичности и нередко приводил к выпуску не вполне качественных и даже бракованных изделий.

5. *Принцип параллельности и пропорциональности.* Параллельность предусматривает одновременное выполнение отдельных операций и процессов. Пропорциональность подразумевает согласованность в продолжительности и производительности всех взаимосвязанных подразделений производства.

По возможности, части технологических и вспомогательных процессов должны вестись параллельно, с целью сокращения производственного цикла. Пропорциональность позволяет согласовать работу разных производственных участков в объемах и времени выпуска продукции.

6. *Принцип комбинирования и гибкости.* Комбинирование предусматривает объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделия в пределах одного участка. Гибкость требует быстрой адаптации производственного процесса к изменению организационно-технических условий, связанных с переходом на изготовление новой продукции, и др.

Так, освоение смежных профессий активно способствует развитию комбинирования и гибкости и при необходимости, позволяет безболезненно заменить отсутствующего работника.

2.1.3. Производственный цикл

Производственный цикл – время от начала производственного процесса до выхода готовой продукции.

Структура производственного цикла представлена на рис. 2.2.

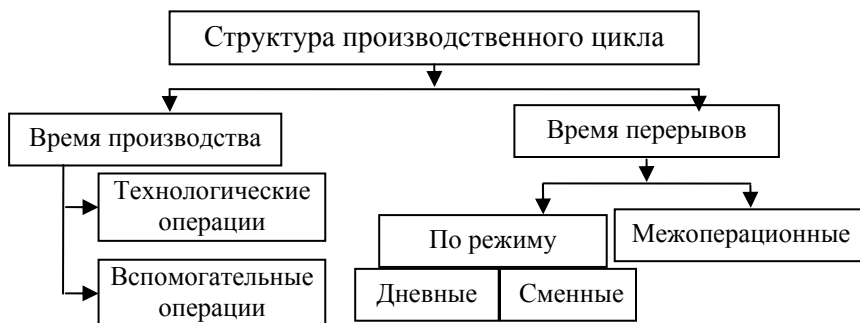


Рис. 2.2. Структура производственного цикла

Продолжительность технологических операций – это время, в течение которого происходят механические, химические, физические и другие воздействия на предметы труда, в результате чего осуществляется изменение форм, размеров, физико-химических свойств предметов труда.

Продолжительность вспомогательных операций – это время, затрачиваемое на межцеховые и внутрицеховые перемещения предметов труда, контроль, упаковывание, маркирование и т. п. Перерывы в работе подразделяют на регламентированные и нерегламентированные.

Регламентированные перерывы входят в состав каждого производственного цикла, если они вызваны ожиданием накопления партии изделий для передачи ее на следующую технологическую операцию или временной остановкой в работе из-за разной продолжительности смежных технологических операций.

Нерегламентированные перерывы связаны с простоем оборудования и рабочих по непредусмотренным режимом работы организационно-техническим причинам (задержка сырья, материалов, поломка оборудования) и поэтому в производственный цикл включаются в виде поправочного коэффициента или вообще не учитываются.

Основной составляющей производственного цикла является продолжительность технологических операций, которая составляет технологический цикл ($T_{ц}$). Длительность производственного цикла определяется по следующей формуле

$$T_{\text{ц}} = n \frac{t}{K_{\text{м}}},$$

где n – количество предметов в партии;

t – продолжительность обработки одного предмета;

$K_{\text{м}}$ – количество рабочих мест для выполнения операции.

Предметы труда в процессе производства могут перемещаться последовательно, параллельно и параллельно-последовательно. Наименьшая длительность цикла создается при параллельном движении предметов труда, наибольшая – при последовательном.

При последовательном виде движения каждая последующая операция процесса начинается только после окончания обработки всей партии запуска на предыдущей операции. Длительность производственного цикла при последовательном виде движения определяется по формуле

$$T_{\text{цпослед}} = n \sum_i^m t_i,$$

где m – число операций;

t_i – длительность i -й операции.

При параллельном виде движения каждый предмет труда после выполнения первой операции сразу же передают на другую, не ожидая обработки всей партии. В итоге предметы труда из одной партии одновременно обрабатываются на нескольких операциях. Длительность производственного цикла при параллельном виде движения определяется по формуле

$$T_{\text{цпослед}} = n \sum_i^m t_i + (n-1)t_{\text{max}},$$

где t_{max} – продолжительность самой длинной операции.

При параллельно-последовательном виде движения предметы труда с предыдущей операции на последующую передаются не поштучно (как при параллельном) и не партиями (как при последовательно), а пачками (или передаточными партиями). Длительность

производственного цикла при параллельно-последовательном виде движения изделия определяется по следующей формуле:

$$T_{\text{Цпослед}} = n \sum_i^m t_i - (n-1) \sum_i^m t_{\min},$$

где t_{\min} – продолжительность той из двух смежных операции, которая является более короткой.

Пути сокращения производственного цикла:

- сокращение времени выполнения технологических операций за счет механизации и автоматизации работ;
- применение параллельного движение предметов труда;
- сокращение числа операций путем упрощения структуры цикла;
- переход к непрерывным производственным процессам;
- совмещение во времени технологических операций с транспортными и обслуживающими.

Сокращение длительности производственного цикла приводит:

- к увеличению выпуска продукции в одну и ту же единицу времени;
- росту производительности труда;
- снижению себестоимости единицы продукции по расходам;
- увеличению прибыли и сокращению объемов незавершенки.

Длительность и состав производственного цикла рассчитывают аналитическим, графическим или графоаналитическим способами. Для расчета цикла любым способом необходимо знать:

- составные части процесса производства и их продолжительность;
- последовательность и способ выполнения процесса;
- вид движения предмета труда.

2.1.4. Формы и типы организации производства

Форма организации производства – это способ функционирования и сочетания в пространстве и во времени элементов производственного процесса. Характеристика форм организации производства представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Формы организации производства

Формы организации производства			
Концентрация	Специализация	Кооперирование	Комбинирование
Сосредоточение производства продукции на крупных предприятиях	Сосредоточение производства однородной продукции на отдельных предприятиях	Установление длительных производственных связей между самостоятельными предприятиями по изготовлению конечной продукции	Технологическое сочетание взаимосвязанных разнородных производств одной или разных отраслей производства в рамках одного предприятия
Виды каждой формы			
Технологическая Заводская Организационно-хозяйственная	Предметная Поддетальная Технологическая Функциональная	Предметная Поддетальная Технологическая Функциональная	Сочетание последовательной обработки сырья Комплексное использование сырья Использование отходов
Показатели уровня			
Стоимость основных фондов Численность работников Объем производства	Удельный вес профильной продукции в общем объеме производства Удельный вес продукции, производимой на специализированных предприятиях, В общем объеме производства данной продукции	Удельный вес полуфабрикатов, получаемых по концентрации, в себестоимости продукции Удельный вес полуфабрикатов изготавливаемых предприятием на сторону, в общем объеме выпуска	Удельный вес сырья, перерабатываемого на месте его получения, в общем произведенном его количестве Количество продуктов, получаемых из одного вида сырья

В зависимости от уровня специализации производственного предприятия, масштаб выпуска однородной продукции и формы связей различных операций во времени и пространстве различают: единичное, серийное и массовое производства.

Существуют два метода организации производства: непоточное и поточное производство.

Непоточное производство используется преимущественно в единичном и серийном производстве.

Признаки непоточного производства: рабочие места размещаются однотипными технологическими группами без связи с последовательностью выполнения производственных операций, на них обрабатываются разные по конструкции и технологии изготовления предметы труда, которые перемещаются в процессе обработки сложными маршрутами, создавая перерывы между операциями.

Количество оборудования N в непоточном производстве исчисляется для каждой технологически однотипной группы оборудования по формуле

$$N = \frac{nt}{TK_{в.н}},$$

где n – количество предметов труда, обрабатываемых на данном оборудовании;

t – норма времени на обработку;

T – плановый фонд времени работы единицы оборудования за год;

$K_{в.н}$ – коэффициент выполнения норм времени.

Поточное производство обеспечивает согласованное выполнение операций технологического процесса во времени и пространстве, что создает возможность постоянного, непрерывного перехода предметов труда из одной фазы производства в другую.

Основным структурным звеном поточного производства является поточная линия – ряд взаимосвязанных рабочих мест, расположенных в порядке последовательности выполнения технологического процесса.

Поточное производство характеризуется следующими признаками:

- специализацией каждого рабочего места на определенной операции;
- согласованным и ритмичным выполнением всех операций на основе единого расчетного темпа работы;
- передачей обрабатываемого материала или изделий с операции на операцию с минимальными перерывами транспортером (конвейером);
- возможностью непрерывного движения предметов труда;

- размещением рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью технологического процесса.

Характеристика типов производства (единичного, серийного и массового) представлена на рис. 2.3.

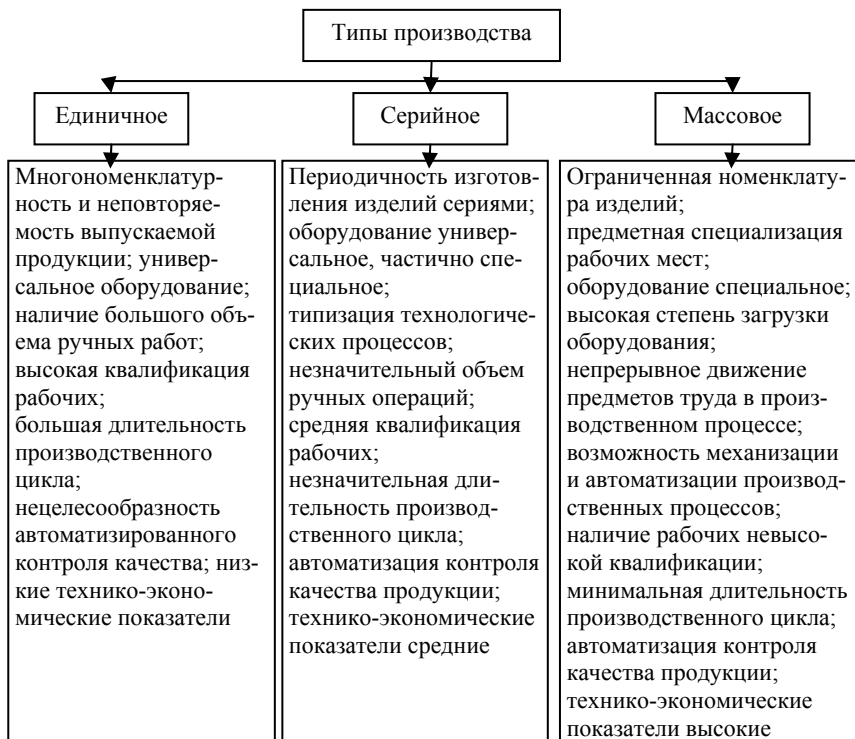


Рис. 2.3. Характеристика типов производства

Классификация *поточных линий* (характеристики их видов), признаки (от номенклатуры до оснащения) и условия организации работы поточных линий представлены в табл. 2.2.

Принципиальным параметром, организующим поточную линию, является *такт потока*, который характеризует ритмичность процесса и измеряется в единицах времени. Различают средний и рабочий такты.

Таблица 2.2

Классификация поточных линий

Признаки	Характеристика видов поточных линий		
Номенклатура изготавливаемых изделий	Многопредметные		Однопредметные
Транспортирование предметов труда по операциям	Пачками	Поштучно	Непрерывно
Уровень непрерывности процесса	Прерывно-поточное		Непрерывно-поточное
Уровень механизации и автоматизации	Немеханизированные	Механизированные	Автоматизированные
Условия наладки оборудования	С переналадкой		Без переналадки
Характер ритма	Свободный	Полусвободный	Регламентированный
Размещение линий в пространстве	Прямые		Замкнутые
Характер перемещений изделий и рабочих	Неподвижный объект	Подвижный объект	Комбинирование
Оснащение транспортными средствами	Периодического действия		Непрерывного действия

Средний такт потока – календарный период времени, за который в поток запускается или с потока выпускается одна партия предметов, называемая его однократным выпуском. Средний такт потока T_{cp} определяется так:

$$T_{cp} = \frac{D}{Q},$$

где D – продолжительности периода;

Q – программа запуска изделий.

Количество рабочих мест n на поточной линии определяется так:

$$n = \sum \frac{mt_i}{T_{cp}},$$

где m – количество операций;

t_i – длительность i -й операции.

Рабочий такт $T_{\text{раб}}$ поточной линии определяется по формуле

$$T_{\text{раб}} = \frac{t_i}{n_i}.$$

где n_i – количество рабочих мест на потоке.

Численность рабочих $Ч_p$ на поточной линии зависит от количества рабочих мест n_i и норм их обслуживания (нобс.) то есть объема работы:

$$Ч_p = \sum_i^m \frac{n_i}{H_{\text{обс}}}.$$

Длина рабочей ленты конвейера L зависит от количества рабочих мест, расстояний между ними и порядка их расположения (одностороннее и двухстороннее) и определяется соответственно по формуле

$$L_{\text{одностор}} = l(n - 1),$$

$$L_{\text{двухстор}} = l(n - 1)/2,$$

где l – расстояние между рабочими местам.

Скорость движения ленты конвейера v зависит от расстояния между смежными рабочими местами и среднего такта потока и определяется так:

$$v = \frac{1}{T_{\text{ср}}}.$$

Производственный поток проектируется на основе параметров:

- объемов производства и фонда рабочего времени;
- числа рабочих мест на конвейере и длины рабочей части конвейера;
- такта поточной линии.

2.1.5. Производственная структура предприятия

В промышленности производственные предприятия различны, однако большая часть из них носит универсальный характер, то есть выпускает продукцию широкого ассортимента, не сходную по конструктивно-технологическим признакам.

Производственная структура предприятия – это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними. Производственная структура зависит:

- от вида выпускаемой продукции и ее номенклатуры;
- типа производства и форм его специализации;
- особенностей технологических процессов.

Особенности технологических процессов являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

Производственная структура – это, по существу, форма организации производства.

В составе (структуре) предприятия выделяются:

- основные цеха (основное производство);
- вспомогательные цеха (вспомогательное производство);
- обслуживающие цеха;
- хозяйства производственного назначения.

Цех – это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ.

В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию.

Цеха (подразделения) вспомогательного производства обеспечивают условия для функционирования основного производства (инструменты, энергия, ремонт оборудования).

Цеха (подразделения) обслуживающего производства обеспечивают основное и вспомогательное производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т. д.

На предприятиях применяются два основных типа организации производственных структур: цеховая и бесцеховая.

Цеховая структура управления имеет дополнительное звено в управлении цеха – начальника цеха. При бесцеховой структуре

мастера всех производственных участков подчиняются непосредственно директору.

Поточной линией называется обособленная часть цеха, предназначенная для обработки определенного вида (или нескольких) изделий. В зависимости от объема производства и ассортимента цех может иметь несколько поточных линий.

Участок – часть линий, которая включает ряд операций, имеющих общую направленность воздействия на предмет труда при выполнении какой-либо части технологического процесса, осуществляемого потоком.

Рабочее место – часть производственной площади, выделенной для выполнения какой-либо операции по изготовлению продукции или по обслуживанию производства одним или группой исполнителей, оснащенная необходимыми средствами труда, обеспечивающими нормальные условия работы, достижения высокой производительности.

2.2. Производственная программа предприятия

Ориентиром для деятельности промышленного предприятия является его производственная программа. Она является документом, который отражает основные направления и задачи развития предприятия в плановом периоде, производственно-хозяйственные связи с другими предприятиями, профиль и степень специализации производства.

Содержание производственной программы включает:
Сущность и показатели производственной программы;
Формирование производственной программы;
План по производству продукции предприятия;
План реализации (сбыта) продукции.

2.2.1. Сущность и показатели производственной программы

Производственная программа – это определение объема изготовления продукции по номенклатуре, ассортименту и качеству в натуральном и стоимостном выражениях. Это основной раздел годового и перспективного бизнес-плана развития предприятия.

Производственная программа отражает основные направления и задачи развития предприятия в плановом периоде, производственно-хозяйственные связи с другими предприятиями, профиль и степень специализации и комбинирования производства.

Существуют следующие измерители производственной программы:

- натуральные – штуки, тонны, метры и др.;
- условно-натуральные – приведенные к одному виду все виды продукции, посредством переводных коэффициентов;
- трудовые – часы, минуты, нормо-часы;
- стоимостные – в денежном выражении.

Существуют количественные и качественные показатели производственной программы предприятия.

К количественным показателям относятся номенклатура, ассортимент (измеряются в натуральных измерителях) и объем производства и реализации продукции (в стоимостных и натуральных измерителях).

К качественным показателям относятся производственно-технические и эксплуатационные свойства изделия.

По стадиям производства и обращения выделяют четыре *показателя* производственной программы предприятия: товарная, валовая и реализованная продукция, чистая прибыль. Рассмотрим указанные показатели более подробно.

Товарная продукция. Этот показатель включает весь выпуск готовых изделий, полуфабрикатов собственной выработки и работ промышленного характера для реализации на сторону и своего собственного потребления:

$$ТП = Т_{г} + Т_{к} + Т_{н} + \Phi + Т_{у},$$

где $T_{г}$ – стоимость готовых изделий для реализации на сторону;

$T_{к}$ – стоимость готовых изделий для нужд капитального строительства и непромышленного хозяйства своего предприятия;

$T_{н}$ – стоимость полуфабрикатов своего производства и продукции вспомогательных цехов для реализации на сторону;

Φ – стоимость основных фондов собственного производства, введенных за период;

$T_{у}$ – стоимость услуг и работ промышленного характера по заказам со стороны или для непромышленных хозяйств и организаций своего предприятия.

Валовая продукция включает стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ:

$$\text{ВП} = \text{ТП} + (\text{НЗПк} - \text{НЗПн}) + (\text{Ик} - \text{Ин}),$$

где НЗПк и НЗПн – стоимость остатков незавершенного производства на начало и конец данного периода;

Ик и Ин – стоимость специального инструмента, полуфабрикатов, приспособлений собственного изготовления на начало и конец данного периода.

Реализованная продукция – это продукция, оплаченная покупателем:

$$\text{РП} = \text{ТП} + \text{Он} - \text{Ок},$$

где ТП – товарная продукция;

Он и Ок – остатки нереализованной продукции на начало и конец планового периода.

Чистая прибыль включает вновь созданную на предприятии стоимость:

$$\text{ЧП} = \text{ТП} - \text{МЗ} - \text{А},$$

где МЗ – материальные затраты;

А – амортизация.

2.2.2. Формирование производственной программы

При *формировании* производственной программы учитываются:

– потенциальные и фактические возможности предприятия по производству продукции, то есть на производственную мощность, а также на потребности народного хозяйства и мирового рынка в продукции предприятия;

– общая рыночная ситуация;

– состояние предприятий-конкурентов.

Предприятия самостоятельно планируют номенклатуру и объем производимой продукции, руководствуясь при этом государственным заказом, обязательствами перед партнерами, обязательствами по поставкам сбытовым организациям.

Исходными данными при разработке производственной программы являются:

- уставные виды деятельности предприятия по производству и реализации продукции;

- результаты фактического выполнения производственной программы за предыдущие периоды;
- данные по спросу на продукцию предприятия;
- сведения о рекламациях, замечаниях по качеству продукции за предыдущий период;
- сведения о долях продукции в общем объеме выпуска на рынке за предыдущий период по уровням качества;
- расчеты производственной мощности предприятия;
- сведения об объеме реализации продукции за предыдущий период по месяцам (кварталам);
- прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы;
- решения высших органов управления предприятия о стратегических перспективах его развития.

Производственная программа включает следующие основные *разделы*:

- 1) план по производству продукции предприятия;
- 2) план выпуска продукции на экспорт;
- 3) план по повышению качества продукции;
- 4) план реализации продукции.

Рассмотрим указанные планы-разделы подробнее.

2.2.3. План по производству продукции предприятия

При подготовке плана по производству обычно рассчитывают следующие четыре показателя.

1) *объем* производства каждой товарной позиции в натуральном выражении, определяемый по формуле

$$N_{\text{п}} = N_{\text{пост}} - O_{\text{н.скл}} + O_{\text{к.скл}} + N_{\text{в}},$$

где $N_{\text{пост}}$ – объем поставки изделия в натуральном выражении;

$O_{\text{н.скл}}$ и $O_{\text{к.скл}}$ – остатки данных изделий на складе готовой продукции на начало и конец планового периода;

$N_{\text{в}}$ – количество изделий для внутреннего потребления;

2) *себестоимость* продукции по каждой товарной позиции как сумму всех затрат предприятия, связанных с приобретением или производством данного вида продукции. Полная себестоимость продук-

ции определяется как сумма стоимости основных материалов, цеховых расходов, заработной платы работников, расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, налоговых отчислений, коммерческих расходов на хранение и реализацию готовой продукции;

3) *чистую продукцию*, которая определяется путем вычитания из товарной продукции (в оптовых ценах предприятия) материальных затрат в тех же ценах, а также суммы амортизации основных фондов;

4) *задания по снятию* с производства устаревших видов изделий, то есть продукции, не соответствующей современным требованиям экономики и населения, морально устаревшей, и указание конкретных сроков замены устаревших изделий, а также новых видов изделий (типы, модели), их заменяющих.

План выпуска продукции на экспорт включает в себя показатели объемов выпуска продукции предприятия, соответствующей требованиям ее поставок на экспорт на условиях конкретных соглашений и договоров.

План по повышению качества продукции отражает показатели обновления ассортимента и потребительских свойств продукции, обусловленные требованиями международных и отечественных стандартов качества, нововведениями и динамикой развития производства. Качество продукции по своим технико-экономическим показателям должно отвечать принятым стандартам на всех стадиях проектирования и изготовления продукции.

2.2.4. План реализации (сбыта) продукции

Объем реализованной продукции в плане определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде:

– готовых изделий, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера, предназначенных к реализации на сторону;

– продукции и работ для собственного потребления и непромышленных хозяйств, находящимся на балансе данного предприятия.

При расчете реализуемой продукции необходимо учитывать остатки нерезализованной продукции и их изменение на начало и конец периода.

Остаток нереализованной продукции к началу периода состоит:

- из остатка готовой продукции на складе и в неоформленных отгрузках;
- товаров отгруженных, по которым не наступил срок оплаты;
- товаров отгруженных, но не оплаченных в срок покупателями;
- товаров на ответственном хранении у покупателей.

При подготовке плана реализации (сбыта) продукции определяется расчетный объем продаж продукции в стоимостном выражении:

$$V_p = \frac{Z_{уп} + \Pi_{цел}}{P_m},$$

где $Z_{уп}$ – сумма условно-постоянных расходов организации в плановом периоде;

$\Pi_{цел}$ – целевая прибыль, достаточная для нормального функционирования организации и обеспечивающая удовлетворение ее потребностей;

P_m – маржинальная рентабельность, то есть доля маржинального дохода в стоимости продукции.

Маржинальный доход на единицу каждого изделия определяется как разница между ценой и переменными (прямыми) затратами предприятия. Если организация выпускает один вид продукции, маржинальная рентабельность определяется как отношение маржинального дохода на единицу продукции к цене. Если организация выпускает несколько видов продукции, то маржинальная рентабельность при заданной структуре продукции рассчитывается по формуле

$$P_m = \sum P_{mi} Y_i,$$

где P_{mi} – маржинальная рентабельность i -го вида продукции;

Y_i – удельный вес i -го вида продукции в выручке от реализации.

2.3. Производственная мощность и пути ее увеличения

Производственная мощность напрямую влияет на объем продукции, который может выпустить предприятие, и является мощным стратегическим средством в конкурентной борьбе. Рассмотрим следующие вопросы, касающиеся производственной мощности:

Виды производственной мощности;
Изменения производственной мощности и ее оптимизация;
Расчет производственной мощности;
Пути увеличения производственной мощности.

2.3.1 Виды производственной мощности

Производственная мощность – максимально возможный выпуск продукции в соответствующий период времени при определенных условиях использования оборудования и производственных ресурсов (площадей, энергии, сырья, живого труда).

В практике различают следующие *виды* производственной мощности:

- проектная и пусковая;
- плановая и фактическая;
- входная и выходная;
- вводимая и выводимая;
- освоенная и балансовая.

Производственная мощность, как правило, *измеряется* в тех же единицах, в которых планируется производство данной продукции в натуральном выражении (тонны, штуки, метры и т. д.).

Чем *полнее* во времени используется производственная мощность, тем больше продукции производится предприятием, тем ниже ее себестоимость, тем в более короткие сроки производитель накапливает средства для воспроизводства продукции и совершенствования самой производственной системы: замены или модернизации оборудования, освоения новых технологий, осуществления реконструкции производства, внедрении организационно-технических нововведений и т. д.

Величина производственной мощности обусловлена уровнем технологии производства продукции, ассортиментом и качеством продукции, а также особенностями организации труда, наличием необходимых ресурсов, уровнем специализации и кооперирования и т. д.

Неустойчивость факторов, влияющих на величину производственной мощности, порождает множественность этого показателя, поэтому они подлежат периодическому пересмотру.

Ведущим фактором, влияющим на производственную мощность и определяющим ее величину, является оборудование.

2.3.2. Изменения производственной мощности и ее оптимизация

Производственная мощность может изменяться в течение каждого планируемого периода. Чем больше планируемый период, тем выше вероятность таких изменений. Выделяют следующие основные *причины изменения* производственной мощности:

- установка новых единиц оборудования взамен устаревших или аварийных;
- износ оборудования;
- ввод в действие новых мощностей;
- изменение производительности оборудования в связи с интенсификацией режима его работы или в связи с изменением качества сырья;
- изменения в структуре исходных материалов, состава сырья или полуфабрикатов;
- модернизация оборудования (замена узлов, блоков и т. п.);
- продолжительность работы оборудования в течение планового периода с учетом остановок на ремонт, профилактику, технологические перерывы;
- организация ремонтов и текущего эксплуатационного обслуживания;
- специализация производства;
- режим работы оборудования.

Для *оптимизации величины* производственной мощности необходимо ее обосновать.

Весьма распространенным методом экономического обоснования производственной мощности является анализ критической точки. Этот метод успешно применяется при планировании производственных мощностей. При использовании этого метода необходимо построить график зависимости затрат и доходов от объема выпускаемой продукции на основе производственных данных. Анализ критической точки представлен на рис. 2.4.

Целью анализа является нахождение точки (в рублях или штуках), в которой затраты равны доходу. Эта точка является критической точкой (точкой безубыточности), от которой область прибыли лежит справа, а область убытков слева. Анализ критической точки предназначен для обоснования мощности путем отбора необходи-

мого объема выпуска продукции. Необходимый объем продукции таков, который, с одной стороны, будет оптимальным с точки зрения его реализации на рынке, а с другой – обеспечивать наименьшие общие затраты при достижении наибольшего результата.

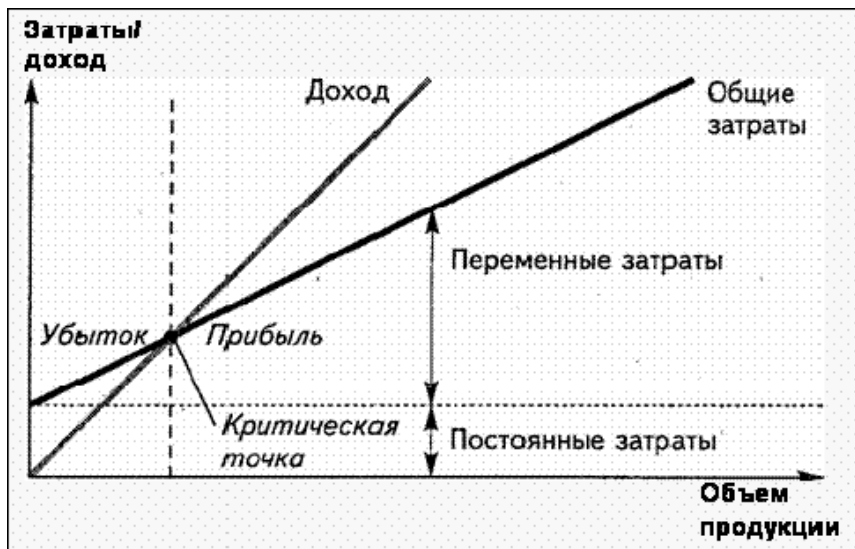


Рис. 2.4. Анализ критической точки

2.3.3. Расчет производственной мощности

Для *расчета* производственной мощности необходимы следующие исходные данные:

- перечень производственного оборудования и его количество по видам;
- режимы использования оборудования и площадей;
- прогрессивные нормы производительности оборудования и трудоемкости изделий;
- квалификация рабочих;
- намеченные номенклатура и ассортимент продукции, непосредственно влияющие на трудоемкость продукции при данном составе оборудования.

За основу расчета производственной мощности принимают проектные или паспортные нормы производительности оборудования и технически обоснованные нормы времени. Когда же установленные нормы работниками превзойдены, то расчет мощности производится по передовым достигнутым нормам, учитывающим устойчивые достижения.

В общем случае производственная мощность M определяется как произведение паспортной производительности оборудования в единицу времени H и планового (эффективного) фонда времени его работы:

$$M = T_{\text{эф}} H,$$

где $T_{\text{эф}}$ – плановый фонд времени работы оборудования;

H – паспортная производительность оборудования в единицу времени.

В свою очередь, эффективный фонд рабочего времени оборудования $T_{\text{эф}}$ определяется по формуле

$$T_{\text{эф}} = T_{\text{кал}} - T_{\text{нераб}} - T_{\text{ппр}} - T_{\text{техн}},$$

где $T_{\text{кал}}$ – календарный фонд времени;

$T_{\text{нераб}}$ – выходные и праздничные дни и время между сменами;

$T_{\text{ппр}}$ – время простоя оборудования в плановых ремонтах;

$T_{\text{техн}}$ – время простоя оборудования по технологическим причинам.

Определение конкретных значений производственной мощности осуществляется по каждой производственной единице (участок, цех) с учетом планируемых мероприятий. По мощности ведущей группы оборудования устанавливается производственная мощность участка, по ведущему участку – производственная мощность цеха, по ведущему цеху – производственная мощность предприятия. При установке производственной мощности возможно разработать мероприятия по выявлению «узких мест» с целью достижения наилучшей сбалансированности производственных мощностей производственных структур предприятия.

2.3.4. Пути увеличения производственной мощности

Многие производственные предприятия располагают ограниченными финансовыми ресурсами и просто не могут себе позволить регулярно приобретать новое, более мощное и современное оборудование. Тем не менее вопросы увеличения производственных мощностей необходимо решать, и желательно с минимальными затратами.

Существуют различные способы *увеличения производственной мощности*, в том числе и не требующие значительных финансовых и материальных вложений.

Основные способы увеличения производственной мощности представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Способы увеличения производственной мощности

За счет увеличения располагаемого фонда времени работы	За счет сокращения трудоемкости выпуска продукции
<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение количества единиц установленного оборудования2. Увеличение сменности работы оборудования3. Улучшение организации ремонта оборудования4. Сокращение производственных циклов5. Улучшение использования производственных площадей и пространства6. Рациональное планирование работ, устранение «узких мест» в производстве7. Углубление специализации, развитие кооперирования подразделений и предприятий	<ol style="list-style-type: none">1. Совершенствование технологии изготовления продукции2. Повышение серийности производства3. Расширение унификации, нормализации, стандартизации продукции и ее компонентов4. Обновление и модернизация оборудования5. Повышение уровня технологической оснащенности производства6. Постоянное обновление и пересмотр норм времени7. Рациональная организация труда на рабочих местах

Стремительная глобализация заставляет промышленников максимально оптимизировать расходы, сохраняя при этом высокое качество и ценовые параметры продукта. В результате все большие объемы производственного цикла доверяются сторонним поставщикам. Сейчас возле каждой крупной компании имеются десятки, а то и сотни фирм-подрядчиков (их образно называют «фирмы-прилипалы»).

Так, времена, когда предприятия Форда владели собственными рудниками для производства металла, плантациями каучука для изготовления шин и стекольными заводами, безвозвратно ушли. В условиях современного рынка это просто невыгодно.

Современная компания по производству РЭА – это прежде всего разработчик и интегратор продукта. Компании «Сони», «Панасоник», «Самсунг», «Хитачи», «LG», «Филипс», «Сименс» и другие гранды мировой электроники, вопреки расхожему мнению, не являются производителями полного цикла. На самом деле они занимаются лишь проектированием изделий, их окончательной сборкой, испытаниями, продажами и – отчасти – послепродажной поддержкой, да и ее в последние годы все больше отдают на аутсорсинг. А почти все основные системы, подсистемы и даже мелкие детали РЭА, вплоть до микросхем, пассивных и активных чип-элементов, болтов и гаек, выпускают известные и не очень предприятия второго, третьего и четвертого уровня кооперации.

Сегодня использование возможностей субконтрактации – мировой путь развития производства.

Субконтрактор – участник производственной кооперации.

Понятие «субконтрактация», в отличие от понятия «кооперация», применяют в том случае, когда количество партнеров по кооперации становится не просто большим, но и приобретает новое качество, соответствующее новой цели: сосредоточить свои усилия на основной продукции, отдав партнерам по кооперации все второстепенное.

Таким образом, субконтрактация является особой формой организации промышленного производства, рассчитанной на использование широкой сети поставщиков и ведущей к существенному снижению глубины своего производства. Классическое понимание процесса субконтрактации подразумевает наличие головного предприятия – «контрактора» – и множества, как правило, малых и средних предприятий – «субконтракторов».

Отсюда ясно, что любое производственное предприятие, которое имеет партнеров, обеспечивающих его комплектующими деталями и узлами, является контрактором, а его поставщики – субконтракторами.

В настоящее время активизировалось внимание к субконтрактации. Дело в том, что путем применения механизма субконтрактации предприятие может сконцентрировать свои ресурсы и усилия на участках, определяющих конкурентоспособность продукции и предприятия в целом. При этом головное предприятие – контрактор – получает возможность быстро обновлять свой модельный ряд, а неотягощенная непроизводительными издержками конечная продукция становится конкурентоспособной. Это достигается существенным уменьшением глубины производства.

Например, в среднем по немецким предприятиям этот параметр составляет меньше 40 %, а для таких передовых концернов, как, например, BMW AG, он составляет около 30 %.

Однако низкий уровень глубины производства требует обеспечения надежности кооперационных партнеров и высокого качества их продукции.

Существующий уровень производственной кооперации в Беларуси пока отстает от реальной потребности во взаимовыгодном сотрудничестве предприятий, которые освоили наиболее эффективные технологии.

Производственники уже убедились в немалых возможностях субъектов *малого бизнеса* для повышения своей эффективности, снижения затрат и концентрации собственных ресурсов на повышении конкурентоспособности продукции. Малые предприятия рассматривают крупные объединения как желанных партнеров – источник заказов, в том числе и на НТП.

Сотрудничество с малым бизнесом обеспечивает значительный эффект. Малые предприятия имеют качества, которые в условиях конкуренции важны для достижения успеха:

- 1) не обременены консервативным аппаратом;
- 2) обладают большей гибкостью;
- 3) обладают здоровым чувством риска.

Кроме того, преобладающее большинство предпринимательских структур производственной сферы, чтобы выжить и удержаться на рынке, свою основную деятельность связывают с *инновациями* и использованием научно-технических разработок. Это обстоятельство, несомненно, самое важное. Без такой ориентации нельзя обеспечить конкурентоспособность продукции.

2.4. Пути повышения эффективности производства

Общей, интегральной характеристикой любого производства является его эффективность. Эффективности производства рассмотрим в следующих пунктах:

- Сущность эффективности производства;
- Показатели эффективности производства;
- Технический уровень производства как фактор эффективности;
- Пути повышения эффективности производства.

2.4.1. Сущность эффективности производства

Эффективность производства – это рыночная стоимость произведенных выходов, деленная на общую величину затрат предприятия на соизмеримых израсходованных входах, выраженных в экономических (соизмеримых) категориях.

Рыночная стоимость выходов определяют следующие факторы:

- количество единиц произведенных товаров (услуг);
- пользующийся спросом ассортиментом;
- удовлетворяющее покупателя качество;
- своевременность выпуска конкретной продукции и т. д.

Затраты по приобретаемым материалам и сырью, оплате труда, по другим расходам, связанным с производством и продажей товаров и услуг, определяются по фактическим расходам на проданную продукцию в соответствии с калькуляцией ее себестоимости с учетом общих расходов предприятия на производственно-сбытовую деятельность и ее обеспечение.

Производственные системы имеют большое *разнообразие* применительно к конкретным условиям рынка и производимым товарам (услугам), к конкретным предприятиям и регионам. Применительно к собственным особенностям производства, то есть к организации системы, непосредственно перерабатывающей поступающие на ее вход ресурсы в процессе производственной деятельности, это разнообразие определяется:

– видом технологии переработки: единичное и мелкосерийное производство, серийное и массовое производство, непрерывное производство;

– спецификой конкретной технологии переработки потребляемых ресурсов, определяемой видом продукции и ее характеристиками (телевизионное производство, автомобилестроение, производство продуктов питания и т. д.);

– масштабами продаж и соответственно объемом производства;

– уровнем кооперации и соответствием его собственной производственной деятельности предприятия.

Производственная деятельность предприятия требует большого комплекса *обеспечивающих работ*. Поэтому функции управления собственно производственной деятельностью, то есть процессом переработки сырья в продукцию и услуги, тесно увязаны с другими видами управленческой работы на предприятии. Между функциональными подразделениями и отделениями промышленного предприятия (корпорации) существуют весьма сложные и взаимоувязанные отношения.

Общая стратегия предприятия направлена на достижение желаемого результата (его целей) в процессе производственной деятельности. Успех предприятия в этом случае зависит от того, насколько эффективно оно удовлетворяет потребности покупателей по номенклатуре и потребительским характеристикам товаров или услуг, и от того, насколько экономически эффективно предприятие производит эти продукты или услуги с учетом цены, которую платит за них покупатель.

Для достижения успеха на рынке производственная система должна обеспечить производство выбранного продукта или услуги лучше своих конкурентов, что позволит предприятию привлекать и сохранять потребителей.

Для реализации общего стратегического плана промышленного предприятия должны быть приняты *стратегические решения* по организации производства в следующих направлениях:

- выбор процесса производства;
- определение производственной мощности;
- определение уровня кооперированных поставок. Выбор уровня кооперации может осуществляться в широких пределах: от чистой сборки (отверточная технология) до полного изготовления на предприятии всех компонентов конечного продукта (концерн с за-

мкнутым циклом переработки исходного сырья в готовую продукцию сборочного производства);

- организация и специализация труда;
- необходимость и объемы формирования материально-технических запасов (изготовление на склад или под конкретные заказы);
- местоположение производства по отношению к рынкам продаж или источникам сырья.

Стратегические решения в области производства предусматривают долгосрочное связывание ресурсов. Тактические решения являются краткосрочными и служат для обеспечения выполнения стратегических решений.

Стратегические решения в сфере производства в условиях международного рынка имеют свои особенности. В ходе обострения конкуренции наметились три *принципа*, определяющих стратегии конкурентоспособности.

1. *Точно вовремя.* Производство по этому принципу заключается в получении материалов и комплектующих точно в то время, когда они нужны производству. Этот принцип постепенно вытесняет традиционный метод управления производством – подготовка материалов и комплектующих крупными партиями.

2. *Делать правильно с первого раза.* Это комплексный контроль качества с целью недопущения ошибок, что потребовало увеличения его роли на каждом рабочем месте и интеграции системы управления качеством с управлением предприятия в целом.

3. *Комплексное профилактическое обслуживание оборудования.* Производственное оборудование, с целью исключения поломок и простоев в процессе выполнения заказов, должно профилактически обслуживаться. Это потребует гибкости в квалификационных характеристиках персонала, связанных с необходимостью одинаково эффективно изготавливать продукцию и налаживать оборудование.

Схема эффективного управления производством дана на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Схема эффективного управления производством

2.4.2. Показатели эффективности производства

В настоящее время общепринятая система показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия отсутствует. Для измерения эффективности одних и тех же мероприятий применяются разные методики, иногда не связанные между собой, дающие различные, порой противоположные результаты.

Сложность измерений затрудняет комплексную оценку эффективности хозяйственной деятельности предприятий и не позволяет осуществлять системный анализ различных сторон его функционирования.

На рис. 2.6 изображена принципиальная система *показателей эффективности* деятельности предприятия, в наибольшей мере отражающая предъявляемые требования.

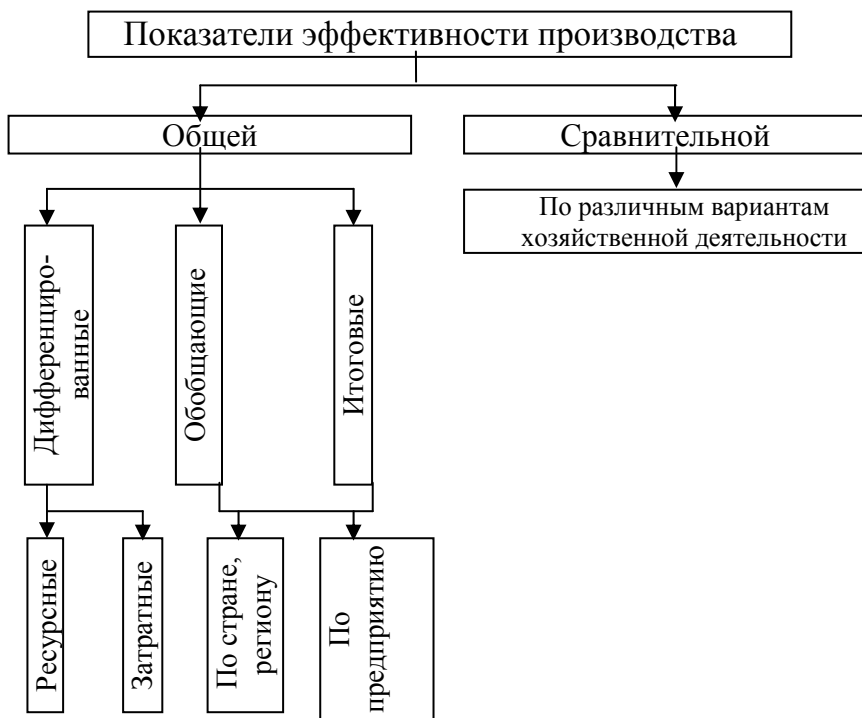


Рис. 2.6. Система показателей экономической эффективности

К числу дифференцированных показателей экономической эффективности производства относятся показатели использования ресурсов.

Дифференцированные показатели общей экономической эффективности производства (показатели использования производственных ресурсов):

- показатели использования трудовых ресурсов:
темпы роста производительности труда,

доля прироста продукции за счет повышения производительности,

экономия трудовых ресурсов и фонда зарплаты,
зарплатоемкость продукции (зарплатоотдача),
трудоемкость продукции, работ, услуг (трудоотдача);

- показатели использования основных фондов:
фондоёмкость продукции (фондоотдача),
относительная экономия производственных фондов;
- показатели использования оборотных фондов:
оборотная фондоёмкость продукции (оборотная фондоотдача),
относительная экономия оборотных фондов,
материалоемкость продукции (материалоотдача),
относительная экономия материальных ресурсов (затрат) и т. д.;
- показатели использования инвестиций:
капиталоемкость продукции (капиталоотдача),
относительная экономия инвестиций.

Обобщающие показатели общей экономической эффективности производства по стране (региону):

– показатели использования производственных фондов и капитальных вложений (капиталообразующих инвестиций):

а) производство ВВП на 1 руб. среднегодовой стоимости основных производственных фондов,

б) прирост ВВП на 1 руб. производственных капитальных вложений, обусловивших этот прирост,

в) срок окупаемости капвложений – отношение объема капвложений к сумме прироста накоплений, полученных за счет этих капвложений;

– показатели использования материальных затрат: материальные затраты, приходящиеся на 1 руб. ВВП, и т. д.;

– показатели использования трудовых ресурсов: отношение ВВП к численности работников сферы материального производства и т. д.

Обобщающие показатели общей экономической эффективности производства по предприятию:

- величина и темпы роста прибыли;
- величина и темпы изменения затрат на 1 руб. товарной (реализованной) продукции;

- рентабельность продукции, производства, оборота, собственного и заемного капитала;
- рентабельность инвестиций, в том числе капитальных вложений;
- коэффициент эффективности инвестиций, в том числе капитальных вложений (по вновь строящимся объектам);
- срок окупаемости инвестиций, в том числе капитальных вложений.

Итоговые показатели общей экономической эффективности:

- относительная экономия затрат живого труда;
- относительная экономия материальных затрат;
- относительная экономия производственных фондов;
- относительная экономия инвестиций.

Показатели сравнительной экономической эффективности:

- экономия приведенных затрат;
- годовой экономической эффект (чистый дисконтированный доход);
- срок окупаемости инвестиций (капитальных вложений);
- коэффициент сравнительной эффективности инвестиций;
- коэффициент рентабельности инвестиций (капитальных вложений);
- норма рентабельности (внутренняя норма доходности) инвестиций.

2.4.3. Технический уровень производства как фактор эффективности

Технический уровень производства (ТУП) характеризует развитие средств производства (механизмов, оборудования, приборов, инструментов), прогрессивность технологии, методы производства, схемы механизации и автоматизации, системы транспорта и энергоснабжения.

К общим *характеристикам* технического состояния можно отнести:

- укомплектованность различными видами техники (агрегатами, машинами, оборудованием);
- срок эксплуатации и технические параметры используемых машин и механизмов, их взаимозаменяемость, комплектность.

К факторам, влияющим на технический уровень производства, рекомендуется относить следующие:

- уровень механизации и автоматизации производства (отношение основных и вспомогательных рабочих, работающих по наблюдению за автоматами и при помощи машин, к общей численности рабочих);
- уровень прогрессивности технологических процессов (отношение прогрессивных процессов к их общему количеству);
- средний возраст технологических процессов;
- средний возраст технологического оборудования с учетом износа;
- фондовооруженность труда работников (отношение стоимости активной части фондов к общей численности занятых работников);
- отношение стоимости нематериальных активов к численности;
- размеры производственных площадей, занимаемых оборудованием;
- цены на оборудование.

Уровень ТУП зависит от технической подготовки производства. Повышение технической подготовки производства способствует росту ТУП, а значит и росту эффективности производства.

Эффективность деятельности предприятия в реальном секторе экономики определяется степенью рационального использования ресурсов, навыков и применяемой технологии, а также усилий предприятия по производству продуктов и услуг при удовлетворении конкретного рыночного спроса.

Целесообразность и выгодность занятия тем или иным бизнесом оцениваются определенным экономическим результатом, соотношенным с соответствующими затратами. В качестве показателя относительной эффективности деятельности предприятия в менеджменте используется понятие производительности (при реализации определенной общественной потребности в соответствии с платежеспособным спросом).

Производительность как относительная эффективность дает возможность сравнительной количественной оценки эффективности конкретной деятельности предприятий и отраслей. Применяемый термин «производительность» отражает комплексную многофакторную производительность (как меру рационального использования ресурсов, навыков и технологии), которая является следствием

использования всех видов ресурсов, а не только производительности труда, что имеет место в отечественной практике.

В общем случае производительность определяется как соотношение количества единиц произведенных продуктов (услуг) на выходе предприятия к количеству единиц израсходованных ресурсов на его входе (в соизмеримых единицах), выраженных в экономических категориях.

Более высокая по отношению к конкурентам производительность объективно обеспечивает долговременное конкурентное преимущество предприятия. Контроль и анализ производительности и ее динамики позволяют своевременно определить появление негативных тенденций в его работе.

Показатель относительной эффективности производства (производительность) может быть определен как стоимость всех произведенных товаров, деленная на общую величину затрат.

Эту простую модель (схему) можно интерпретировать так, что для повышения производительности достаточно найти способ снижения потребления любого из важных ресурсов, вводимых в систему, сохранив при этом неизменным выпуск продукции или увеличив его. Однако на практике все оказывается намного сложнее.

Приведенное понятие производительности как показателя относительной эффективности согласуется при соответствующей интерпретации (факторов и показателей) с конкретными факторными оценками производительности и эффективности деятельности производства и предприятия в целом, принятыми в отечественной практике.

Все факторы, влияющие на входы и выходы предприятия, оказывают то или иное влияние и на производительность. Однако это влияние не всегда одинаково по своим последствиям. В числе внутренних факторов, существенно влияющих на производительность, необходимо выделить качество в силу того, что оно является важным элементом затратного механизма производства, непосредственно определяющего производительность.

При лучшем качестве продукции и ее производства предприятие может получить больше и использовать ее на мероприятия по дальнейшему повышению конкурентоспособности. Особенно это важно для новых продуктов, высокое качество которых способствует увеличению объема продаж и соответственно прибыли за счет более высоких потребительских и эксплуатационных характеристик.

Сравнение американского, западноевропейского и японского бизнеса и менеджмента показывает, что японские менеджеры уделяют вопросу качества гораздо большее внимание.

Качество имеет как внутреннюю, так и внешнюю компоненты. Внутренними компонентами качества продукции являются: срок службы и отсутствие дефектов; технические характеристики и уровень исполнения; дизайн и другие характеристики.

Для услуг внутренними компонентами качества обычно выступают: надежность, высокие стандарты обслуживания, быстрота обслуживания, а также доступность и низкая цена услуг.

Внешней оценкой качества, определяемого при покупке, является ценность товара или услуги. *Ценность* – это функция соответствующих эксплуатационных характеристик и цены. В глазах покупателя именно она (ценность) определяет качество товара или услуги. С концепцией восприятия ценности как интегральной характеристики покупки связан и вопрос уровня дефектов. Для покупателя существует только один приемлемый уровень ценности (качества) – отсутствие дефектов.

Однако необходимо иметь в виду, что качество и ценность зависят также от происходящих перемен во внешней среде. Поэтому, чтобы сохранить качество и соответственно производительность производства, менеджеры обязаны всегда учитывать перемены во внешней среде.

Вопросы повышения производительности и эффективности промышленного производства, несмотря на их взаимосвязь с факторами внешней среды, в большей мере определяются внутренними переменными конкретного предприятия, в том числе эффективным *управлением*. Непосредственно с обеспечением роста производительности предприятия связаны практически все его внутренние переменные: цели, задачи, структура, технология и люди.

Комплексное управление производительностью дано на рис. 2.7.

Одним из наиболее важных *уроков* достижения роста производительности служит вывод, что высокая производительность достигается предприятием при грамотном *планировании* этого процесса.

Рассматривая функцию планирования, следует остановиться на подходе к планированию производительности. Необходимость учета долгосрочной перспективы является стратегическим ориентиром всего процесса планирования повышения производительности сверху вниз.

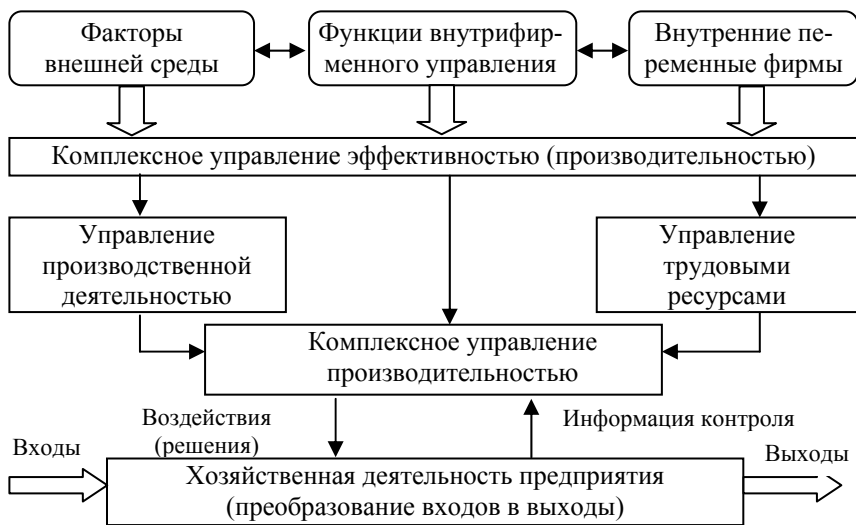


Рис. 2.7. Комплексное управление производительностью

2.4.4. Пути повышения эффективности производства

Переход к рыночным отношениям требует глубоких сдвигов в экономике – решающей сфере человеческой деятельности. Необходимо осуществить крутой поворот к интенсификации производства, переориентировать каждое предприятие на полное и первоочередное использование качественных факторов экономического роста. Должен быть обеспечен переход к экономике высшей организации и эффективности со всесторонне развитыми производительными силами и производственными отношениями, хорошо отлаженным хозяйственным механизмом.

Пути повышения эффективности производства являются:

- 1) научно-технический прогресс;
- 2) ресурсосбережение и режим экономии;
- 3) совершенствование управления.

1. *Научно-технический прогресс.*

НТП является важнейшим фактором повышения эффективности общественного производства, обеспечения его высокой эффективности и качества.

Так, до последнего времени НТП проистекал эволюционно. Преимущество отдавалось совершенствованию уже существующих технологий,

частичной модернизации машин и оборудования. Такие меры давали определенную, но незначительную отдачу. Недостаточны были стимулы разработки и внедрения мероприятий по новой технике.

В современных условиях развития экономики нужны революционные, качественные изменения, переход к принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений – коренное перевооружение всех отраслей народного хозяйства на основе новейших достижений науки и техники.

Важнейшие *направления* реализации НТП:

- широкое освоение прогрессивных технологий;
- автоматизация производства;
- создание и использование новых видов материалов.

Для развития экономики очень важны мероприятия научно-технического характера.

Руководители предприятий главное внимание уделяют материальному стимулированию труда. Большая часть прибыли после уплаты налогов направляется в фонд потребления. Такое положение ненормально.

Очевидно, по мере развития рыночных отношений предприятия начнут уделять должное внимание развитию производства на перспективу и будут направлять необходимые средства на новую технику, обновление производства, освоение и выпуск новой продукции.

Помимо того необходимо создать организационные предпосылки, экономические и социальные мотивации для творческого труда ученых, конструкторов, инженеров, рабочих. Коренные преобразования в технике и технологии, мобилизация всех, не только технических, но и организационных, экономических и социальных факторов создадут предпосылки для значительного повышения производительности труда.

Предпосылками повышения производительности являются:

- внедрение новейшей техники и технологий;
- применение прогрессивных форм научной организации труда;
- совершенствование нормирования труда;
- рост культуры производства;
- укрепление порядка и дисциплины;
- стабильность трудовых коллективов.

Хотя все вышесказанное крайне важно для предприятий, но нужно учитывать реалии сегодняшней жизни. Из-за кризиса подоб-

ные меры смогут внедрить, наверное, очень не скоро и очень немногие предприятия.

2. Ресурсосбережение и режим экономии.

Особое место в интенсификации экономики, экономии на себестоимости продукции принадлежит снижению удельного расхода ресурсов. *Ресурсосбережение* должно превратиться в решающий источник удовлетворения растущей потребности в топливе, энергии, сырье и материалах.

Так, результаты проводимой в народном хозяйстве Беларуси работы по повышению технического уровня, качества продукции и выполняемых работ не отвечают современным требованиям. Эта задача должна стать всенародной, предметом постоянного внимания и контроля, главным фактором в оценке деятельности каждого трудового коллектива.

Одним из важных факторов интенсификации и повышения эффективности производства является *режим экономии* всех видов ресурсов. В решении всех этих вопросов важная роль принадлежит промышленности. Предстоит создать и оснастить народное хозяйство машинами, оборудованием, обеспечивающими высокую эффективность использования конструкционных и других материалов, сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, создание и применение высокоэффективных малоотходных и безотходных технологических процессов.

В настоящее время Беларусь использует в расчете на единицу национального дохода топлива, электроэнергии, металла в два-четыре раза больше, чем развитые страны. Это приводит к дефициту ресурсов при больших объемах производства, что вынуждает выделять все большие средства для наращивания сырьевой и топливно-энергетической базы.

Поэтому так необходима модернизация машиностроения – решающее условие ускорения научно-технического прогресса (НТП), инновационной деятельности и реконструкции всего народного хозяйства страны.

Нельзя забывать и об использовании вторичных ресурсов и отходов. Низкий уровень переработки и использования отходов приводит к их накапливанию в окружающей среде, к ее значительному загрязнению и деградации, подрыву естественной основы как самого производства, так и жизнедеятельности людей.

3. Совершенствование управления.

Важное место в повышении эффективности производства занимает *управление*, включая организационно-экономические факторы.

Особо возрастает роль организации с ростом масштабов общественного производства и усложнением хозяйственных связей. Прежде всего, это развитие и совершенствование рациональных форм организации производства – концентрации, специализации, кооперации и комбинирования. Требуется дальнейшего развития и совершенствования производственная инфраструктура, оказывающая существенное влияние на уровень эффективности производства.

Непосредственно в управлении – это совершенствование самих форм и методов руководства, планирования, экономического стимулирования – всего хозяйственного механизма.

В планировании – сбалансированность и реальность планов, оптимально построенная система плановых показателей, не сдерживающая первичные звенья народного хозяйства, а дающая им широкий простор для деятельности.

Кроме того, в группе управленческих факторов – широкое применение многообразных рычагов *хозяйственного расчета* и материального поощрения, материальной ответственности и других хозяйственных экономических стимулов. Большую роль в решении задач эффективного хозяйствования, создания и внедрения ресурсосберегающих техники и технологии призвана играть наука.

Повышение эффективности общественного производства в значительной мере зависит от лучшего использования *основных фондов*. Необходимо:

- интенсивней использовать созданный производственный потенциал;
- добиваться ритмичности производства;
- стремиться к максимальной загрузке оборудования;
- существенно повышать сменность работы оборудования;
- увеличивать съем продукции с каждой единицы оборудования, каждого квадратного метра производственной площади.

Важнейшим результатом организации интенсивного использования *производственных мощностей* является ускорение темпов прироста продукции без дополнительных капитальных вложений, темпов роста фондоотдачи. Развитие нашей экономики на современном этапе и в ближайшей обозримой перспективе обуславливает необходимость совершенствования организации интенсивного использования производственных мощностей действующих предприятий.

Организацию эффективного использования производственных мощностей необходимо рассматривать как действие, направленное на опережающее увеличение выпуска продукции по отношению к затратам на их прирост.

При этом действие в широком смысле понимается как многогранная деятельность производственных подразделений и служб, которая направлена на использование производственных мощностей предприятий в соответствии с целями, поставленными обществом перед ними.

Один из факторов интенсификации производства, повышения его эффективности – *совершенствование структуры экономики*. Более высокими темпами необходимо развивать отрасли, обеспечивающие НТП и успешное решение социально-экономических задач, добиваться улучшения пропорций между производством средств производства и предметов потребления, отраслями АПК.

Инвестиционная политика призвана обеспечивать рост объемов привлекаемых средств, в том числе из-за рубежа, повышение эффективности капитальных вложений.

Предстоит осуществить перераспределение средств в пользу отраслей, обеспечивающих социальные потребности, ускорение научно-технического прогресса. Все большая доля средств должна направляться на техническое перевооружение и реконструкцию действующих предприятий в противовес новому строительству.

Меры по *структурной перестройке* общественного производства:

- обеспечение ускоренного роста производства товаров потребления;
- развитие малого предпринимательства;
- конверсия военного производства на оборонных предприятиях;
- техническое перевооружение и повышение эффективности работы транспорта, систем электро-, нефте- и газоснабжения, связи;
- информационное обеспечение всех отраслей производственной инфраструктуры.

Выводы по главе 2

1. Производственный процесс или производство – процесс взаимодействия производственных факторов на предприятии, направленный на превращение исходного сырья (материалов) в готовую продукцию, пригодную к потреблению или к дальнейшей обработке. По структуре производственный процесс состоит из основного (технологическая

обработка), обслуживающего (наладка оборудования, энергоснабжение) и вспомогательного (хранение, транспортировка) процессов.

Производственный цикл – время от начала производственного процесса до выхода готовой продукции. Структура производственного цикла состоит из времени производства (технологические и вспомогательные операции) и времени перерывов (межоперационные и режимные паузы).

2. Формы организации производства: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование.

Типы производства: единичное, серийное и массовое.

Производственная структура предприятия – это совокупность производственных единиц (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними. В структуре выделяются: основные, вспомогательные и обслуживающие цеха, а также хозяйства производственного назначения.

3. Производственная программа – это основной раздел годового и перспективного бизнес-плана развития предприятия. В ней определяется объем изготовления продукции по номенклатуре, ассортименту и качеству в натуральном и стоимостном выражениях.

Предприятие имеет планы по производству и реализации продукции.

4. Производственная мощность – максимально возможный выпуск продукции за период времени при определенных условиях использования оборудования и производственных ресурсов (площадей, энергии, сырья, труда).

Способы увеличения производственной мощности:

1) за счет увеличения располагаемого фонда времени работы (увеличение единиц оборудования, сменности, численности);

2) за счет сокращения трудоемкости выпуска продукции (совершенствование технологии, повышение серийности, унификация и стандартизации продукции).

5. Эффективность производства – это рыночная стоимость произведенных выходов (продукции), деленная на величину затрат на соизмеримых израсходованных входах, выраженных в соизмеримых категориях.

Пути повышения эффективности производства:

1) научно-технический прогресс;

2) ресурсосбережение и экономия;

3) совершенствование управления.

Глава 3. ТЕХНОЛОГИИ КАК ГЛАВНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ ПРОИЗВОДСТВА

3.1. Сущность и виды технологий, технологические уклады.

3.2. Технологическая политика предприятия.

3.3. Современный рынок технологий.

3.1. Сущность и виды технологий, технологические уклады

Производство связано с переработкой сырья и материалов и превращение их в новое качество – продукт. Способ переработки сырья понимается как технология. Технологию рассмотрим в следующих пунктах:

Сущность технологии;

Виды технологий;

Технологические уклады.

3.1.1. Сущность технологии

Весь современный бизнес строится на производстве и реализации товаров и услуг. Но товар или услугу, прежде чем продавать, надо произвести.

Технология – это способ преобразования исходного материала в продукцию.

Технология оказывает наибольшее влияние на производительность и качество продукции.

Ярким примером этому может служить внедрение сборочного конвейера Генри Фордом, после пуска которого Форд полностью овладел автомобильным рынком за счет резкого снижения стоимости машины.

Сегодня американские, японские и другие зарубежные производители, использующие автоматизированные заводы, робототехнику, автоматизированные системы проектирования и управления, захватывают все большую долю автомобильных рынков потому, что они производят товары более высокого качества по более низким ценам, чем традиционные заводы.

Возможность технологии повысить производительность труда не вызывает сомнений, но при этом руководители должны помнить, что не всегда более прогрессивная технология ведет к росту производительности.

Достоинства более эффективной технологии иногда могут быть сведены на нет отрицательным отношением персонала к нововведениям. Чтобы быть уверенным, что внедрение более эффективной технологии приведет к росту производительности и качества, руководство предприятия должно сбалансировать требования технологии с потребностями сотрудников.

Технология и правильно спроектированная работа являются одним из важнейших факторов роста производительности и повышения качества выпускаемой продукции. Более гибко спроектированные работы могут дать значительные выгоды в плане повышения производительности труда и конечного экономического результата.

Важнейшим фактором внедрения более прогрессивных технологий был и остается научно-технический прогресс (НТП). До последнего времени НТП проистекал эволюционно. Преимущество отдавалось совершенствованию уже существующих технологий, частичной модернизации машин и оборудования. Такие меры давали определенную, но незначительную отдачу. Недостаточны были стимулы разработки и внедрения мероприятий по новой технике и технологиям.

В современных условиях формирования рыночных отношений нужны революционные, качественные изменения, переход к принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений – коренное перевооружение всех отраслей народного хозяйства на основе новейших достижений науки и техники. Важнейшие направления НТП таковы:

- широкое освоение прогрессивных технологий;
- автоматизация производства;
- создание и использование новых видов материалов.

В развивающихся странах в условиях становления рыночной экономики очень важны мероприятия научно-технического характера. Коллективы предприятий, их руководители главное внимание уделяют материальному стимулированию труда. Большая часть прибыли после уплаты налогов направляется в фонд потребления. Такое положение ненормально.

Очевидно, по мере развития рыночных отношений предприятия начнут уделять должное внимание развитию производства на перспективу и будут направлять необходимые средства на новые технологии и технику, обновление производства, освоение и выпуск новой продукции.

Мировой опыт свидетельствует о том, что конкурентоспособность предприятий достигается главным образом в тех странах, где научно-технический прогресс, новые и высокие технологии становятся приоритетным направлением развития народного хозяйства.

Действующим законодательством многих стран предусмотрено льготное налогообложение для субъектов хозяйствования, предусматривающих создание и развитие производств, основанных на новых и высоких технологиях. Высокотехнологичные предприятия, как правило, получают поддержку от государства.

Система мер государственной поддержки передовых предприятий обеспечивает уменьшение им налогооблагаемой базы, предполагает увеличение объема их собственных финансовых ресурсов для последующего использования этих средств на развитие высокотехнологичных производств и предприятий.

Во многих странах законодательством предусмотрена возможность получения налоговых преференций в виде снижения ставки налога на прибыль, полученную от реализации товаров собственного производства предприятиями, включенными в перечень высокотехнологичных организаций. Обычно ставка налога на добавленную стоимость (НДС) снижается при реализации предприятиями-изготовителями товаров, производимых с применением новых и высоких технологий.

Что же обычно необходимо, чтобы получить государственную поддержку и создать действительно новое, современное производство, которое позволило бы выпускать необходимую потребителю продукцию, причем конкурентоспособную на рынке?

Необходимо провести подробные маркетинговые исследования, анализ существующих в мировой практике технологий и оборудования и собственную оценку новизны закладываемых в проект технологий, определить будущий производственный потенциал, обеспечивающий выпуск конкурентоспособной продукции.

На данном этапе важно иметь предложения от предприятий – поставщиков оборудования, свидетельствующие о технико-технологическом уровне, стоимости и условиях поставок производственного оборудования и технологий.

С учетом результатов маркетинговых исследований и выработки стратегии по применению технологий и оборудования следует произвести примерный расчет объемов производства и продаж будущей продукции, затрат на ее выпуск и реализацию, определить объем инве-

стиций и источники финансирования проекта. На основании полученных данных необходимо выполнить предварительные расчеты экономической и финансовой эффективности проекта. Убедившись в бесспорной выгодности реализации проекта, можно приступать к подготовке комплекта документов, необходимых для рассмотрения вопроса о включении предлагаемого производства (предприятия) в Реестр высокотехнологичных производств и предприятий Беларуси с целью получения государственной поддержки при реализации проекта.

Немаловажно знание требований, предъявляемых государственными органами к оформлению обосновывающих документов на всех этапах их прохождения.

Оценка разрабатываемых и используемых технологий по отношению их к новым и высоким, производств и предприятий, основанных на этих технологиях, к высокотехнологичным обычно производится по комплексу показателей:

- новизна, технический уровень и производственные преимущества заявляемой технологии;
- потребность в инвестициях для реализации проекта, их объём;
- количество вновь создаваемых (высвобождаемых) рабочих мест;
- емкость и перспективность рынка, ориентация на экспорт;
- величина нематериальных активов в основных фондах предприятий;
- срок окупаемости понесенных на создание производства затрат;
- безотходность, материалоемкость и энергоёмкость технологии;
- доля продукции, выпускаемой с использованием высоких технологий, в общей массе продукции;
- патентная чистота и защищённость новых и высоких технологий;
- уровень стандартизации, соответствие международным стандартам;
- соответствие технологий национальным, социальным и международным приоритетам.

Так, в Беларуси для проведения экспертизы заказчик представляет в ГКНТ заявку на включение производства, основанного на новых и высоких технологиях, в Реестр. ГКНТ проводит экспертизу и принимает решение о регистрации высокотехнологичного производства в Реестре. Это является основанием для дальнейшего рассмотрения Межведомственной комиссией вопроса об оказании мер государственной поддержки данному предприятию (производству).

3.1.2. Виды технологий

В современном производстве используется много видов технологий. Основные из них четыре: низкие, интенсивные, высокие и промежуточные. Они различаются по степени глубины и сложности.

Низкие (производственные) технологии – это способы изготовления путем обработки. При этом внутренняя структура исходного материала не затрагивается, меняется лишь его форма.

Примером может служить изготовление стола из дерева путем механической обработки древесины.

Интенсивные технологии – это способы преобразования исходного материала в новое качество. Как и при низких технологиях, внутренняя структура исходного материала здесь не меняется. Однако в процессе обработки он приобретает новое качество.

Например, бумага, после написания на ней, может превратиться в гениальную книгу.

Высокие (нано-) технологии – это способы преобразования внутренней структуры исходного материала. Изменения происходят на уровне микрочастиц вплоть до молекул.

Например, искусственное выращивание кристаллов.

Очевидно, что высокие технологии обладают огромным преимуществом перед низкими. Однако уровень развития мировой науки еще не позволяет массово перейти к высоким технологиям. Кроме того, переход к высоким технологиям прямо зависит от уровня экономического развития страны, наличия современного оборудования, образования и квалификации трудовых ресурсов.

Для стран «третьего мира» (экономически слабо развитых) и с переходной экономикой очень сложно осваивать высокие технологии, даже если они будут им предоставлены высокоразвитыми странами. Препятствиями выступают отсутствие специалистов и квалифицированных рабочих, различные внутренние и внешние факторы предприятий.

Для стран «третьего мира» в свое время (1963) Фриц Шумахер предложил идею «промежуточных технологий».

Промежуточные технологии – это лучшее, что достигнуто в низких технологиях в сочетании с интенсивными и с включением элементов высоких. Такие технологии позволяют «третьим» стра-

нам постепенно накапливать опыт и наращивать долю высоких технологий в своих экономиках.

Отнесение технологий к новым и высоким в большинстве стран предусматривает определенные требования.

Новая технология – обладающая более высокими качественными характеристиками по сравнению с лучшими аналогами, доступными на данном рынке, для которых эта технология является новой.

Высокая технология – обладающая наивысшими качественными показателями по сравнению с лучшими мировыми аналогами, пользующаяся спросом на рынке и удовлетворяющая потребностям человека и общества.

Высокотехнологичное производство – это технологически и предметно-замкнутый участок, основанный на высоких технологиях и выпускающий законченную высокотехнологичную продукцию для реализации её на внутреннем и внешнем рынке.

Высокотехнологичное предприятие – предприятие, не менее половины продукции которого производится с использованием высоких технологий.

Так, председатель ГКНТ А.Г. Шумилин отмечает: «К настоящему времени в Беларуси нет масштабных высокотехнологических программ, по типу западных национальных исследовательских программ, которые являются главным инструментом, обеспечивающим эффективное функционирование национальной инновационной системы в области высоких технологий. Помимо этого отсутствует и стратегическая линия государства в отношении высокотехнологичного сектора экономики в целом, а вместо этого реализуется лишь ведомственный подход к его развитию».

3.1.3. Технологические уклады

Среди отличительных признаков постиндустриальных технологий и инноваций находится производство V и VI технологических укладов.

V технологический уклад:

- смена акцентов энергопотребления – замещение традиционной энергетики (природного газа) использованием водорода как энергоносителя;
- экологизация – применение возобновляемых источников энергии;
- технологические инновации – рост обновления технологий, которые:

– обеспечивают комплексное использование природных ресурсов, распространение безотходных технологий их добычи и потребления,
– способствуют сокращению вредных выбросов, уменьшению загрязнения окружающей среды, сохранению жизненного пространства,
– обеспечивают переход к возобновляемым видам энергии и природного сырья, воспроизводство природно-сырьевой базы, флоры и фауны.

VI технологический уклад:

- нанотехнологии, клеточные технологии изменения живых организмов, включая методы геной инженерии, биотехнологии, основанные на достижениях молекулярной биологии и геной инженерии;
- электронная промышленность, информационные технологии, программное обеспечение. Прогресс в технологиях переработки информации, системах телекоммуникаций, финансовых технологиях повлечет дальнейшую глобализацию экономики, формирование единого мирового рынка;
- интеллектуализация производства, переход к непрерывному инновационному процессу и образованию, системы искусственного интеллекта, глобальные информационные сети и высокоскоростные транспортные системы, гибкая автоматизация производства, космические технологии, конструкционные материалы с заранее заданными свойствами, атомная промышленность;
- экологически чистые и безотходные технологии в производстве;
- высокое качество жизни и комфортность среды обитания, эффективные информационные, образовательные и медицинские услуги.

3.2. Технологическая политика предприятия

Современная экономика отличается высокой динамикой технологий. Непрерывно развиваясь, технологии меняют мировой рынок, формируя новые потребности и видоизменяя связанные технологические цепочки. Скорость изменений заставляет искать новые подходы и в методах международного менеджмента.

Рассмотрим следующие вопросы технологической политики: сущность, цель и задачи технологической политики; особенности современного технологического развития; типы технологической политики.

3.2.1. Сущность, цель и задачи технологической политики

На современном рынке недостаточно ориентироваться на существующий спрос и его эволюционное развитие. Важно успевать замечать только еще зарождающиеся новые потребности. Даже самые мощные в финансовом и производственном отношении компании, опоздав хотя бы на год, рискуют превратиться из лидеров в аутсайдеры.

Поэтому неудивительно, что рынок технологий и интеллектуальной собственности играет все более возрастающую роль в развитии национальных производств. Предприятия должны уметь принимать меры по части своей деятельности в сфере своевременного обновления технологий.

Технологическая политика – это совокупность принципов и действий, на основании которых предприятием разрабатываются и внедряются новые продукты и способы их производства.

Цель технологической политики – создание конкурентного преимущества путем нарушения равновесия рынка новыми технологиями и товарами.

Задачи технологической политики:

- 1) мониторинг научно-технологических достижений в стране и мире в рамках своей отрасли;
- 2) научно-инновационная деятельность:
 - финансирование собственных научно-технологических исследований и разработок,
 - покупка чужих технологических разработок на национальном или мировом рынке технологий,
 - промышленная разведка в своей отрасли с целью своевременного реагирования на новинки и недопущения технологического отставания;
- 3) Повышение квалификации персонала с целью успешного освоения внедряемых новых технологий.

3.2.2. Особенности современного технологического развития

В сфере производственной деятельности технологии всегда играли исключительную роль, однако на этапе современного развития появилась и значительная специфика.

Выделяют три *особенности* современного технологического развития.

1. Технологическая революция – именно так характеризуется бурный рост, обновление и появление все более совершенных технологий, которые постоянно происходят в современном мире.

2. Фактор развития предприятий. Новые технологии стали основным фактором наращивания производственных мощностей, повышения качества и роста рентабельности.

Так, на I съезде ученых Республики Беларусь (ноябрь 2007 года) отмечалось, что в стране лишь 3 % предприятий обладают современными технологиями на мировом уровне. Из введенных в течение 2006 года в строй новых производств мировому технологическому уровню соответствовали лишь 12 %.

3. Интернационализация технологической политики означает, что изучение и сбор технологических новинок ныне осуществляются в мировом масштабе. Такое положение имеет свои преимущества.

Преимущества интернационализации технологической политики:

1) доступ производственных предприятий к дефицитным ресурсам, расположенным за рубежом;

2) сближение производителя и потребителя даже в тех случаях, если они находятся в разных странах;

3) снижение издержек и рисков при проведении научно-исследовательских работ (НИР).

По оценкам экспертов, лишь около 5 % от всех финансируемых в современном мире НИР оказываются экономически эффективными. Однако полученная от них прибыль с лихвой покрывает все остальные расходы;

4) свободный доступ к мировому рынку новых технологий и научных идей – мировой рынок технологий;

5) обход отдельных национальных законодательств, ограничивающих определенные сферы НИР.

Например, в 2005–2006 годах в сферу споров о моральной допустимости использования в медицине стволовых клеток попали научные исследования о выращивании и манипулировании с человеческими зародышами. Под давлением, прежде всего церковных организаций, многие страны законодательно ввели запреты на подобную деятельность. В то же время в некоторых странах подобных запретов нет. Здесь и проводятся соответствующие исследования.

3.2.3. Типы технологической политики

Различные предприятия по-разному выстраивают свою технологическую деятельность. В практике сложились три основных *типа технологической политики*: самостоятельных исследований; интегрированных исследований; покупки новых технологий.

1. Технологическая *политика самостоятельных исследований* отличается тем, что новые технологии разрабатываются на самом предприятии. Такая политика направлена на поддержание научно-технологических инициатив во всех подразделениях предприятия. Если какая-то исследовательская группа сделала определенный научный задел, она получает поддержку дирекции. К ней поступает помощь в виде необходимых ресурсов, в том числе привлечение ученых-специалистов. В итоге производственные подразделения получают готовые разработки для внедрения.

Самостоятельная технологическая политика позволяет:

- экономить научные силы и ресурсы;
- обеспечивать должный контроль и конфиденциальность исследований;
- сокращать сроки разработок.

2. Технологическая *политика интегрированных исследований* направлена на концентрацию научных возможностей и ресурсов своих и партнеров на наиболее перспективных и многообещающих технологических направлениях. Совместные научно-исследовательские работы получают финансирование и иную необходимую ресурсную поддержку.

Так, первые попытки американской корпорации *Procter & Gamble* предложить европейскому рынку свое жидкое моющее средство *Wisk* оказались неудачными. В Европе данный сегмент рынка был насыщен мощными порошками, так как здесь не было ограничений на энзимы, хлор и фосфаты, существующие в США.

Создав международную группу исследователей, *Procter & Gamble* сумела разработать конкурентоспособные порошкам жидкие моющие средства. Для Европы им стал *Ariel*, а для Японии – *Cheer*. Последнее оказалось эффективным для стирки в холодной воде, что распространено в Японии.

3. *Политика покупки новых технологий* заключается в соответствующем поведении предприятия. В нем группа специалистов-технологов внимательно изучает все передовое, что появилось

у предприятий отрасли, у партнеров и конкурентов. Любые эффективные технологические новинки изучаются, а затем покупаются.

Покупки могут осуществляться либо напрямую у владельцев, либо на рынке новых технологий.

Менеджмент по формированию и реализации технологической политики должен быть направлен на создание гибких организационных систем. Последние должны открывать возможность различным технологиям доказывать свое преимущество в условиях конкуренции.

Менеджмент призван способствовать обеспечению эффективности всех типов инновационных процессов. Кроме того, руководство предприятия должно создавать условия для внедрения новых технологий параллельно всеми способами. Предпочтение одного пути внедрения технологических изменений не должно вести к вытеснению других. Здесь легко допустить дорогостоящую ошибку.

3.3. Современный рынок технологий

Рынок технологий – сфера купли-продажи, передачи или трансферта новых технологий. В развитии современного мирового и национальных производств технологии играют все возрастающую роль.

Рынок технологий рассмотрим в следующих пунктах:

Роль крупных и малых предприятий в развитии технологий;

Участники рынка технологий и их позиции;

Венчурные предприятия;

Трансферт технологий.

3.3.1. Роль крупных и малых предприятий в развитии технологий

В развитии технологий неодинакова роль крупных и малых предприятий. Это заставляет по-новому оценить деятельность тех и других.

Еще полвека назад Фриц Шумахер ставил под сомнение эффективность крупных компаний. Сегодня даже такие ресурсы, как капитал и информация, вполне доступны мелким и средним фирмам.

Однако у крупных производственных объединений все же есть некоторые преимущества. Главные из них: возможности организовать и профинансировать дорогостоящие НИР, диверсифицировать производство, экономить на вспомогательных направлениях.

В то же время *крупные предприятия* часто недостаточно гибки и динамичны, чтобы своевременно разрабатывать новые идеи в сфере новейших технологий. Механизм крупных предприятий, ориентированных на массовое производство, – далеко не лучшая форма для быстрого освоения технико-технологических новшеств. Нередко крупные производственные объединения страдают бюрократизмом, из-за бумажной волокиты инновации в них плохо приживаются.

Объективный процесс концентрации производства и капитала является серьезным препятствием на пути научно-технического прогресса, так как создает «тяжеловесные» структуры.

Структуры крупных предприятий обычно не приспособлены к поиску новаций, а зачастую они не могут внедрить в производство даже готовую разработку. Укрупнение производственных предприятий провоцирует усиление бюрократизации, замедление процесса принятия решений. Чем крупнее производственное предприятие, тем чаще ему присуща утрата качеств «технологического пионера».

Так, ряд аналитиков отмечают неповоротливость и консерватизм крупной американской компании *General Electric*. Она умудрилась «не заметить» начало компьютерной революции.

Роль *малых предприятий*, особенно инновационных, и даже индивидуальных ученых и предпринимателей, в современной технологической революции остается весьма высокой. Особенно это актуально на стадии зарождения идеи, ее концептуализации. Малые предприятия, являясь более мобильными и гибкими формами организации производства, часто выполняют роль генератора новых идей.

Следует отметить, что производственные объединения обладают преимуществами крупных компаний, но часто лишены части их недостатков. Они имеют реальные возможности сконцентрировать крупные силы и капиталы на важных научно-технологических направлениях. С другой стороны, производственные объединения могут состоять из многих относительно небольших предприятий, каждое из которых сохраняет самостоятельность, мобильность и гибкость.

Важную роль на современном рынке технологий играют и *международные корпорации*. Практика деятельности МНК как участника рынка технологий охватывает четыре основных направления:

– внутренние НИР, то есть организация научно-технологических исследований внутри корпорации имеющимися силами;

– специализированные бизнес-единицы, то есть создание в структуре корпорации самостоятельных научно-исследовательских или венчурных фирм;

– совместные НИР с другими корпорациями, то есть объединение ресурсов с партнерами, в том числе зарубежными, для создания новых технологий;

– покупка, продажа или передача готовых технологических разработок по соглашениям о деловом партнерстве.

3.3.2. Участники рынка технологий и их позиции

На основании проведенного анализа можно определить *участников рынка технологий*. Следует выделить четырех основных участников.

1. *Крупные предприятия и МНК* могут сконцентрировать ресурсы, содержать научные лаборатории и центры со сложным оборудованием, проводить дорогостоящие научно-технологические исследования.

2. *Малые предприятия и дочерние фирмы* могут быть эффективны там, где нужны гибкость и мобильность, где нужны «мозги», а не большие капиталовложения.

3. *Специализированные научные институты и центры* могут выполнять целевые научно-технологические разработки по заявкам компаний.

Так, в Республике Беларусь значительная часть научной мысли собрана в институтах Национальной академии наук. В западных странах научные центры создаются и работают при университетах.

4. *Венчурные предприятия* – специализированные предприятия, созданные с целью доведения новых научных разработок до уровня внедрения в массовое производство и последующей из продажи.

Позиции участников рынка технологий различаются в зависимости от их роли на рынке – продавца или покупателя.

Позиция продавца технологии:

1) недоведение технологии до устаревания и потери ее товарной стоимости;

2) получение прибыли от продажи;

3) предотвращение незаконного использования запатентованной технологии;

4) увеличение экспорт-эффекта, расширение рынка сбыта, так как торговля интеллектуальным наукоемким продуктом является самой выгодной на современном рынке;

5) контроль над покупателем через технические условия поставки и лицензионное соглашение.

Позиция покупателя технологии:

- развитие производственного потенциала предприятия;
- получение прибыли от выпуска товара по новой технологии;
- расширение рынка и экспорта своих товаров;
- повышение репутации за счет выпуска нового качественного товара.

3.3.3. Венчурные предприятия

Венчурные предприятия как четвертый участник современного рынка представляет особый интерес.

Очень редко новая научно-технологическая разработка после лаборатории сразу готова к внедрению в производство, тем более массовое. Чаще всего новой технологии необходимы промышленная доработка и доводка. Для этого и создаются венчурные предприятия, благодаря которым возник особый *венчурный бизнес*.

Можно выделить *две особенности* венчурного бизнеса.

1. *Большой риск*, который связан с тем, что далеко не все научно-технологические разработки удастся внедрить в производство. Нередко бывает так, что доработка новой технологии отняла немало сил и средств, но довести ее до серийного производства так и не удалось, то есть затраченные ресурсы приходится списывать в убытки.

2. *Большая прибыль*. Это касается тех разработок, которые удалось довести до массового производства. Новая технология может содержать столь большое преимущество, что окупит целый ряд других неудач.

Примером венчурных предприятий в Республике Беларусь являются технопарки. Так, в БНТУ успешно работает технопарк «Метолит». Он занимается внедрением в производство научно-технологических разработок ученых университета.

Венчурная деятельность, в соответствии с мировыми тенденциями, приобретает все больший вес как фактор обеспечения финансированием действующих и вновь создаваемых венчурных предприятий на раз-

ных стадиях их деятельности. Индустрия *венчурного капитала* может в значительной степени способствовать реформированию национальной экономики, переводу ее на современные технологические рельсы.

Так, странами-родоначальниками и основоположниками индустрии венчурного капитала являются США и Великобритания. Равнение на их опыт является наиболее рациональным подходом для развивающихся стран.

Индустрия венчурных капиталов на Западе прошла период самоорганизации еще в прошлом веке, что было для нее не слишком сложно в связи с уже укоренившимися принципами ведения частного бизнеса. Кроме того, венчурная индустрия неоднократно подвергалась регулированию со стороны различных государственных организаций, и этот процесс продолжается.

Регулированию и пристальному контролю подвергается не только деятельность фондов прямого инвестирования и венчурных капиталов, но и сама профессия венчурного управляющего. Она регламентируется целым рядом правил и требований как этического характера, так и в отношении образования, опыта и даже личностных особенностей.

Венчурные капиталы – это свободные деньги, которые их владелец готов выгодно вложить в высокотехнологичное производство с целью получения максимальной прибыли. Для этого подбираются соответствующие предприятия. Предоставляя средства для таких предприятий, венчурные капиталисты, как правило, покупают в собственность долю в предприятии с целью последующего получения прибыли.

Венчурные капиталисты обеспечивают предприятиям долговременный зарезервированный капитал путем приобретения акций растущих компаний от имени институциональных инвесторов. Инвесторы венчурного капитала имеют дело с долгосрочным успехом производства, получая свой доход в виде дивидендов и от продажи своих акций в предприятии, когда оно достигло уровня оптимального роста. Фонды венчурного капитала инвестируют в то время, когда еще никто другой не готов инвестировать.

Обычно венчурные капиталисты выбирают предприятия, способные быстро вырасти технологически в течение относительно короткого периода времени. Эти предприятия должны уметь показать свои преимущества на выбранном ими рынке и управляться

опытными и амбициозными командами. Для выявления таких проектов необходимо уметь ориентироваться в широком спектре отраслей и точно оценивать риски и перспективы соответствующих стартовых предприятий, желающих финансировать свой рост. Поэтому управляющие венчурными инвестициями должны обладать не только навыками управления бизнесом, но и высокими аналитическими способностями.

Для развития индустрии венчурного капитала не только необходимы серьезные финансовые средства и высокие технологии. Важнейшим условием успеха является умелое и квалифицированное управление капиталом инвестиций, и это справедливо для любого государства.

Управление венчурным фондом – это менеджмент капитала прямых инвестиций, отвечающий за использование капиталовложений в определенной, чаще всего научно-производственной, компании. Венчурный менеджер не только активно участвует в управлении компанией с прямыми или косвенными инвестициями, но, что особенно важно, привносит в деятельность предприятия знание отрасли, деловые контакты, свою репутацию, стратегические ориентации и т. д.

3.3.4. Трансферт технологий

Трансферт технологий – это сотрудничество в использовании зарубежных технологий, в том числе их передача либо продажа-покупка.

Объектами трансферта технологий могут выступать:

1. Собственно технологии, то есть документальное описание и право использования;

2. Материализованные технологии, то есть производственное оборудование с новой технологией.

Осуществление операций по трансферту технологий имеет свою форму и последовательность. Обычно алгоритм технологического трансферта выглядит следующим образом:

- 1) определение потребности предприятия в новой технологии;
- 2) оценка технологии с точки зрения ее пригодности для предприятия;
- 3) планирование трансферта:
 - изыскание финансовых средств,
 - разработка программы внедрения,
 - обучение персонала;

- 4) переговоры и осуществление трансферта;
- 5) внедрение приобретенной технологии.

В технологическом трансферте важное значение имеет определение его *цены*. При этом у продавца и у покупателя новой технологии есть свои критерии определения цены трансферта. Каждый из них, как участник рынка технологий, занимает на нем свою позицию.

Трансферт технологий может осуществляться не только путем покупки-продажи, но и *стратегии научно-технического сотрудничества* (НТС) предприятий. В долгосрочных планах ряда международных корпораций стратегия НТС является важной составляющей, которая показывает себя более эффективной, чем стратегия самостоятельности и закрытости. Этому способствуют экономический национализм, протекционизм, различия местных и региональных культур и стандартов и другие факторы.

В части стратегии НТС возможны две модели производственных объединений:

- 1) закрытая административная система, действующая через национальные границы;

- 2) участие во многих открытых и меняющихся коалициях.

Передача технологий в рамках указанных моделей может осуществляться по двум вариантам:

- а) разовое приобретение новой разработки, выполненной предприятием-партнером;

- б) получение новой технологии в рамках научно-технологического сотрудничества нескольких предприятий.

Научно-технологическое сотрудничество для крупных производственных объединений имеет вполне конкретные *мотивы*. Рассмотрим четыре основных из них.

1. Сокращение жизненного цикла товаров и технологических процессов. Время от начала разработки новой технологии до ее морального устаревания существенно сократилось. На смену новым технологиям приходят еще более новые. Это требует постоянного внимания к НИР, привлечения больших научных сил. Сотрудничество позволяет снизить это бремя путем распределения участия между несколькими предприятиями-партнерами.

2. Рост стоимости НИР. Для создания новых технологий используется все более сложное и дорогое оборудование. Финансовые затраты часто становятся «неподъемными» для одного предприятия.

Сотрудничество позволяет применить метод распределения и в части расходов на НИР.

3. Расширение доступа к информации. Открытость национальных экономик, участие в стратегических альянсах приводит к тому, что предприятия в научной гонке подталкивают друг друга. Каждое боится отстать, пропустить появление новой технологии. Это стимулирует научно-технологическое сотрудничество.

4. Распределение риска от неудачных НИР. Ранее было отмечено, что лишь около 5 % финансовых вложений в НИР приносят прямую экономическую выгоду, остальное – это неэффективные затраты. Поэтому их нельзя переложить только на отдельные предприятия, а следует производить методом распределения между несколькими участниками.

Рассмотрев мотивы, перейдем к *формам* научно-технологического сотрудничества. Основные из них следующие: совместные исследования, обмен достижениями, кадровая взаимопомощь.

Совместные исследования в области разработки новых технологий проводятся на основании объединения ресурсов нескольких предприятий. Полученный результат, также как и неудача, распределяются между участниками.

Обмен достижениями в области новых технологий или модернизации действующих происходит, как правило, внутри предприятий или объединений. Иногда такое сотрудничество реализуется и между партнерами.

Кадровая взаимопомощь в области создания и внедрения новых технологий заключается во временном прикомандировании ученых или специалистов из одной фирмы в другую.

Таким образом, международный рынок технологий путем трансферта или научного сотрудничества предприятий обеспечивает доступ к новым технологическим разработкам практически всем участникам данного рынка.

Выводы по главе 3

1. Технология – это способ преобразования исходного материала в продукцию. Технология оказывает наибольшее влияние на производительность и качество продукции.

В современном производстве нужны революционные, качественные изменения, переход к принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений – коренное перевооружение всех отраслей народного хозяйства на основе новейших достижений науки и техники. Важнейшие направления НТП таковы:

- широкое освоение прогрессивных технологий;
- автоматизация производства;
- создание и использование новых видов материалов.

2. Виды технологий существуют разные, они различаются по степени глубины и сложности. В производстве используются четыре вида технологий:

- низкие (производственные) – способы изготовления путем обработки;
- интенсивные – преобразование исходного материала в новое качество;
- высокие – преобразование внутренней структуры материала;
- промежуточные – сочетание низких, интенсивных и высоких.

3. В современном производстве используется шесть технологических укладов, уровень которых возрастает от I к VI.

V технологический уклад:

- использование водорода как энергоносителя вместо природного газа;
- применение возобновляемых источников энергии;
- технологические инновации.

VI технологический уклад:

- нанотехнологии, клеточные технологии изменения живых организмов, биотехнологии;
- электронная промышленность, информационные технологии, программное обеспечение;
- интеллектуализация производства, непрерывный инновационный процесс и непрерывное образование;
- системы искусственного интеллекта, глобальные информационные сети, высокоскоростные транспортные системы;
- экологически чистые и безотходные технологии; высокое качество жизни и комфортность среды обитания.

4. Технологическая политика – совокупность принципов и действий, на основании которых предприятием разрабатываются и внедряются новые продукты и способы их производства. Цель технологической политики – создание конкурентного преимущества путем нарушения равновесия рынка новыми технологиями и товарами.

Задачи технологической политики:

- мониторинг научно-технологических достижений;
- научно-инновационная деятельность;
- повышение квалификации персонала.

Типы технологической политики:

- а) самостоятельных исследований;
- б) интегрированных исследований;
- в) покупки новых технологий.

5. Рынок технологий – сфера купли-продажи, передачи или трансферта новых технологий.

Участники рынка технологий (продавцы):

- крупные предприятия и МНК;
- малые предприятия и дочерние фирмы;
- специализированные научные институты и центры;
- венчурные предприятия.

6. Трансферт технологий – сотрудничество в использовании зарубежных технологий, в том числе их передача либо продажа-покупка. Объекты трансферта:

- собственно технологии, то есть документы и право использования;
- материализованные технологии, то есть производственное оборудование с новой технологией.

Глава 4. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Экономическая востребованность инновационного обновления.

4.2. Инновации как экономическая система.

4.3. Организация инновационных процессов на предприятии.

4.4. Управление инновационной деятельностью предприятия.

4.1. Экономическая востребованность инновационного обновления

Инновационная деятельность – процесс постоянного обновления и внедрения новшеств в производственную и социальную сферу.

Инновационная деятельность является универсальным показателем социального прогресса и развития национальной экономики. Идет постоянное усиление влияния инновационных процессов на рост национальных экономик, совершенствование технологической базы производства, повышение качества жизни граждан. На рубеже веков смысл инновационной деятельности наполнился новым содержанием – устойчивостью развития общества.

Экономическая востребованность инновационного обновления производства рассматривается в следующих пунктах:

инновации как фактор устойчивого экономического развития;
роль глобализации в инновационном развитии производства;
эффективное государство и инновационное производство.

4.1.1. Инновации как фактор устойчивого экономического развития

В конце XX века значительно возрос научный и социальный интерес к путям развития экономики и общества. Представители различных наук стали активно исследовать направления и динамику развития, явления прогресса и регресса, достоинства и недостатки эволюций и революций и т. п. В 1980-х годах в мировой научный оборот было введено понятие «устойчивое развитие» экономики и общества.

Устойчивое развитие – это удовлетворение всех потребностей нынешнего поколения без нанесения ущерба будущим поколениям.

В столице Южно-Африканской Республики (ЮАР) г. Йоханнесбурге в 2002 году прошел Международный саммит по устойчивому развитию. Результатом работы саммита стала выработка согласованной позиции по ключевым аспектам практического использования теории устойчивого развития в социально-экономической политике государств.

Саммит в Йоханнесбурге предложил *Программу устойчивого развития*, состоящую из четырех пунктов практических рекомендаций:

1. *Использование преимуществ глобализации.* Это предполагается в целях развития национальных экономик в следующих условиях:

- а) в пределах емкости окружающей среды;
- б) с учетом агробиоразнообразия;
- в) с полным сохранением биосферы.

2. *Внедрение безотходных технологий.* Производственный цикл должен представлять собой замкнутую схему, не допускающую образования никаких отходов. Не задействованные в данном цикле материалы должны легко утилизироваться или служить вторичным сырьем для новых производств.

3. *Развитие информационных и коммуникационных технологий.* Мировые информационные сети должны быть общедоступными, общение и коммуникации между гражданами различных государств планеты не должны иметь никаких препятствий.

4. *Использование международных стандартов качества и экономической политики.* Производители во главу угла должны ставить интересы и запросы потребителей, поэтому качество товаров должно быть на мировом уровне. Кроме того, любое производство не должно наносить природе даже минимального трудновосполнимого вреда.

Дальнейшее развитие мирового хозяйства и экономической науки убедительно доказало, что к важнейшим условиям устойчивого развития дополнительно следует отнести *инновационную деятельность* в производстве и в экономике в целом. Новаторство должно быть направлено на постоянное обновление способов производства, поиск ресурсосберегающих технологий, способных обеспечить достойное качество жизни населению планеты, с учетом, что границы между государствами становятся все более «прозрачными».

Инновационная деятельность способствует последовательному росту уровня жизни граждан без нанесения ущерба природе и окружающей среде, благодаря внедрению новых прогрессивных

(безотходных) технологий, что полностью соответствует сущности понятия «устойчивое развитие».

4.1.2. Роль глобализации в инновационном развитии производства

Современное развитие экономики определяется явлением, получившим название «глобализация».

Глобализация – это свободное движение товаров, информации и людей и капиталов между государствами и континентами в масштабах Земли.

Как и любой сложный социально-экономический процесс, глобализация содержит сильные и слабые стороны, имеет свои преимущества и недостатки.

Преимуществами глобализации, по мнению ряда ученых и политиков, можно назвать:

1) *доступность мировых достижений* в экономике, технологиях, управлении для всех государств, компаний и предпринимателей. Мировые информационные сети дали возможность любому государству и предприятию познавать и использовать различные экономические системы и модели. Предприниматели и производители в любой стране мира имеют возможность приобретения самых современных технологий;

2) *доступность лучших образцов товаров* и услуг для всех потребителей. Фактически образовался единый мировой рынок, лучшую продукцию ведущих международных корпораций можно приобрести на внутреннем рынке практически любой страны;

3) *ускоренный рост мирового валового внутреннего продукта* (ВВП). Рост ВВП в наиболее экономически развитых странах мира стимулирует активизацию производства и в развивающихся странах мира, высокие и интенсивные технологии постепенно проникают и в экономики «третьих стран».

Преимущества глобализации весьма существенны, поэтому данное явление можно в целом отнести к прогрессивным. Благодаря глобализации стремительно меняются основы человеческой цивилизации, планета Земля превращается в единый мир, создается мировая экономика, развивается общий мировой рынок.

Однако глобализация не сумела решить ряд важнейших проблем в развитии современной мировой экономики и общества. Следует выделить *три недостатка развития*, которые прямо или косвенно можно отнести и на счет глобализации, что дает почву *антиглобализму*.

1. *Стирание самобытности и унификация культуры*. Это отрицательное явление в мировом сообществе породила собственно глобализация. Богатые и сильные страны навязывают малым народам свои понятия о духовных ценностях, нравственности, культуре, производственных отношениях. Культура и самобытность малых народов постепенно исчезают, фактически происходит принудительная унификация культуры, что существенно обедняет общемировую культуру. Именно в этом и заключаются главные претензии антиглобалистов.

2. *Углубление имущественного неравенства и усиление нищеты*. Расхождение между богатыми и бедными государствами, организациями и людьми стремительно нарастает. Богатые богатеют, а бедные продолжают беднеть. В мире с ростом численности населения увеличивается число людей, живущих за чертой бедности и даже в нищете.

Численность населения на Земле составляет семь миллиардов человек, и среди них резко отличаются «золотой миллиард» и «голодный миллиард». В мире свыше 1,5 миллиарда человек имеют ежедневный доход, эквивалентный менее 1 доллара США.

Важным показателем стабильности в современном обществе является соотношение 20 % наиболее бедных граждан к 20 % самых богатых по уровню дохода. Этот показатель неблагополучия общества во второй половине XX и начале XXI века растет ускоренными темпами. В табл. 4.1 приведена отрицательная динамика соотношения доходов богатых и бедных граждан через отрезки времени в 15 лет.

Таблица 4.1

Динамика соотношения доходов богатых и бедных граждан

Соотношение доходов 20 % бедных к 20 % богатых граждан	1970	1985	2000	2015
	1 : 20	1 : 35	1 : 60	1 : 90

3. *Нарастание проблем цивилизации*. Параллельно с развитием глобализации на Земле не улучшается ситуация, а происходит

нарастание проблем: продовольственных, энергетических, экологических, личной безопасности и иных.

Продовольственные проблемы стоят в современном мире чрезвычайно остро, питания не хватает, поэтому в ряде стран существует голод. В мире постоянно голодают свыше миллиарда человек, и решения этой проблемы не видно. Мировое сельское хозяйство в росте своей продуктивности существенно отстает от темпов роста населения Земли. За 30 лет мировые темпы прироста сельскохозяйственной продукции упали в четыре раза, эта динамика представлена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Динамика прироста продуктивности сельского хозяйства

Прирост продуктивности сельского хозяйства, %	1970	1985	2000	2015
	3,1 %	2,1 %	1,4 %	0,7 %

Энергетические проблемы нарастают в связи с постоянным ростом энергопотребления цивилизации, причем это происходит на фоне ограниченности природных энергетических ресурсов Земли, так как запасы нефти, угля, природного газа и иных энергоресурсов ограничены, и при этом они стремительно истощаются. Ядерная же энергетика пока по-прежнему не дает полной гарантии безопасности, особенно это относится к старым ядерным электростанциям. А возобновляемые источники энергии (гидро-, ветряные, солнечные, биотопливо и др.) пока составляют малую долю в энергетике.

Экологические проблемы в современном мире связаны главным образом с загрязнением окружающей среды, которая под влиянием безответственной человеческой деятельности становится все менее пригодной для жизни. Однако экологические проблемы этим не исчерпываются. Активная промышленная деятельность цивилизации создала угрозу глобальных изменений климата, что может резко осложнить условия жизни на больших территориях. В ряде регионов Земли остро не хватает пресной воды, причем не только для поливного земледелия, но и для бытовых нужд. Вызывает также тревогу утилизация промышленных отходов, особенно это касается ядерных и химических отходов.

В частности, долгое время средой утилизации ядерных и химических отходов служило дно Мирового океана, однако сейчас цивилизация осознала опасность такой практики. Соленая морская вода, океанические течения и глубинное давление способны за годы, десятилетия и столетия разрушить самые, казалось бы, надежные упаковочные контейнеры отходов.

Проблемы личной безопасности. Болезненной и нарастающей проблемой современного общества является и личная безопасность граждан. Это связано с экологическими и техногенными катастрофами, характерными для активной промышленной деятельности цивилизации. Имущественное неравенство провоцирует рост преступности, а терроризм и привнесенные в ряд стран извне «цветные революции» превратились в опасное международное явление. Кроме того, мир постоянно сотрясают все новые эпидемии и массовые заболевания, с которыми из-за активного передвижения людей по линии туризма, бизнеса и культурных обменов медицина справляется со все большим трудом. Социальные напряжения, характерные для многих стран, являются благодатной почвой для развития алкоголизма и наркомании среди населения, и особенно, молодежи.

Как отмечено выше, два последних недостатка нельзя прямо отнести на счет процесса глобализации. Эти недостатки возникли и нарастали безотносительно глобальных тенденций в экономике, культуре и социальной сфере. Однако справедлив упрек в том, что глобализация не помогла решить указанные проблемы.

Тем не менее ряд известных теоретиков и практиков мирового бизнеса и международного менеджмента оценивают процессы глобализации в целом положительно. Преимущества и достоинства экономической и социальной интеграции преобладают, а с недостатками, считают они, можно справиться.

Например, Роберт Салмон в своей книге «Будущее менеджмента» пишет: «При том, что глобализация является необратимым процессом, всеобщего, угнетающего однообразия избежать все же можно».

4.1.3. Эффективное государство и инновационное производство

В конце XX века в научных и политических кругах, наряду с теорией устойчивого развития, возникла и стала активно обсуждаться концепция эффективного государства. Общество на современном уровне хочет понять и определить роль государства в жизни граждан. Дадим собственное определение этому явлению.

Эффективное государство – это социальное образование, созданное для того, чтобы обеспечить защиту национальных интересов и реализацию потенциальных возможностей граждан.

Инновационную деятельность по праву можно назвать признаком эффективного государства, так как она прямым образом содействует защите национальных интересов и способствует реализации потенциальных возможностей людей.

Современное государство можно рассматривать в качестве инструмента реализации устойчивого развития социума и экономики. Общество передает ему полномочия по организации и управлению своим развитием, а государство вырабатывает и воплощает в жизнь социально-экономическую политику. И то, насколько грамотной является выработанная политика и успешной ее реализация, определяет эффективность государства. Исходя из определения категории «эффективное государство», его успешность можно оценивать по степени защищенности национальных интересов и по уровню реализации его гражданами своих потенциальных возможностей.

Но государство должно не только служить людям в создании им достойного уровня жизни посредством развития экономики, но и выполнять воспитательную функцию через образ жизни общества, культуру и систему образования. Исходя из этого, в качестве миссии эффективного государства, на наш взгляд, можно назвать формирование осознанного мировоззрения и практической готовности граждан к управлению совокупным капиталом общества в национальных и личных интересах.

Эффективное государство обязано вырабатывать и утверждать систему общественных взглядов на мир, то есть государственную идеологию. Она должна быть конструктивной и созидательной, не входить в противоречие с духовными и нравственными ценностями общества.

В результате осуществляемого государством воспитания молодого поколения на основе принятой идеологии формируются готовность и умение каждого гражданина участвовать в социально-экономической жизни общества, что, в свою очередь, является условием эффективности и устойчивости развития экономики и социума.

В рамках экономической политики эффективное государство обязано вырабатывать такие «правила игры», соответствующие мировым стандартам, чтобы обеспечить максимально возможный уровень (качество) жизни граждан. Сегодня мировой стандарт в эконо-

мике требует создания и функционирования *национальной инновационной системы*.

Таким образом, государство и граждане находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Государство стремится воспитать граждан на основе принятой в стране идеологии и соответствующим образом организовать жизнь социума. Граждане предъявляют к государству свои требования, они хотят иметь возможность в условиях существующего государства достичь высокого уровня жизни, в полной мере удовлетворять свои материальные и духовные потребности. В качестве основных *потребностей граждан*, обеспечение которых должно быть заботой государства, специалисты выделяют следующие:

1) *самореализация* – наличие реальных возможностей для творческой профессиональной деятельности и самореализации личности. Данные природой и развитые индивидуальным опытом способности человека должны быть реализованы в общественно значимой деятельности;

2) *свобода перемещения* – возможность свободы перемещения и выбора места жительства. Пока такая потребность рассматривается в масштабах государств и межгосударственных союзов, однако в перспективе это должно быть отнесено ко всей планете Земля;

3) *свобода совести* – обеспечение свободы совести (взглядов) и личной безопасности. Недопустимо принуждение личности к принятию тех или иных взглядов, жизненных ценностей и принципов, должна быть запрещена любая дискриминация граждан по национальному, социальному, духовному либо иному признаку, недопустима никакая эксплуатация человека как другими гражданами, так и государственными либо социальными институтами;

4) *социальные программы* – наличие действенных социальных программ, которые должны быть адекватными и адресными. Люди, не способные по состоянию здоровья или по возрасту полноценно трудиться, должны поддерживаться государством на уровне, обеспечивающем полноценную жизнь. Социальная помощь должна быть такой, чтобы в достаточной мере обеспечить удовлетворение их разумных потребностей.

Итак, эффективное государство должно успешно действовать в интересах своих граждан и нации в целом, обеспечивая условия для устойчивого социально-экономического развития и удовлетворения материальных и духовных потребностей людей.

4.2. Инновации как экономическая система

Экономический и социальный уклад, основанный на жизненных человеческих устремлениях, имеет высокие шансы на устойчивость и процветание в длительной перспективе. В то же время экономика, нацеленная исключительно на достижение краткосрочных результатов, наверняка не обеспечит устойчивого развития, как собственного, так и социума. Для устойчивого развития экономики необходим системный инновационный подход.

Инновации как система рассматриваются в следующих пунктах:

Понятие и сущность системы;

Национальная инновационная система;

Интеграция науки и производства в рамках инновационной системы.

4.2.1. Понятие и сущность системы

Система – совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, создающих новое качество.

Система обладает следующими характеристиками:

– состоит из нескольких элементов, которые находятся во взаимосвязи и взаимозависимости, воздействие в одном месте вызывает определенную реакцию во всех элементах системы;

– обладает новыми качествами, не присущими ни одному из ее элементов.

Понятие «система» стало объектом активного изучения в экономике в последней четверти XX века.

В конце 1980–начале 1990-х годов этот термин впервые употребляется в работах Б.-А. Лундвалла, Г. Нельсона, Н. Розенберга, К. Фримана и других экономистов. Концепция систем позволяет, опираясь на классические понятия, установить предпосылки и условия взаимодействий в развитии экономики, которые постепенно приобретают системные черты.

В России еще в советское время отмечался системный характер важнейших экономических процессов.

Так, академик А. И. Анчишкин вскрыл экономическую природу материализации знаний как воспроизводящего процесса, в том числе производственного. В своем фундаментальном труде «Наука–техника–экономика»

он предложил комплексную теорию научно-производственного цикла, которая связала технологическую часть научно-производственной интеграции с экономическими целями и задачами. Это стало основой для будущей теоретической разработки концепции национальной экономической системы.

Экономика любого государства вполне соответствует понятию *национальной экономической системы* по всем характеристикам:

- она состоит из многих элементов – предприятий и организаций, рабочих и специалистов, учебных заведений по их подготовке, органов государственного управления, системы торговли, каналов товародвижения и рынка, финансовой системы, трудового законодательства и др.;
- элементы находятся во взаимосвязи и взаимозависимости – например, экономический успех предприятия зависит от квалификации рабочих, которая приобретается в учебных заведениях, финансируемых и управляемых государством и т. д.;
- система обладает новыми качествами – экономика определяет уровень развития государства, его международный статус, а также качество жизни граждан.

4.2.2. Национальная инновационная система

В сложных системах существуют отдельные элементы, которые сами могут быть рассмотрены как подсистемы или даже самостоятельные системы. Так, внутри национальной экономической системы может функционировать *национальная инновационная система*.

В трактовке явления инноваций как экономической системы к настоящему времени выделились три подхода. В первом инновационная система рассматривается как совокупность институтов, деятельность которых направлена на генерирование и диффузию инноваций. Этот подход показывает, как инновационные процессы отражаются в производственно-хозяйственной деятельности, как осуществляются практическая отдача затрат на науку и коммерциализация ее результатов. Для этого необходимы координация действий и согласование интересов всех участников процесса нововведений, взаимодействия десятков хозяйствующих инновационных субъектов.

Второй подход рассматривает национальную инновационную систему как комплекс взаимосвязанных экономических механизмов

и специальных видов деятельности, которые готовят и осуществляют экономико-инновационные процессы.

Третий подход трактует национальную инновационную систему как подсистему общественно-экономической системы, которая осуществляет встраивание инновационных процессов в активное функционирование и развитие экономики и общества.

Следует отметить, что, во-первых, каждый из указанных подходов не в полной мере характеризует национальную инновационную систему, а во-вторых, эти подходы не противоречат друг другу.

Так, первый подход, по мере распространения инновационных тенденций на всем производственно-хозяйственном пространстве, теряет свою актуальность, так как практически все работники включаются в инновации. Второй подход не затрагивает движущие силы инновационных процессов. Третий подход ограничивается созданием формальных инновационных структур, что само по себе не гарантирует успеха нововведений, а необходимо еще формирование благоприятного климата для инновационной деятельности. Дадим определение на основании проведенного анализа.

Национальная инновационная система – это развивающееся взаимодействие между элементами социально-экономического комплекса страны, направленное на развитие экономики и рост качества жизни граждан на основе генерирования, распространения и использования инноваций и новых технологий в производственной деятельности субъектов хозяйствования и социальной сфере.

Таким образом, можно утверждать, что национальная инновационная система является подсистемой целостной экономической системы государства, хотя ее деятельность выходит за рамки экономики и затрагивает и социальные отношения.

Поиск новых знаний, создание и первичное апробирование все более современных технологий сохраняют национальную привязку даже в условиях глобализации и мирового рынка. Именно владение самыми современными технологиями лежит сегодня в основе экономического преимущества мировых держав-лидеров над остальными государствами.

Международная научно-техническая кооперация естественным образом благоприятствует глобальным интеграционным процессам, в том числе в инновационной сфере. Международное сотрудничество в сфере инноваций сегодня очень важно для экономики, а ин-

новационные ресурсы объединяются внутри государств на национальной основе.

Эффективное *управление* национальными научно-техническими *ресурсами* в таких условиях становится важнейшим фактором активного влияния государства на конкурентоспособность в международном разделении труда. Феномен национальной инновационной системы преобразует сферу нововведений страны в целостный развивающийся организм, превращает национальное хозяйство в своеобразный инкубатор и акцептор новых идей и современных технологий. Это, в свою очередь, дает возможность разрабатывать и реализовывать государственную научно-инновационную политику с учетом взаимосвязей всех элементов инновационной системы, их внешних и внутренних взаимосвязей.

В государственной *научно-инновационной политике* краеугольным камнем может и должно стать сохранение национального суверенитета в регулировании и рациональном развитии инновационного потенциала страны. При этом выбирается оптимальное соотношение между кооперацией с международными монополиями, с одной стороны, и сохранением независимости на ведущих направлениях научно-технических исследований – с другой.

Соответствующие государственные органы на основании концепции национальной инновационной системы смогут уточнить свои функции, определить сферу ответственности, границы международной интеграции и национальной самостоятельности. Парадигма национальной инновационной системы может быть использована для ответа на вызовы антиглобализма, поскольку в нее органично включены вопросы сохранения и защиты национальной идентичности во взаимосвязанном мире, согласование экономических интересов страны с общечеловеческими ценностями общества.

По существу, национальная инновационная система представляет собой сложный иерархически организованный комплекс, состоящий из ряда специализированных *структур*: функциональной, супер-, инфра-, ресурсно-экономической, институционально-организационной, пространственно-иерархической.

Функциональная структура складывается из элементов, которые подразделяются в зависимости от их роли в инновационном цикле. К ним относятся разработчики, трансляторы, реализаторы нововведений, потребители инновационной продукции, а также подсистемы

координации функционирования (управления) национальной инновационной системы.

Суперструктура инновационной системы состоит из элементов, непосредственно производящих оборот нововведений – экономические и юридические органы регулирования инновационной работы.

Инфраструктура национальной инновационной системы состоит из элементов, обеспечивающих общие условия осуществления инновационных процессов. Главными элементами инфраструктуры выступают:

- подсистема ресурсного обеспечения инноваций – подготовка научно-технических кадров и инновационных менеджеров;
- организация взаимодействия участников научно-инновационного цикла – посредничество между разработчиками новшеств и их потенциальными пользователями;
- доведение новой продукции до конечного потребителя – продажа и лизинг высокотехнологичного оборудования и др.

Инфраструктура – важный фактор состояния инновационной системы.

Пространственно-иерархическая структура национальной инновационной системы определяется размещением элементов инноваций на территории страны, а также территориально-отраслевым механизмом регулирования процесса нововведений. По масштабам влияния элементы системы можно условно разделить на следующие подсистемы: общенациональные, региональные, местные, секторальные, отраслевые, фирменные. Особую роль в данной структуре играют те элементы, которые действуют в рамках международной кооперации в сфере инноваций, например, трансферте технологий или экспорте-импорте наукоемких товаров и услуг.

Ресурсно-экономическая структура инновационной системы страны отражает хозяйственные и финансовые потоки, а также взаимодействие между элементами системы. В свою очередь, данная структура имеет ряд своих подсистем: финансовую, материально-производственную, кадровую, информационную, социокультурную. По мере развития инновационной системы взаимосвязи между разными ресурсными источниками нововведений также приобретают системный характер. В частности, государство может направлять финансовые ресурсы в венчурные фонды, высокотехнологичные

частные компании и т. д. Одновременно некоторые коммерческие структуры направляют свои средства на инновационные цели в специализированные централизованные фонды.

Институционально-организационная структура инновационной системы состоит из официальных и неформальных общественных институтов и экономических субъектов, их профессиональных интересов, социальной ответственности и правового статуса элементов. К элементам этой структуры относятся: государственные институты, высшие учебные заведения, временные научные коллективы, высокотехнологичные предприятия, научные ассоциации, инвесторы, системы научно-технической информации, государственные структуры регулирования научно-технологической и инновационной деятельности и др.

Национальные инновационные системы направляют свою деятельность на конкретную *экономическую практику*. Однако системы в своей более глубокой сущности выполняют роль частичного регулятора противоречия между естественной неопределенностью и стремлением к целеполаганию научного поиска. Высокая степень неопределенности и риска присуща инновационным процессам, особенно на стадии генерирования идей. Стремление участников инноваций к достижению конкретных результатов также естественно. Хотя в поиске инноваций фактор случайности присутствует, процесс коммерциализации научных разработок становится все более планомерным.

В научном поиске неизбежен *фактор риска* в связи с присутствием элемента случайности и неопределенности. Инновационная система дает возможность более равномерно распределить необходимые ресурсные издержки между различными участниками процесса нововведений, особенно это актуально для вопроса затрат на поисковые исследования.

Фундаментальный научный поиск в массе своей не дает быстрого экономического эффекта, поэтому эти расходы часто воспринимаются инвесторами как определенное бремя, особенно в краткосрочной перспективе. Но если рассматривать сферу науки как элемент инновационной системы в стратегическом плане, то инвестиции в науку становятся рентабельными.

Для *распределения риска* в части неэффективных расходов в составе инновационных систем создаются и развиваются венчурные компании, страховые фирмы, проекты кооперации, программы социальной

защиты и реабилитации ученых и конструкторов. Возникают и совершенно новые формы инновационно-экономической кооперации, например, предоставление технических идей и «ноу-хау» в трастовое управление. Предпринимаются усилия по сокращению научно-инновационного цикла, что существенно повышает эффективность нововведений. Важную роль играет синхронизация новшеств как между собой, так и с оборотом основных фондов. Все это может успешно выполняться именно в рамках национальной инновационной системы.

Инновационная система стимулирует рост масштабов нововведений, а также расширяет объемы охвата ими различных сфер производственно-хозяйственной деятельности. До создания инновационной системы о научно-технической сфере можно было говорить как о научных институтах и связанных с ними отдельных высокотехнологичных предприятиях. По мере создания и становления инновационной системы страны нововведения охватывают все больше хозяйствующих субъектов. Постепенно в инновационной экономике поиск и реализация новшеств становится нормой в работе и развитии каждого хозяйствующего субъекта и социальной структуры.

К национальным инновационным процессам со временем подключаются не только производители, но и *продавцы и потребители* конечной новаторской продукции. Продавцы сами выступают в роли маркетологов, активно участвуя в выстраивании и дизайне сферы нововведений, опираясь на запросы и пожелания потребителей. Эта тенденция существенно повышает социальную составляющую экономики страны. А по отношению к науке участие потребителей в роли стимуляторов и архитекторов инноваций облегчает эмпирическое принятие решений по распределению ресурсов на научно-исследовательские разработки.

Потребители и маркетологи включаются в инновационную систему в качестве ее активных звеньев, что приводит к существенному влиянию на производственные процессы, а также на стратегию развития предприятий.

Так, в современных японских и южно-корейских финансово-промышленных группах (ФПГ) ведущими бизнес-единицами становятся торговые дома. Именно они изучают тенденции и динамику рынка, пожелания и запросы потребителей и на этом основании получают приоритетное право во влиянии на определение стратегии и политики развития производственной составляющей корпорации.

В развитых национальных инновационных системах маркетинг становится их важной, неотъемлемой подсистемой, которая позволяет ориентировать производителей на выпуск востребованной инновационной продукции.

Например, в США тысячи ученых и конструкторов задействованы в целевых исследованиях макротехнологий и важнейших отраслевых технологий будущего, в увязке с планированием развития мирового и региональных рынков.

Движущими силами инновационных процессов становятся как усилия по совершенствованию технологий (*technology-push*), так и удовлетворение запросов потребителей (*demand-pull*).

Внутри национальной инновационной системы формируются и *механизмы координации* процессов, направленных на возникновение и реализацию нововведений. По мере усложнения производственных технологий роль инновационных механизмов постоянно возрастает. Технологическая цепь выпуска наукоемкой продукции (макротехнология) складывается из десятков и даже сотен единичных (точечных) технологий. Производственным менеджерам необходимы значительные усилия и творческие профессиональные способности для того, чтобы все технологии и новшества образовали действенный единый цикл.

Экономическая и правовая составляющие инновационных процессов по мере их усложнения также выдвигают свои требования эффективного управления. Все это приводит к возникновению нового профессионального слоя – *инновационных менеджеров*, которые в инновационных системах создают их кадровый состав.

Инновационные системы образуют и сами формируются в условиях благоприятного *инновационного климата*, создающего атмосферу поддержки нововведений на всех уровнях и преодолевающих барьеры консерватизма и иных помех. В институциональном плане инновационный климат способствует возникновению инновационных кластеров: отраслевых, территориальных, профессиональных и т. д.

Созданная благоприятной атмосферой инновационная волна может распространяться как по вертикали – по технологическим линиям «производитель–поставщик–потребитель», так и по горизонтали – на основании синергетических эффектов концентрации интеллектуального потенциала.

Так, примером европейского варианта экономики знаний стала Финляндия. Бедная на природные ресурсы страна сумела выйти в экономические лидеры именно благодаря инновационной деятельности. Своим технологическим прорывом страна во многом обязана инновационному кластеру информационно-коммуникационных технологий на базе концерна «*Nokia*», который является крупнейшим производителем мобильных телефонов и сетевого оборудования. Этот кластер охватывает более трех тысяч предприятий, созданных или связанных с ним. Кластер способствовал диффузии новых современных технологий в машиностроительную, лесную, банковскую, страховую и другие отрасли.

«Национальная инновационная система» как понятие и явление во многом определяется ее *национальной принадлежностью*. Национальный аспект системы в условиях глобализации не только не ослабевает, но даже усиливается. В ходе углубления международного разделения труда проявляются конкурентные преимущества государства за счет цены и качества природных, трудовых и иных ресурсов. Происходит специализация в ассортименте продукции, предлагаемой государством на мировом рынке. В условиях мирового рынка как глобальная конкурентоспособность национальных экономик, так и дифференциация товаров в определяющей степени зависят от инновационной составляющей.

Государства-лидеры создают научно-технические комплексы, которые становятся главной движущей силой в масштабах сначала своей страны, а затем и мирового хозяйства. Тенденции глобализации в экономике и науке, технологиях и технике, социуме и культуре происходят параллельно с процессами дивергенции. При этом национальные инновационные системы не растворяются в мировом научно-техническом комплексе, а, напротив, приобретают новые возможности для формирования своей индивидуальности и неповторимости. Это происходит вследствие взаимодействия и переплетения ряда элементов национальных инновационных систем, прежде всего за счет доступа к новым инновационным возможностям.

Инновационная система страны выступает как важнейший фактор экономического и социального развития государства, а не только как инструмент увеличения прибыли высокотехнологичных субъектов хозяйствования. В связи с этим естественной становится и задача общенациональных усилий по формированию и развитию национальной инновационной системы.

Поддержка процессов и механизмов обновления обеспечивается соответствующей инновационной *политикой правительства*, которая обеспечивает рост государственных субсидий и создание благоприятных экономических и правовых условий. Все это способствует мобилизации инновационного потенциала каждого хозяйствующего субъекта и множества творческих личностей, занятых в экономической и социальной сферах.

В процессах нововведений национальные инновационные системы впитывают и проявляют особенности и индивидуальность своих стран, относящиеся к экономике, политике, праву, культуре, природе, климату, истории и иным сферам. Нормы и традиции, которые сложились в науке и инновационной деятельности государства, выступают как важное условие при формировании сущности структуры национальной инновационной системы, принципов и условий ее функционирования и развития.

Специфика страны наглядно отражается, например, в структуре сложившегося фронта научных исследований, преимущественных видах нововведений, формах организации научно-инновационной деятельности и т. д.

Как правило, в национальных инновационных системах происходит комплексное сочетание эндемичных и заимствованных черт и элементов. Однако даже то, что заимствовано извне, проходит опосредование в своем национальном укладе экономики и социума и приобретает новые качества.

4.2.3. Интеграция науки и производства в рамках инновационной системы

Инновационная система страны опирается на интеграцию науки и производства, интенсивное практическое использование научных знаний, расширение применения нововведений.

В условиях инновационной системы трансферт научных достижений в хозяйственную деятельность составляет не набор единичных актов, а целый ресурсный поток, направленный на постоянное совершенствование экономической деятельности субъектов хозяйствования. При этом взаимодействие институтов инновационной системы становится перманентным явлением, которое детерминирует размеры инновационного вектора экономики в масштабах страны.

На современном этапе экономика исчерпала возможности роста, связанные с экстенсивными факторами, такими как природные ресурсы, труд, капитал, фиксированные знания и др. Рост могут обеспечить только *новые знания*, которые становятся важным фактором производства, а его уровень обуславливается приращением нового знания и поднимается тем выше, чем больше величина этого приращения.

В современной экономике основными ресурсами становятся не только вещество и энергия, но прежде всего знания и информация. Повышение роли науки находит свое отражение не только в формулировании экономической политики, но и в развитии общества. Устойчивость развитию придают постоянные инновации, прежде всего в технологической сфере.

По результатам анализа состояния инновационной системы можно выявлять проблемы и недостатки процесса внедрения научных достижений в производственную деятельность и предлагать пути их преодоления:

- создание благоприятных условий внедрения;
- образование и поддержка посреднических и венчурных структур;
- преодоление бюрократических и иных барьеров и т. д.

Кроме разрешения указанных проблем это ведет к существенному снижению затрат: прямых и косвенных издержек, транзакционных выплат, расходов по генерации и реализации новшеств и др.

Примером подобной успешной деятельности может служить японское Министерство внешней торговли и промышленности. Своей стратегической задачей Минторгпром Японии считает обеспечение тесной взаимосвязи между технологической базой научно-промышленного сектора, с одной стороны, а с другой – с производственной, финансовой и внешнеторговой политикой ведомств и корпораций. Разработка и селекция новых конкретных технологий при этом оказывается на втором плане и происходит самопроизвольно естественным путем. Такая деятельность министерства позволила Японии прочно занять лидирующее место в технологическом развитии в мировом масштабе.

Проблему приоритета направлений научных исследований инновационная система не снимает, так как обычно все разрешается эмпирическим путем. В этих условиях возрастает роль государственных органов регулирования научных исследований, а также привлекаемых ими экспертов. Однако интеграция научных институтов в структуру инновационной системы существенно повышает креа-

тивный потенциал науки за счет дополнения ее познавательной составляющей экономическими и социальными стимуляторами.

В процессе формирования и развития национальной инновационной системы она осуществляет концентрацию креативной энергии. Создаваемый инновациями творческий импульс способствует раскрытию потенциала как ученых, так и производителей, а в рамках инновационной системы это явление становится массовым. Инновационная деятельность объективно развивает и ее участников. Обычно инновации базируются на научно-технических достижениях, изобретательстве, рационализаторстве, спонтанных идеях, передовом практическом опыте и др.

4.3. Организация инновационных процессов на предприятии

Практическое использование новшества с момента технологического освоения производства и масштабного распространения в качестве новых продуктов и услуг является инновацией (нововведением). К этой же группе использования новшеств относятся многие организационно-технические, управленческие и экономические решения производственного, финансового, коммерческого и административного характера.

Организацию инноваций рассмотрим в следующих пунктах:
инновационный цикл и его начало;
внедрение новой технологии в производство;
выпуск и реализация инновационной продукции;
особенности инновационных процессов.

4.3.1. Инновационный цикл и его начало

Реализация новшества осуществляется, как правило, в рамках инновационного проекта. Проект можно рассматривать как выражение замысла автора в виде описания, плана, технико-экономических расчетов, чертежей, графиков, схем.

Управление проектами представляет собой деятельность по организации и координации работ по достижению целей проекта, то есть реализации инновационного процесса.

Организация инновационного процесса – воздействие на все элементы обновления на разных стадиях их развития.

Для успеха инновационного процесса необходимо знать его содержание, особенности, закономерности, инновационные циклы.

Инновационный цикл – завершенная часть производственного процесса, содержащая новизну и состоящая из взаимосвязанных между собой этапов.

Сущностью инновационного производственного цикла являются последовательность и непрерывность действий, совершаемых в течение определенного времени и в соответствии с заданной целью.

Инновационный цикл включает следующие звенья:

поиск новой технологии → внедрение ее в производство →
→ выпуск инновационной продукции → реализация продукции.

Каждое звено обладает относительной самостоятельностью и требует отдельного рассмотрения и адекватного управления.

Поиск новой технологии. Предприятие осуществляет свою технологическую политику как совокупность принципов и действий, на основе которых разрабатываются и внедряются новые товары и способы их производства.

Целью технологической политики, как отмечалось выше, является создание конкурентного преимущества путем нарушения равновесия рынка новыми технологиями и товарами.

Производственное предприятие, как указывалось ранее, может получить новую технологию несколькими путями:

- в результате научных исследований и экспериментальных работ самого предприятия;
- передачей предприятию новой технологии от делового партнера или головного офиса;
- покупкой новой технологии на рынке технологий.

Научные исследования и экспериментальные работы предприятия

Обычно предприятия проводят либо заказывают прикладные исследования или экспериментальные работы, которые направлены на разработку путей и способов практического приложения возникших новаторских идей либо теоретических выводов, доведения их до уровня реальных технологий.

К прикладным исследованиям относятся такие, которые осуществляются с целью практического использования достигнутых

результатов фундаментальных или поисковых исследований применительно к конкретным производственным задачам.

Целью прикладных исследований является:

- создание новых технологий;
- совершенствование действующих технологий;
- конструирование машин и приборов на новых принципах;
- создание новых видов сырья и материалов;
- изыскание эффективных путей и методов совершенствования организации производства и управления.

Передача предприятию новой технологии

Новая технология может быть получена предприятием от партнера на основании договора о соответствующем сотрудничестве, например, соглашения о стратегическом альянсе, включающем обмен новыми технологиями. Технологическая политика научного партнерства позволяет:

- экономить интеллектуальные силы и ресурсы;
- обеспечивать должный контроль и конфиденциальность исследований;
- сокращать сроки разработок.

Предприятия должны создавать гибкие организационные системы, которые могут использовать различные технологии с целью достижения преимуществ в условиях конкуренции. Предприятия должны использовать разные типы инновационных процессов, при необходимости внедрять новые технологии разными способами и выбирать лучший.

Покупка новой технологии на рынке

В современной новаторской деятельности весьма высока роль инновационных предприятий, а также научных лабораторий. Особенно это актуально на стадии зарождения идеи, ее концептуализации. Инновационные предприятия, являясь более мобильными и гибкими формами организации производства, часто выполняют роль генераторов новых идей и технологий, которые затем предлагают на рынок технологий.

Современный мировой рынок новых технологий отличается разнообразием его участников, среди которых, как отмечалось выше, можно выделить четырех основных *продавцов технологий*:

- 1) крупные компании и корпорации;
- 2) малые и средние предприятия и дочерние фирмы;
- 3) специализированные научные институты и центры;
- 4) венчурные предприятия.

Участником рынка в качестве *покупателя новой технологии* может выступить любое производственное предприятие. Стоят новые технологии в финансовом отношении недешево, но эти затраты, как правило, достаточно быстро окупаются. Новые технологии позволяют существенно повысить качество продукции и ее конкурентоспособность.

4.3.2. Внедрение новой технологии в производство

Управленческую деятельность по организации внедрения новых технологий в производство можно представить в виде трех стадий:

- подготовки персонала для работы по новой технологии;
- наладки оборудования и запуска новых технологических процессов;
- освоения выпуска пробных партий новой продукции (*ноу-хау*).

Подготовка персонала для работы по новой технологии

Подготовка персонала составляет важнейшую управленческую задачу по внедрению новой технологии в производство. Обучение персонала в основном воспринимается участниками положительно, так как оно способствует развитию каждого сотрудника, а также кадрового потенциала предприятия в целом. В инновационных организациях проблема развития персонала часто отодвигается на второй план, хотя это ошибочно, так как именно работа персонала создает предпосылки творческого подхода и экономического роста.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которые управляются и финансируются тем предприятием, для которого эти учебные процессы предназначены. При этом сам процесс получения образования по новой специальности не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования. Развитие персонала означает:

- способность сотрудников осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям и новым функциям;
- способность коллектива осознать важность командного или группового управления при активном участии персонала, а не только руководителей;
- способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его профессионального потенциала.

Подготовка персонала для инновационного предприятия является существенным элементом производственных нововведений и инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала, а также осуществляет его предварительную подготовку к освоению новых технологий. Без подготовки сотрудников не может быть успешного инновационного развития организации.

Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники предприятия. Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала предприятия являются:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью устойчивости и выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой требует развития персонала;
- мероприятия по подготовке персонала обеспечивают рост производительности труда, потому их финансирование экономически выгодно.

Под профессиональным обучением понимается любая деятельность, сознательно проводимая для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, требующихся для выполнения новой работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Более конкретно профессиональное обучение является процессом непосредственной передачи новых профессиональных знаний и навыков сотрудниками организации.

В практике профессионально-технического образования сложились две основные формы обучения: внутрипроизводственная (на рабочем месте) и внешняя. Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Внешнее обучение более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Исходя из достоинств каждого метода, предприятие должно выбрать наиболее для него подходящий.

Задачи инновационной подготовки персонала состоят в следующем:

- освоение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства, подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

- повышение способности к коммуникации, к успешной работе в составе группы (команды), к созданию положительных профессиональных отношений в коллективе;

- осознание значения возрастающей роли технологической, трудовой, финансовой и производственной дисциплины, внимательное отношение сотрудников к производственным инструкциям и предписаниям, их предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентами;

- формирование культуры труда, ответственности и пунктуальности как системных качеств сотрудников, развитие среди них самоконтроля и взаимоконтроля;

- самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний, повышение профессиональной компетенции.

Наладка оборудования и запуск новых технологических процессов

Новое оборудование после его установки требует наладки и производственной доводки согласно новой технологии. На стадии наладки и запуска создаются производственно-технологические

и организационно-технические условия для начала производственной деятельности новыми способами. Наладка нового оборудования осуществляется сначала на холостом ходу, а затем при постепенном включении рабочих режимов.

Наладку, как правило, выполняют высококвалифицированные специалисты. Часто для этих целей приглашаются наладчики из организации, в которой куплена новая технология: венчурных фирм, научных институтов, инновационных предприятий.

Завершением наладки считается запуск технологического процесса на полный рабочий цикл. Однако доводка (тонкая наладка) может осуществляться и в последующем периоде, в процессе массового производства.

Освоение выпуска пробных партий новой продукции

Стадия освоения включает следующие этапы: техническое освоение, экономическое освоение, изготовление установочной партии, выпуск первой промышленной партии. На этапе технического освоения выполняется изготовление, испытание и доводка опытного образца, уточняются отдельные технологические операции, проверяются их взаимосвязь и возможность приспособления к конкретным условиям производства.

При техническом освоении уточняется возможность осуществления заложенного в конструкции новшества, достигается уровень проектных технико-технологических и эксплуатационных параметров новинки.

Экономическое освоение состоит в достижении основных экономических и социальных показателей, заложенных в проекте «ноу-хау», а именно: повышения производительности и безопасности труда, уменьшения себестоимости, улучшения условий труда и др. Основное функциональное назначение этой стадии заключается в технико-технологическом и производственно-экономическом освоении всех параметров и показателей новшества.

Началом стадии освоения считается принятие решения о выпуске новинки и подготовке производства (технической, организационной, материальной); окончанием – выпуск и испытание первой промышленной партии.

4.3.3. Выпуск и реализация инновационной продукции

Массовое производство инновационной продукции или широкое использование технологического новшества для выпуска известной продукции, но более высокого качества или с меньшими затратами, связано собственно с производственной деятельностью предприятия. Процесс выпуска новой продукции или работы по новой технологии проходит в три стадии:

- начало массового производства или использования новой технологии;
- осуществление массового производства (использования технологии);
- завершение массового производства или использования технологии.

Начало массового производства или использования новой технологии

Стадия начала массового производства начинается с серийного выпуска инновационной продукции (новинок). Однако это может быть и не выпуск продукции-новинки, а начало широкого использования технологического новшества, которое позволяет значительно повысить потребительские свойства известной продукции.

К такому же виду инноваций относят и технологию, благодаря которой существенно сокращаются производственные расходы, что снижает себестоимость и последующую оптовую и розничную цену данной продукции, чем повышает ее конкурентоспособность.

Осуществление массового производства или использования технологии

Функциональное назначение этой стадии заключается в массовом выпуске продукции-новинки («ноу-хау») для удовлетворения запросов широкого круга потребителей, то есть практически всех желающих. При этом новая продукция не остается неизменной, специалисты постоянно работают над мелким усовершенствованием ее элементов и параметров, повышением или расширением потребительских свойств, снижением себестоимости.

Используемая новая технология позволяет массово выпускать инновационные товары, при этом технологи не прекращают работу над дальнейшим последовательным совершенствованием новой технологии.

Завершение массового производства или использования технологии

Завершается стадия массового производства снятием инновационной продукции с выпуска. Завершение может произойти по причинам:

- затоваривания рынка данной продукцией;
- падения потребительского спроса на данную продукцию;
- появления на рынке еще более новых товаров.

Прекращение использования инновационной технологии обычно происходит по причине ее морального устаревания и появления в производстве новых, более совершенных технологий.

Реализация инновационной продукции

Менеджерам и маркетологам необходимо произведенный инновационный продукт довести до массового потребителя. В работе по реализации продуктов-новинок можно выделить три стадии:

- реклама инновационной продукции (нового товара);
- сбыт (продажа) инновационной продукции;
- маркетинговое исследование рыночной ситуации с новой продукцией.

Реклама инновационной продукции

В рамках инновационной деятельности ни одно производственное предприятие не может успешно вести сбыт своей продукции без рекламы в том или ином виде.

Закон Республики Беларусь от 10.05.2007 «О рекламе» дает следующее определение: «Реклама – информация об объекте рекламирования, распространяемая в любой форме с помощью любых средств, предназначенная для неопределенного круга лиц (потребителей рекламы), направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и (или) его продвижение на рынке».

В инновационном бизнесе давно известны сила и роль рекламы. Прежде всего, реклама несет в себе информацию, которая обычно представлена в сжатой, художественно выраженной форме, эмоционально окрашенная и доводящая до сознания и внимания потенциальных покупателей наиболее важные факты и сведения о новых товарах и услугах.

Рекламные сообщения отличаются от обычных информационных тем, что они выполняют функцию увещательного воздействия на человека с целью побудить его приобрести те или иные товары. Поэтому способность рекламы оказывать психологическое воздействие на человека и создавать спрос на новые товары позволяет использовать ее для воспитания разумных потребностей, эстетических вкусов и запросов населения.

Реклама составляет часть рыночного маркетинга, задача которого состоит в обеспечении бесперебойного сбыта произведенной инновационной продукции, и должна точно и правдиво информировать потребителя о качестве, свойствах, ассортименте, правилах пользования, потребления и других сведениях о новых товарах и услугах. Эта функция рекламы создает предпосылки для более эффективного производства товаров и лучшего удовлетворения потребностей населения.

Современная реклама располагает довольно широким набором средств. Под средствами рекламы принято понимать форму передачи рекламной информации с целью доведения её до максимального количества потребителей рекламируемого товара.

Согласно классификации Международной торговой палаты основными средствами рекламы являются:

- почтовая рассылка рекламной информации;
- реклама в СМИ – пресса, телевидение, радио, кино;
- интернет-реклама – на специальных сайтах и в интернет-магазинах;
- печатная реклама – плакаты, буклеты, листовки;
- рекламные сувениры – игрушки, специальные упаковки;
- наружная реклама – щиты, растяжки, световые знаки;
- реклама на транспорте – листовки, приглашения, указатели;
- реклама в витринах – манекены, художественное оформление;
- выставки, ярмарки, смотры, конкурсы и др.

Инновационная товарная реклама направлена на стимулирование сбыта новых товаров или услуг индивидуального пользования и производственного назначения, потребителями которых являются производственные предприятия, государственные или общественные организации. Практика рекламирования показывает, что большая часть рекламных бюджетов новых товаров индивидуального пользования (массового назначения: продукты питания, одежда, предметы гигиены, бытовая химия и др.) приходится на ТВ-рекламы. Реклама же новых товаров производственного назначения в большей мере размещается в специализированных СМИ.

Сбыт (продажа) инновационной продукции

Стадия собственно продажи новой продукции начинается с момента поступления изделия потребителям для эксплуатационного освоения. Началом реализации можно считать и внедрение в производство технологических и организационно-управленческих новшеств. Продажа (сбытовая деятельность) предприятия представляется совокупностью всей функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии.

Маркетинговое исследование рыночной ситуации с новой продукцией

Для успешной продажи инновационного товара необходим постоянный мониторинг рыночной ситуации, которая включает: спрос, запросы потребителей, насыщенность рынка данным товаром, его доступность по объему и цене и т. д. Маркетинговое исследование товарного рынка имеет свою специфику по каждой группе товаров, особое различие существует между промышленными и потребительскими товарами.

Например, особенности маркетингового исследования рынка промышленных товаров состоят в следующем:

продажа ведется организациям, а не физическим лицам;

на сделку влияют сложившиеся деловые отношения между партнерами;

предложение в промышленном маркетинге адресуется не какому-либо анонимному рынку, а конкретному клиенту, то есть формируется индивидуально.

4.3.4. Особенности инновационных процессов

Характеристика инноваций с точки зрения их организации и внедрения отличается особенностями инновационной деятельности и конкретных работ по созданию новшеств. Инновации часто имеют уникальную специфику, что существенно отличает их от других сфер человеческой деятельности. При этом специалисты выделяют две группы особенностей: первая характерна для инновационной деятельности, вторая – для инновационных товаров (новшеств). К *первой группе* относят следующие четыре особенности:

- *высокая динамика*: содержание инновационных работ как всего предприятия, так и отдельных работников постоянно меняется, одни проекты вытекают из других, по ходу исследований появляются различные варианты их продолжения, и выбор часто зависит от менеджеров;

- *статус авторов*: в лабораториях и центрах ярко проявляется признание профессиональной компетенции научных лидеров независимо от их должности. Разработчики инноваций отличаются индивидуальностью и креативностью, а нередко – несобранностью и неорганизованностью, что затрудняет управление ими и требует особого подхода со стороны менеджеров;

- *сложность оценки*: трудно правильно установить критерии и показатели оценки эффективности деятельности отдельных разработчиков новшеств, индивидуальный вклад каждого в коллективный результат;

- *кратковременность работ*: большинство усилий по созданию и внедрению инноваций имеет относительно непродолжительный характер, поэтому менеджеры должны располагать определенным портфелем инновационных проектов, чтобы долговременно сохранять свой основной квалифицированный научный персонал.

Вторая группа особенностей, влияющих на управление, относится собственно к новшествам, то есть к результатам инновационной деятельности и инновационным товарам. Из этих особенностей рассмотрим четыре основные:

- *неопределенность*: важнейшей особенностью новшеств является их непредсказуемость, высокая степень риска и проблематичность положительного исхода. Часто на начальных этапах трудно

предугадать, что будет получено в результате научных исследований, особенно с точки зрения практического использования. Высокая степень неопределенности сохраняется даже тогда, когда ведется целенаправленный поиск и исследователи ожидают конкретного результата. Для разных видов исследований степень неопределенности бывает неодинаковой, вероятность получения практических результатов колеблется от 5 до 95 %, что создает сложности для инновационного менеджмента;

➤ *уникальность*: к важнейшим особенностям инновационных работ относят их индивидуальность и неповторимость, разницу в сроках получения результатов и уровнях затрат, множество путей и методов достижения одних и тех же целей, а нередко – необходимость значительного количества специальной дорогостоящей экспериментальной аппаратуры и приборов. Особенностью научных исследований является сложность их проведения, требующая наличия высококвалифицированных кадров, владеющих исследовательскими методами и обладающих рядом специфических научных качеств. Трудностью для инновационного менеджмента является поиск и привлечение таких людей;

➤ *многократность использования*: инновационные продукты отличает возможность неоднократного их применения не только на разных предприятиях, но и в различных отраслях народного хозяйства. Нередко инновационные результаты требуют комплексного внедрения, в тесной увязке с другими технологиями и производствами. Часто результаты исследований, особенно на теоретическом уровне, становятся общедоступными, их характеризует «неприсваиваемость» авторского права, что делает их бесплатными для части предприятий, не участвующих в их создании;

➤ *перспективность*: многие научные результаты вызывают буквально «цепную реакцию», то есть порождают все новые идеи и проекты, затрагивают смежные области человеческого знания и производственной деятельности. Стратегически очень выгодными являются так называемые технологии двойного использования, например, в военной и гражданской промышленности, в космосе и на земле и т. д.

Особенности инновационной деятельности и инновационных товаров во многих случаях оказывают влияние на восприимчивость производства и общества к практическому использованию новаторских знаний и разработок. Для инновационных менеджеров это

должно найти отражение в методах поиска новшеств, планирования научно-технологических исследований, их финансирования, оценки и контроля, то есть учитываться при управлении инновационными процессами.

Развитие мирового рынка естественным образом создает ряд *условий и факторов*, которые объективно способствуют инновационной деятельности:

- постоянный рост общественных потребностей и запросов;
- быстрое обновление товарного ряда продукции и линейки услуг;
- повышение наукоемкости и технологичности новшеств и др.

Однако если рассматривать новаторство как процесс, то для обеспечения его эффективности ему необходима специальная система управления. Управление инновационными процессами можно рассматривать как подсистему либо как самостоятельную систему.

4.4. Система управления инновационной деятельностью

Систему управления инновационной деятельностью рассмотрим в следующих пунктах:

- Управление инновациями как система;
- Принципы управления инновационными процессами;
- Функции и методы управления инновациями;
- Инновационный механизм.

4.4.1. Управление инновациями как система

Систему управления инновациями можно представить в виде двух взаимосвязанных подсистем: общей – управления общественным производством; и частной – воздействие непосредственно на сам процесс инновационной деятельности.

Общая подсистема представляет собой всеобщую сферу управления общественным производством. В этом случае управление инновационными процессами рассматривается как составная часть системы управления народным хозяйством страны. Эта подсистема, призванная регулировать общественное производство в целом, одновременно опосредованно воздействует на развитие инновационных процессов. Она может быть названа экзогенной (внешней) подсистемой управления, влияющей на инновационную политику предприятия.

Частная подсистема управления является сферой воздействия непосредственно на сам инновационный процесс. Эта подсистема значительно отличается от управления другими социально-экономическими явлениями по своим целям, содержанию, принципам, функциям и методам. Данную подсистему управления инновационными процессами по сфере влияния можно назвать эндогенной (внутренней). Рассмотрим *составные элементы* этой подсистемы в соответствии с «четырёхкратной концепцией».

В четырёхкратную концепцию входят: цели, содержание, принципы, функции и методы управления, инновационный механизм.

Целей в управлении инновационными процессами ставится четыре:

- постоянное обновление ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции, периодический выпуск товаров-новинок;
- непрерывное обновление используемых технологий, применяемого оборудования, методов организации производства;
- дальнейшее развитие научного и научно-технического потенциала страны, создание научного задела для новых производств;
- устойчивое развитие и совершенствование организаций, экономики и общества в целом.

Содержание управления (сущность) инновационными процессами, в узком смысле, заключается в следующих четырех аспектах:

- в целенаправленном воздействии на ход научных исследований, проектно-конструкторских и проектно-технологических разработок;
- освоении нововведений с минимальными затратами и сроками;
- повышении производственно-экономической эффективности;
- участию в социальных и экологических программах.

4.4.2. Принципы управления инновационными процессами

Принципы – основные правила и закономерности управления.

Принципы управления инновационными процессами могут быть общими и специфическими, обусловленными особенностями инноваций и содержанием новаторской деятельности. Можно выделить четыре общих принципа управления, актуальных для новаторства:

- стремление к успеху;
- ориентация на потребителя;
- предприимчивость и производительность;
- свобода и ответственность.

Рассмотрим их подробнее.

Под *принципом стремления к успеху* понимается:

поиск наилучших путей развития предприятия, нацеленность на результат;

умение выбрать правильное направление деятельности;

умение находить адекватные методы разрешения возникающих проблем.

Принцип ориентации на потребителя означает необходимость постоянно изучать интересы своих потребителей, ясно и четко осознавать их потребности, с уважением и пониманием относиться к запросам своих клиентов. Предприятие должно побуждать каждого своего сотрудника к инновациям и постоянному совершенствованию продукции в угоду потребителям.

Принцип предприимчивости и производительности базируется на культивировании на предприятии индивидуальной инициативы всех сотрудников, решительных и взвешенных действий персонала на основании прогноза последствий, ответственности работников за свои действия. Высокая производительность может быть достигнута поддержкой стремления сотрудников создать интересную профессиональную жизнь, постоянным обучением и повышением квалификации персонала, ориентацией сотрудников на регулярные изменения ситуации на рынке, отождествление сотрудников со своим предприятием, когда каждый работник – это «свой человек» для коллектива.

Принцип свободы и ответственности подразумевает баланс полномочий свободы творчества и ответственности сотрудников за порученное дело, сознательную дисциплину и трудолюбие, корректность и соблюдение профессиональной культуры. При этом предприятие со своей стороны должно проявлять заботу о персонале. Ответственность предполагает верность своему делу, которая формируется на основе общечеловеческих ценностей, миссии (философии) предприятия, социальном партнерстве и взаимной выгоде, создании атмосферы общности интересов предприятия и персонала.

Специфические принципы важны для функционирования подсистемы управления инновационными процессами, то есть для построения эндогенной подсистемы управления. К специфическим принципам управления инновационными процессами можно отнести четыре следующих принципа: творчества, гибкости, неопределенности, комплексности.

Принцип творчества

Инновационные работы основаны на креативном подходе, что позволяет искать и находить новые идеи в производственных процессах и в управлении инновационной деятельностью. Творчество необходимо при организации и координации выполнения работ, построении структуры органов управления, определении режима работы и стиля руководства, оценке эффективности инноваций, материальном и моральном стимулировании труда сотрудников, занятых инновационной деятельностью.

Принцип гибкости обусловлен циклическим характером научно-технического прогресса, трудной предсказуемостью, а часто даже непредсказуемостью результатов научных исследований. Данный принцип требует применения особых видов планирования, например, не по конкретным детализированным заданиям, а по комплексным направлениям научно-исследовательских работ. Гибкость относится и к формам финансирования, оказывает влияние на подбор состава научно-технических кадров и выбор способов управления ими.

Принцип неопределенности

Инновационные работы имеют рисковый характер, что находит отражение в сложности их прогнозирования и планирования, в финансировании и способах оценки эффективности новаций. Неопределенность требует, например, создания финансовых резервов для минимизации возможных отрицательных последствий от рисков или корректировки сроков выполнения отдельных инновационных работ при их планировании. Важность учета фактора времени обусловлена значительной длительностью инновационного цикла, неравномерностью временного периода выполнения отдельных его этапов. Традиционные календарные периоды не подходят для управления инновационными процессами. Это связано со значительной перспективностью многих инноваций, означающей необходимость учета долгосрочных последствий принимаемых управленческих решений.

Принцип комплексности предполагает техническое, экономическое, организационное и информационное единство во всех звеньях, на всех стадиях и этапах инновационного процесса. Комплексность означает также обеспечение тесной связи между различными областями науки и отраслями производства, между отдельными технологиями, между инновационной деятельностью и управлением ею.

4.4.3. *Функции и методы управления инновациями*

Функции управления инновационными процессами представляют собой части распорядительной деятельности менеджеров.

Для новаторской деятельности можно выделить четыре комплексные функции управления инновациями:

- прогнозирование и планирование;
- организация и координация;
- стимулирование и мотивация;
- контроль и контроллинг.

Методы управления инновационными процессами – это способы воздействия на людей и их деятельность для достижения определенных целей. Эти методы по своему содержанию весьма специфичны, они отличаются от традиционных способов, применяемых в управлении производством, поскольку инновационной продукцией являются новые технологии, товары, способы, то есть продукты особого рода. Рассмотрим четыре основных метода управления инновационными процессами.

1. *Административные методы* – это способы управленческого влияния на инновационные процессы через официальную власть. Методов административного типа существует много, но основных из них четыре:

- организационные – распределение работы и ресурсов;
- регламентирующие – нормативы, инструкции, распоряжения;
- распорядительные – приказы, постановления, указания;
- дисциплинарные – поощрения и наказания.

2. *Экономические методы* – это способы управления инновационными процессами посредством материального воздействия на исполнителей. Материальное (финансовое) влияние образно называют «управлением рублем». Существуют четыре уровня экономических методов инновационного менеджмента:

- государственный, когда государственный орган финансирует на определенных условиях конкретный инновационный проект;
- внутризаводской уровень, когда предприятие выделяет средства подразделению (цеху или отделу) для реализации конкретного инновационного проекта;
- социальный уровень, когда деньги на инновацию выделяются авторской группе;

– персональный уровень, когда финансы предназначаются конкретному разработчику или исполнителю инновационного проекта.

3. *Плановые методы* – это способы управленческого воздействия на исполнителей через доведение и разъяснение рабочих планов, необходимой профессиональной информации.

4. *Психологические методы* – это способы управления участниками инновационных процессов посредством морально-психологического и этического воздействия. Применение психологических методов управления предполагает глубокое знание инновационными менеджерами как общей психологии, так и внутреннего мира каждого из сотрудников.

Конкретные методы воздействия, эффективные по отношению к одному человеку, могут быть совершенно неприменимы к другому.

Содержание психологических методов инновационного менеджмента включает:

- индивидуальный подход;
- психологический комфорт каждого;
- профессиональный этикет в отношениях между сотрудниками;
- психологический климат в инновационном коллективе.

4.4.4. Инновационный механизм

Эффективное управление инновационным процессом реализуется через инновационный механизм.

Инновационный механизм – это совокупность организационных, управленческих, финансово-экономических, правовых, информационных, технических и морально-психологических факторов, их взаимосвязи и взаимодействия, способствующих успешному осуществлению инновационной деятельности и обеспечению эффективности ее результатов. Основными *элементами* (составляющими) инновационного механизма являются пять следующих:

1) *отношения* – взаимодействия между участниками инновационных процессов, морально-психологические методы воздействия на новаторскую активность сотрудников;

2) *ресурсы* – обеспечение инновационных процессов техническими, информационными и финансовыми ресурсами, порядок формирования и использования инновационных фондов;

3) *законодательство* – правовые акты в сфере инновационной деятельности, стимулирующее творчество и новаторство на уровне государства, отрасли, предприятия, бригады, отдельного работника;

4) *управление* – организация и регулирование инновационных процессов и инновационной деятельности людей;

5) *оценка* – способы оценки экономической и социальной эффективности результатов нововведений.

Действенность инновационного механизма, взаимодействие его элементов во многом определяются их взаимообусловленностью и соотносительностью. Соотносительность и структура этих элементов, значимость и оптимальность форм, методов и мер воздействия должны соответствовать уровню управления, на котором осуществляется инновационная политика производственного предприятия. Активно способствует внедрению новшеств инноваций климат в коллективе предприятия.

Выводы по главе 4

1. Инновационная деятельность – процесс постоянного обновления и внедрения новшеств в производственную и вспомогательную сферу.

Инновационная деятельность есть важнейшее условие устойчивого развития производства. Новаторство должно быть ориентировано на обновление способов производства, поиск новых ресурсосберегающих технологий, способных обеспечить достойное качество жизни всему населению, тем более что границы между государствами становятся все более «прозрачными».

2. Глобализация – свободное движение товаров, информации и людей и капиталов между государствами и континентами в масштабах земли.

Преимущества глобализации:

1) доступность для всех мировых достижений в технологиях и экономике в целом;

2) доступность лучших образцов товаров и услуг;

3) ускоренный рост мирового валового внутреннего продукта.

Однако глобализация не сумела решить три важнейших проблемы в развитии:

стирание самобытности и унификация культуры;

углубление имущественного неравенства граждан и усиление нищеты целых стран;

нарастание проблем цивилизации – продовольственных, энергетических, экологических, личной безопасности и иных.

В этом и заключаются главные претензии антиглобалистов в адрес сторонников глобализации.

3. Эффективное государство – это социальное образование, созданное для того, чтобы обеспечить защиту национальных интересов и реализацию потенциальных возможностей граждан.

Инновационное производство является признаком эффективного государства, так как оно прямым образом содействует защите национальных интересов и способствует реализации потенциальных возможностей людей.

4. Система – комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, создающих новое качество. Экономика любого государства соответствует понятию национальной экономической системы по всем трем характеристикам:

состоит из многих элементов;

элементы находятся во взаимосвязи и взаимозависимости;

система обладает новыми качествами, которыми не обладает один из её элементов.

Национальная инновационная система – развивающееся взаимодействие между элементами социально-экономического комплекса страны, направленное на развитие экономики и рост качества жизни граждан на основе генерирования и использования инноваций и новых технологий в производственной деятельности субъектов хозяйствования и социальной сфере.

5. Инновационный процесс представляет собой производственный цикл, состоящий из логически взаимосвязанных между собой этапов. Этапы инновационного цикла:

поиск новой технологии → внедрение ее в производство →
→ выпуск инновационной продукции → реализация продукции.

Поиск новой технологии может осуществляться следующими путями:

в результате научных исследований самого предприятия;

передачей предприятию новой технологии от делового партнера или головного офиса;

покупкой новой технологии на рынке технологий.

6. Внедрение новой технологии в производство состоит из трех стадий:

подготовки персонала для работы по новой технологии;
наладки оборудования и запуска новых технологических процессов;
освоения выпуска пробных партий новой продукции.

Выпуск инновационной продукции проходит в три стадии: начало, осуществление и завершение массового производства.

Реализация инновационной продукции осуществляется в три этапа:

- 1) реклама нового товара;
- 2) сбыт инновационной продукции;
- 3) маркетинговое исследование рыночной ситуации с новой продукцией.

Инновационная деятельность имеет две группы особенностей – общие и специфические. К общим относят четыре особенности:

- 1) высокая динамика;
- 2) особый статус авторов;
- 3) сложность оценки;
- 4) кратковременность работ.

Группа специфических особенностей: неопределенность, уникальность, многократность использования, перспективность.

7. Система управления инновационными процессами состоит из двух подсистем:

- 1) общей – управления общественным производством;
- 2) частной – воздействие непосредственно на сам инновационный процесс.

Принципы управления инновационными процессами могут быть общими и специфическими, обусловленными особенностями инноваций и содержанием новаторской деятельности.

Выделяют четыре общих принципа управления инновациями:

- 1) стремление к успеху;
- 2) ориентация на потребителя;
- 3) предприимчивость и производительность;
- 4) свобода и ответственность.

К специфическим относят четыре принципа: творчество, гибкость, неопределенность, комплексность.

8. Функции управления инновационными процессами – это части распорядительной деятельности. Для новаторской деятельности выделяют четыре комплексные функции управления:

- 1) прогнозирование и планирование;
- 2) организация и координация;
- 3) стимулирование и мотивация;
- 4) контроль и контроллинг.

Методы управления инновационными процессами – это способы воздействия на людей и их деятельность для достижения определенных целей. Выделяют четыре группы методов:

- административные,
- экономические,
- плановые,
- психологические.

9. Инновационный механизм – это совокупность факторов, направленных на реанимацию обновлений. Основными элементами (факторами) инновационного механизма являются:

- отношение между участниками инновационных процессов;
- ресурсы для инноваций;
- законодательство в сфере инноваций;
- управление инновационными процессами;
- методы оценки эффективности инноваций.

Глава 5. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

5.1. Наука как двигатель производства.

5.2. Процесс создания и освоения новой техники.

5.3. Приоритетные направления научного поиска в Республики Беларусь.

5.1. Наука как двигатель производства

Преобразование знаний, являющихся движущей силой развития общества и своего рода уникального ресурса для экономики знаний, в экономические и социальные блага общества требует качественных систем внедрения инноваций (в том числе подготовку высококвалифицированных специалистов), венчурного капитала, а также поддержания и повышения производительности и конкурентоспособности во всех отраслях экономики, в том числе в традиционных, главным образом через их доступ к передовым знаниям, новейшим технологиям, научным исследованиям и конструкторским разработкам.

Науку как двигатель производства рассмотрим в следующих пунктах:

Дихотомия «наука–инновации»;

Претензии прагматической оппозиции к фундаментальной науке;

Контраргументы в поддержку свободы фундаментальной науки;

Интеграция фундаментальной науки в прикладные проекты.

5.1.1. Дихотомия «наука – инновации»

Дихотомия «наука–инновации» – прямая взаимосвязь науки и инноваций и их влияния на развитие экономики и общества.

В постиндустриальном обществе возникновению и развитию «инновационной экономики» во многом предшествует «экономика знаний». Основные инновационные процессы происходят именно на базе научных достижений и разработок. Так же, как и ранее, в индустриальном обществе, технологическая экономика строилась исключительно на разработках прикладной науки, однако ее базой являлась фундаментальная наука.

Дихотомия «наука–инновации» по ходу развития социума все сильнее сказывается на общественном регулировании востребованности и развития процессов обновления, на выработке научно-инновационной политики.

В экономике наука и инновации взаимно проникают друг в друга: наука формирует нововведения, а новшества приносят в науку все больше идей.

Определяющая роль прикладной науки в становлении инновационной сферы не вызывает никаких сомнений в обществе. Именно научные разработки являются главным фактором коренного преобразования производственных процессов, фактором формирования и развития инновационных систем.

Однако в части фундаментальной науки ее связь с инновационными процессами часто носит опосредованный характер. Это нередко способствует схоластическим дискуссиям о том, что является главным двигателем общественного прогресса – научные достижения или технологические нововведения. Такие дискуссии могут создавать деструктивные оппозиции некоторых общественных институтов, в том числе и регулирующих социально-экономические процессы на национальном уровне.

На протяжении всей истории человечества фундаментальная наука уже доказала свою ведущую роль в прогрессивном развитии цивилизации. Тем не менее периодически возникают мнения об ограничении выделения ресурсов на фундаментальную науку. Это связано с общим дефицитом традиционных ресурсов. А в периоды обострения дефицита ресурсов возрастает прагматизация экономической жизни, что в свою очередь приводит к желанию уменьшить расходы на фундаментальную науку, как не приносящую прямых прагматических результатов. Однако это ошибочная позиция.

Ведущие страны мира вступили в стадию постиндустриального общественного развития, и произошло это под воздействием инновационных процессов, которые были порождены прикладной наукой эпохи промышленной революции «технологической экономики». В свою очередь новые технологии были созданы бурно развивающейся наукой в период научно-технической революции эпохи индустриального развития общества.

Интенсивные инновационные процессы в значительной степени заданы фундаментальной наукой. Технологические нововведения

в подавляющем большинстве основаны на результатах фундаментальных исследований, хотя это и не всегда очевидно. Между научным открытием и возникновением новой технологии иногда проходят лишь месяцы. Но иногда этот разрыв составляет десятки и даже сотни лет. Причем усложнение социально-экономического организма, характера процессов обновления затушевывает причинно-следственные связи между достижениями фундаментальной науки и совершенствованием технологической базы общества.

Вероятность практического использования прикладных исследований – около 80 %. Результатами прикладных исследований могут быть: патентоспособные схемы;

научные рекомендации, доказывающие техническую возможность создания новшеств (станков, приборов, технологий).

На этом этапе можно достаточно определенно установить рыночную ценность новшества.

Прикладным исследованиям предшествуют, как правило, поисковые, а иногда и фундаментальные научные исследования. К поисковым исследованиям могут быть отнесены работы по созданию принципиально новой технологии обработки металлов или производству пряжи непосредственно из массы текстильных волокон (например, с использованием аэродинамики, электростатических полей и др.), поиску новых методов формирования полимерных покрытий, разработке концепций оптимизации технологических процессов, созданию новых лекарственных препаратов, изучению биологического влияния на организм новых химических соединений и т. п.

Основная цель поисковых исследований – оценка вероятности использования результатов теоретических разработок для практического применения в различных отраслях в ближайшем будущем (например, поиск возможностей практического применения лазера). Вероятность доведения поисковых исследований до практического использования в производстве – около 30 %.

Продолжением прикладных исследований являются технические разработки: опытно-конструкторские, проектные, проектно-технологические. Их целью является доведение результатов прикладных исследований до производственного использования. Для этого разрабатываются новые технологические процессы, создаются и осваиваются образцы новых машин, приборов, изделий. Часто выполнение технических разработок передается в отраслевые институты, проектные

и конструкторские организации. В ответ предприятие может получить опытные образцы оборудования, чертежи, инструкции, контрольные образцы новой продукции, которые используются на 95 %.

В международной практике самостоятельная разработка новых технологий предприятиями получила название «технологической политики полицентризма». Такая политика направлена на поддержание научно-технологических инициатив во всех предприятиях корпорации. Если какое-то из национальных дочерних предприятий сделало определенный научный задел, оно обязательно получает поддержку центра. Из головной компании к ней поступает помощь в виде необходимых ресурсов, в том числе ученых-специалистов.

Исходной функцией науки исторически и логически является удовлетворение как познавательных, так и духовных, культурных и жизненно-бытовых потребностей общества. В рамках национальной инновационной системы научные институты и центры становятся ее составляющими элементами. Научная сфера оказывается составной частью инновационной системы, при этом она создает пространство знаний, которые выступают своеобразным инкубатором новшеств. Спор между фундаментальной и прикладной наукой в рамках инновационной системы сводится к оптимальному распределению ресурсов на научно-исследовательские цели.

5.1.2. Претензии прагматической оппозиции к фундаментальной науке

В науке ведется традиционный спор о *двух направлениях* в ориентации научного поиска, в который вмешиваются и национальные инновационные системы. Первое направление – увеличение практической отдачи от научных исследований и разработок, что связывается с их экономической эффективностью, то есть уровнем коммерциализации. Однако чрезмерный практицизм науки чреват опасными ограничениями научного поиска, поэтому вторым направлением ориентации науки является свобода научного творчества и исследования в области фундаментальных наук. Эта дилемма актуальна для всех научно- и промышленно развитых государств.

Рассмотрим аргументы экономической (прагматической) оппозиции фундаментальной науки и предложим контраргументы по повышению эффективности. Существуют три основные прагмати-

ческие претензии со стороны части национальных обществ к фундаментальной науке.

1. Неэффективное расходование средств.

Финансы государственного бюджета, средства налогоплательщиков расходуются часто без практической отдачи. По мнению некоторых оппонентов, значительные средства используются рядом ученых на то, чтобы удовлетворять собственное любопытство за государственный счет.

В противовес этому можно утверждать, что если фундаментальные исследования интегрировать в механизмы инновационных систем, то это резко повысит их эффективность. Этого можно добиться за счет отнесения средств к трем категориям расходов:

- создание заделов для успешного функционирования инновационных систем в будущем, то есть своего рода долгосрочных инвестиций в развитии инноваций;

- создание резервов и стабилизирующих заделов, то есть направленных на страхование естественных инновационных рисков, в том числе вытекающих из высокой неопределенности результатов научных исследований;

- строительство и упрощение системообразующего каркаса инновационных систем, в котором фундаментальной науке принадлежит ведущая роль.

2. Слабая связь многих исследований с потребностями общества.

Это вторая претензия части оппонентов фундаментальной науки, выступающей за урезание части бюджетных ассигнований на теоретические научные работы, как не связанные с реальными проблемами экономики.

Однако при правильном управлении функционирование инновационных систем непосредственно стимулирует включение теоретической науки в процессы обновления.

Кроме того, инновационные системы образуют широкую сеть каналов, по которым результаты теоретических исследований преломляются в практические научные разработки, на основе которых создаются инновационные проекты. Действие механизмов саморегулирования НИС влечет за собой «подпитку» инновационных процессов фундаментальными научными идеями.

3. Растворение национальных научных достижений в мировой науке.

Это третья претензия оппонентов фундаментальной науки. По их мнению, основные теоретические исследования, созданные за счет национальных резервов, невозможно удержать в качестве «ноу-хау». Они тут же становятся достоянием общемировой науки. Таким образом, развитие государства опосредовано «похищают» интеллектуальные и иные ресурсы других стран, так как имеют больше возможностей для перевода фундаментальных научных достижений в прикладные разработки.

В то же время правильное определение приоритетов в настройке инновационных систем позволяет:

- разрабатывать на национальном уровне преимущественно те фундаментальные научные проблемы, по которым экономика страны способна довести их результаты до практического использования;
- позиционировать специализацию научного потенциала страны по отношению к иностранным НИС;
- интегрировать межстрановые программы фундаментальных исследований с целью объединения научных ресурсов.

5.1.3. Контраргументы в поддержку свободы фундаментальной науки

Своевременное научное сообщество признает обоснованность трех указанных претензий оппонентов фундаментальной науки и аргументов их определенного разрешения посредством функционирования национальных инновационных систем. Одновременно в научной среде есть свои контраргументы в поддержку значимости и свободы фундаментальной науки. Контраргументов, также как и аргументов оппонентов, тоже три.

1. Общественный контроль снижает эффективность научного поиска.

Фундаментальная наука сегодня ведет исследования в весьма сложных проблемах, разобраться в которых могут лишь очень серьезные ученые. Некомпетентный же контроль и необоснованные требования и ограничения лишь приведут к падению научной эффективности. Влияние жестких ограничений на свободу научного поиска, выбор направлений и методов исследований часто губительно. Научное

творчество характеризуется не только глубоким погружением и логичной научной поиском. Многие открытия совершаются внезапно, на основе инсайт-озарения. Их просто невозможно спланировать.

2. Развитие науки только через инновации есть ограничение.

Деятельность в структуре инновационных систем неизбежно увеличивает долю эмпирических и экспериментальных расходов в общей смете научных исследований за счет снижения их теоретической части. Финансирование фундаментальной науки исключительно через инновационные системы само по себе является ограничением.

В то же время следует признать, что само формирование инновационных систем серьезно расширяет границы творческой сферы ученых за счет активизации научных контактов. Расширяются альтернативы научного поиска за счет более разнообразных ресурсных источников фундаментальной науки в рамках инновационных систем. Сама «совокупность знаний» представляет собой интегральный ресурс, который практически не поддается стоимостной оценке. При этом знания рассматриваются как одна из разновидностей капитала, и поэтому реальный уровень развития экономической системы определяется не только запасом знаний, но и возможностью их использования.

3. Прагматизм общества ведет к его разложению.

Это третий контраргумент в защиту свободы фундаментальной науки, который стоит на том, что излишняя рациональность общественной практики иссушает человеческую личность, ограничивает круг ее интересов, «приземляет» человека к бытовой жизни. «Сужение» общественных ценностей, возвышение их материальных составляющих неизбежно приводят к формированию «общества потребления».

В этом смысле инновационная система выступает прогрессивным элементом. Уже сам процесс утверждения инновационных систем ведет к утверждению важности обновления и развития, в том числе расширения научного поиска. Деятельность инновационных систем способствует нейтрализации прагматических установок в обществе. Кроме того, в процессе развития инновационных систем фундаментальная наука получает дополнительные возможности для распространения в общественном сознании своих ценностей – широта кругозора, пылкость, стремление к познанию, истине, гармонии.

Итак, включение фундаментальных исследований в инновационные системы способствует двойному росту: исследовательского потенциала и социального статуса фундаментальной науки. С этим соглашаются многие исследователи. Однако зададимся вопросом: может ли инновационная система успешно развиваться без прямого воздействия фундаментальной науки? Иными словами, достаточно ли для функционирования инновационных систем существования фундаментальной науки как некоторой внешней данности?

Можно привести ряд положений, которые показывают, что для успешного развития инновационных систем фундаментальная наука необходима.

Для инновационных систем наука выполняет три важнейшие функции: обобщение, преемственность и универсальность.

1. Обобщение. Полученные в различных элементах НИС сведения фундаментальная наука обобщает в единое целостное знание, которое выступает фундаментом генерирования инноваций. Без этого фундамента механизмы инновационных систем, осуществляющие интеграцию и координацию, не смогли бы работать.

2. Преемственность. Фундаментальная наука аккумулирует в себе как мировой опыт, так и национальные традиции в инновационной сфере, обеспечивая тем самым преемственность в развитии инновационных систем. Инновационная сфера в отсутствие такого «сборщика и хранителя» не имеет своего важнейшего системообразующего фактора.

3. Универсальность. Посредством фундаментальной науки инновационная система вырабатывает свою универсальную сущность, которая противостоит частностям и фрагментарности, связанной с конкретными целями и действиями отдельных элементов институтов инновационных систем.

Фундаментальные исследования выступают как ведущее звено инновационной системы, которое объединяет экономические элементы системы с социальными ценностями и ориентирами общества. Отсутствие универсальности приводит к сдвигу в сторону прикладных исследований, в том числе с опорой на сомнительные знания. Функции фундаментальной науки можно сравнить с той ролью, которую играет «зеленая экономика» в экономическом развитии постиндустриального общества.

5.1.4. Интеграция фундаментальной науки в прикладные проекты

Итак, можно сформулировать принципиальное теоретическое положение о том, что фундаментальная наука должна входить в состав инновационных систем как важнейший элемент их эффективности. Для практической реализации данного теоретического положения необходимо создание в науке и обществе определенных условий, которые позволяют трансформировать фундаментальные исследования в прикладные результаты инновационной деятельности.

Можно выделить пять групп таких условий: когнитивно-методологические, социально-психологические, организационно-институциональные, финансово-экономические, производственно-технологические.

1. Когнитивно-методологические условия заключаются в новых подходах к философии научного познания. Современная методология познания должна базироваться не только на характеристиках изучаемого объекта, но и на особенностях познающего субъекта. Социокультурные факторы прямо включаются в процесс познания и содержание полученных при этом знаний.

Иными словами, главная отличительная черта современного научного знания – это непосредственная и взаимонаправленная связь объекта и субъекта в процессе познания.

Новый образ науки строится на постепенном сращивании фундаментальной и прикладной составляющих. Во многих фундаментальных исследованиях вычленяется познание базовых закономерностей природы и общества, которые могут непосредственно влиять на достижение практических производственных целей.

2. Социально-психологические условия связаны с взаимодействием и взаимовлиянием субкультур фундаментальной науки и других институтов инновационных систем. Ценности и интересы фундаментальной науки должны быть сопряжены с поведенческими устремлениями участников инноваций и инвестиций, производителей и потребителей, государственных инновационных структур и т. д.

Мотивация успеха, как в научной так и в инновационной сферах, детерминирует определенные аналогии в обоих видах деятельности, например, между научными достижениями и выпуском инноваци-

онной продукции, цитируемостью и спросом, научными школами и инновационными институтами.

3. *Организационно-институциональные условия* означают гибкость организационных научных и инновационных структур, что способствует неформальным взаимодействиям и интеграции фундаментальной науки в НИС. Включение фундаментальной науки в сферу инноваций может быть осложнено центральными государственными структурами, если фундаментальная наука рассматривается как изолированный подведомственный объект.

Важным условием является создание научно-инновационной инфраструктуры, которая обеспечит творчески-деловую связь между фундаментальной наукой и практическими институтами инновационных систем.

4. *Финансово-экономические условия* связаны с формированием средств для науки и инноваций – бюджетов, фондов, банков и др. При этом финансирование фундаментальной науки должно быть связано с развитием ресурсной базы институтов и других элементов инновационных систем. Необходимо также создание механизмов финансирования фундаментальных исследований за счет средств, вырученных от реализации научных разработок, в том числе технологической ренты.

Важным условием является также создание хозяйственно-правовых механизмов, которые осуществляют адресное финансирование фундаментальных исследований, их концентрацию на приоритетных направлениях, защиту прав интеллектуальной собственности авторов научных разработок и инновационных проектов.

5. *Производственно-технологические условия.* Инновационные технологии, основанные на достижениях фундаментальной науки, одновременно способствуют ускорению трансформации научных достижений в нововведения, углубление инновационных процессов в инновационные системы.

Особую роль в создании условий для трансформации фундаментальных исследований в инновационные проекты играют современные информационно-коммуникационные технологии. Здесь примером могут служить GRID-технологии. Распределение сети компьютеров создает принципиально новую аналитическую структуру, способствует взаимодействию исследователей между собой и с потребителями научной продукции. Сеть Интернет создает огромные базы научно-инновационных работ и проектов.

Современная практика создала целый набор форм интеграции фундаментальной науки в инновационных системах. Основными из них являются ряд следующие:

- создание в научных институтах специализированных подразделений, которые занимаются исключительно взаимодействием с другими элементами инновационных систем;
- создание в структурах инновационных систем специализированных подразделений для проведения фундаментальных исследований;
- формирование научно-промышленных холдингов, обеспечивающих сквозной процесс от фундаментальных исследований до создания и реализации инновационных проектов;
- подключение научных организаций к информационным сетям инновационных структур;
- проведение комплексных научных исследований и экспертиз по проблемам инноваций по заказам структур инновационных систем;
- участие ученых в выработке и реализации государственной политики и конкретных решений в сфере инноваций;
- ротация кадров ученых для активизации деятельности различных институтов инновационных систем;
- связь учебного процесса с научными исследованиями с целью повышения качества подготовки кадров для науки и инноваций;
- помощь в инновационном развитии регионов путем активизации научных центров;
- защита прав интеллектуальной собственности путем фиксации, охраны и оборота научных достижений;
- помощь в выявлении зарубежных инновационных ресурсов в инновационных системах посредством международной кооперации в фундаментальной науке.

5.2. Процесс создания и освоения новой техники

Процесс создания и освоения новой техники можно представить в виде следующего алгоритма:

- Поиск и конструирование новой техники;
- Включение новой техники в производство;
- Выпуск новой инновационной продукции.

5.2.1. Поиск и конструирование новой техники

Производственные предприятия осуществляют свою технологическую политику как совокупность принципов и действий, на основании которых разрабатываются и внедряются новые продукты и способы их производства. Цель технологической политики – создание конкурентного преимущества путем нарушения равновесия рынка новыми технологиями и товарами.

Предприятие может получить новую технологию несколькими путями:

в результате научных исследований самого предприятия;
передачей предприятию новой технологии от делового партнера или головного офиса;

покупкой новой технологии на рынке технологий.

Под новую технологию конструируется новая техника.

Конструирование новой техники осуществляется в трех случаях:

1) под вновь созданную в результате НИР технологию (ноу-хау);

2) под купленную на рынке новую технологию;

3) под инновационные проекты в рамках действующего производства.

Рассмотрим подробнее эти три случая.

1. *Ноу-хау*. Процесс конструирования является продолжением научно-исследовательской работы и создания новой технологии. Любую технологию можно реализовать посредством специальной техники, созданной конкретно для этой технологии. Поэтому под новую технологию обязательно конструируется новая техника. Однако сначала проводятся научные исследования и создается новая технология. Часто предприятия проводят сами либо заказывают прикладные исследования или опытно-экспериментальные работы, направленные на разработку путей и способов практического приложения возникших новаторских идей, либо теоретических выводов фундаментальных исследований, доведения их до уровня реальных технологий.

К прикладным исследованиям относятся такие, которые осуществляются с целью практического использования достигнутых результатов фундаментальных или поисковых исследований применительно к конкретному производству.

Целью прикладных исследований является:
создание новых технологий;
совершенствование действующих технологий;
конструирование машин на новых принципах;
создание новых видов материалов; изыскание эффективных путей совершенствования организации производства и управления.

Вероятность практического использования прикладных исследований – около 80 %.

Результатами прикладных исследований могут быть:
патентоспособные схемы;
научные рекомендации, доказывающие техническую возможность создания новшеств (станков, приборов, технологий).

На этом этапе можно достаточно определенно установить рыночную ценность новшества.

Прикладным исследованиям предшествуют, как правило, поисковые, а иногда и фундаментальные научные исследования. К поисковым исследованиям могут быть отнесены работы по созданию принципиально новой технологии обработки металлов или производству пряжи непосредственно из массы текстильных волокон (например, с использованием аэродинамики, электростатических полей и др.), поиску новых методов формирования полимерных покрытий, разработке концепций оптимизации технологических процессов, созданию новых лекарственных препаратов, изучению биологического влияния на организм новых химических соединений и т. п.

Главная цель поисковых исследований – оценка вероятности использования результатов теоретических разработок для практического применения в различных отраслях в ближайшем будущем (например, поиск возможностей практического применения лазера). Вероятность доведения поисковых исследований до практического использования в производстве – около 30 %.

Прикладные исследования продолжаются в технических разработках: опытно-конструкторских, проектных, проектно-технологических. Их целью является доведение результатов исследований до практического использования. Для этого разрабатываются новые технологические процессы, создаются и осваиваются образцы новых машин, приборов, изделий. Часто выполнение технических разработок передается в отраслевые институты, в проектные и конструкторские организации. В ответ предприятие может получить

опытные образцы оборудования, чертежи, инструкции, контрольные образцы новой продукции. Вероятность их практического использования – около 95 %.

В международной практике самостоятельная разработка новых технологий предприятиями получила название «технологической политики полицентризма». Такая политика направлена на поддержание научно-технологических инициатив во всех предприятиях корпорации. Если какое-то из национальных дочерних предприятий сделало определенный научный задел, оно обязательно получает поддержку центра. Из головной компании к ней поступает помощь в виде необходимых ресурсов, в том числе ученых-специалистов.

2. *Покупка новой технологии на рынке.* Предприятие может купить новую технологию на рынке. Обычно к ней прилагаются описание новой технологии и специальное оборудование. Тем не менее новое оборудование требует определенной доводки и наладки.

В новаторской деятельности высока роль малых предприятий, а также отдельных ученых и предпринимателей. Особенно это актуально на стадии зарождения идеи, ее концептуализации. Малые предприятия, являясь более мобильными и гибкими формами организации производства, часто выполняют роль генераторов новых идей. Следует отметить, что крупные предприятия обладают своими преимуществами, прежде всего в финансовых и научных ресурсах. Они имеют реальные возможности сконцентрировать крупные силы и капиталы на важных научно-технологических направлениях. С другой стороны, крупные предприятия могут состоять из десятков относительно небольших предприятий, каждое из которых сохраняет мобильность и гибкость.

Современный мировой рынок новых технологий отличается разнообразием его участников, среди которых можно выделить следующих основных продавцов технологий:

крупные научно-производственные объединения и межнациональные корпорации;

малые и средние предприятия и дочерние фирмы корпораций, выдвигающие новые идеи, а не большие капиталовложения; специализированные научные институты и центры;

венчурные компании.

Покупателем на рынке новой технологии может выступить любое предприятие. Стоят новые технологии в финансовом отно-

шении недешево, но эти затраты, как правило, достаточно быстро окупаются.

3. *Инновационные проекты.* Обновление или частичное усовершенствование действующей технологии также требует конструирования новой техники, различных устройств и приспособлений.

Практика передачи предприятию новой технологии из головного офиса объединения осуществляется на основании «технологической политики глобального центра». Эта политика отличается тем, что все новые технологии разрабатываются на головном предприятии. Дочерние предприятия получают готовые разработки для внедрения. Технологическая политика глобального центра позволяет:

экономить научные силы и ресурсы;

обеспечивать должный контроль и конфиденциальность исследований;

сокращать сроки разработок новых технологий.

Новая технология может быть получена предприятием путем трансферта от партнера на основании договора о соответствующем сотрудничестве, например, соглашения о стратегическом альянсе, включающем обмен новыми технологиями.

Формирование и реализация технологической политики предприятия должны быть направлены на создание гибких организационных систем. Последние должны открывать возможность различным технологиям доказывать свое преимущество в условиях конкуренции. Предприятия призваны способствовать обеспечению эффективности всех типов инновационных процессов. Кроме того, предприятия должны создавать условия для внедрения новых технологий параллельно всеми способами. Предпочтение одного пути внедрения технологических изменений не должно вести к вытеснению других, так как при этом легко допустить дорогостоящую ошибку.

5.2.2. Включение новой техники в производство

Деятельность по организации внедрения новой техники в производство можно представить в виде трех стадий:

- подготовка персонала для работы на новой технике;
- наладка оборудования и запуск новых технологических процессов;
- освоение выпуска пробных партий новой продукции (ноу-хау).

Подготовка персонала для работы по новой технологии

Подготовка персонала составляет важнейшую задачу по внедрению новой техники. Обучение в основном воспринимается участниками положительно, так как оно способствует развитию каждого сотрудника, а также кадрового потенциала предприятия в целом. На предприятиях со старой технологией проблема развития персонала обычно отодвигается на второй план, хотя это ошибочно, так как именно работа персонала способствует экономическому росту.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах. При этом сам процесс обучения новой специальности не менее важен, чем его формальный результат. Развитие персонала означает:

- способность сотрудников осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям и новым функциям;

- способность коллектива осознать важность командной или групповой деятельности при активном участии персонала, а не только руководителей;

- способность предприятия осознать важную роль каждого сотрудника и необходимость развития его профессионального потенциала.

Подготовка персонала для работы на новом оборудовании является существенным элементом производственных нововведений и инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым развивает костяк квалифицированного персонала, а также осуществляет его предварительную подготовку к освоению новой техники. Без подготовки сотрудников не может быть успешного технического развития предприятия.

Объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники предприятия. Причинами приоритетных инвестиций в профессиональное развитие персонала предприятия являются:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью устойчивости и выживания предприятия;

- сохранение конкурентоспособности невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой требует развития персонала;

– мероприятия по подготовке персонала обеспечивают рост производительности труда, потому их финансирование экономически выгодно.

Под профессиональным обучением понимается любая деятельность, сознательно проводимая для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, в настоящее время, требующихся для работы на новом оборудовании или для развития потенциала сотрудников для выполнения работы в будущем. Более конкретно профессиональное обучение является процессом непосредственной передачи новых знаний и навыков сотрудникам.

В практике профессионально-технического образования сложились две основные формы обучения персонала: внутрипроизводственная (на рабочем месте) и внешняя (непроизводственная). Первое осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными затратами и отвлечением работника от его обязанностей. Исходя из достоинств каждого метода, можно выбрать наиболее адекватный.

Задачи подготовки персонала для работы на новом оборудовании:

– освоение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства, подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

– повышение способности к коммуникации, успешной работе в составе группы (команды), созданию положительных профессиональных отношений в коллективе;

– осознание значения возрастающей роли технологической, трудовой, финансовой и производственной дисциплины, внимательное отношение сотрудников к производственным инструкциям и предписаниям, их предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентами;

– формирование культуры труда, ответственности и пунктуальности как системных качеств сотрудников, развитие самоконтроля и взаимоконтроля;

– самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний, повышение профессиональной компетенции.

Наладка оборудования и запуск новых технологических процессов

Новое оборудование после его установки требует наладки и производственной доводки согласно новой технологии. На стадии наладки и запуска создаются производственно-технологические и организационно-технические условия для начала производственной деятельности новыми способами.

Наладка нового оборудования осуществляется сначала на холостом ходу, а затем при постепенном включении рабочих режимов; сначала пробного, потом – единичного и наконец – массового.

Выполняют наладку, как правило, высококвалифицированные специалисты. Часто для этих целей приглашаются наладчики из организации, в которой куплена новая технология: венчурных фирм, научных институтов, инновационных предприятий.

Завершением наладки считается запуск технологического процесса на полный рабочий цикл. Однако доводка (тонкая наладка) при необходимости может осуществляться и в последующем периоде, в процессе массового производства.

5.2.3. Выпуск новой (инновационной) продукции

Освоение выпуска пробных партий новой (инновационной) продукции

Стадия освоения включает следующие этапы: техническое освоение, экономическое освоение, изготовление установочной партии, выпуск первой промышленной партии. На этапе технического освоения выполняются изготовление, испытание и доводка опытного образца, уточняются отдельные технологические операции, проверяются их взаимосвязь и возможность приспособления к конкретным условиям производства. При техническом освоении уточняется возможность осуществления заложенного в конструкции новшества, достигается уровень проектных технико-технологических и эксплуатационных параметров новинки.

Экономическое освоение состоит в достижении основных экономических и социальных показателей, заложенных в проекте «ноу-хау», а именно: повышения производительности и безопасности труда, уменьшения себестоимости, улучшения условий труда и другое.

Основное функциональное назначение данной стадии заключается в технико-технологическом и производственно-экономическом освоении основных параметров и показателей инновационного изделия.

Началом стадии освоения считается принятие решения о выпуске новинки и подготовке производства – технической, организационной, материальной. Окончанием стадии освоения является выпуск и испытание первой промышленной партии.

Управление массовым производством новой продукции или широким использованием нового оборудования для выпуска известной продукции, но более высокого качества, или существенно дешевле, то есть с меньшими затратами, связано непосредственно с производственной деятельностью предприятия. Процесс выпуска новой продукции или работы на новом оборудовании проходит в три стадии:

- начало массового производства или использования новой техники;
- осуществление массового производства (использования техники);
- завершение массового производства или использования техники.

*Начало массового производства
или использования новой техники*

Стадия начала массового производства начинается с серийного выпуска новой продукции. Однако это может быть и не выпуск продукции-новинки, а начало широкого использования нового оборудования, которое позволяет значительно повысить потребительские свойства выпускаемой продукции.

К такому же виду обновлений относят и технику, благодаря которой существенно сокращаются производственные расходы, что снижает себестоимость и последующую оптовую и розничную цену данной продукции, чем повышает ее конкурентоспособность.

*Осуществление массового производства
или использования техники*

Функциональное назначение этой стадии заключается в массовом выпуске продукции-новинки (ноу-хау) для удовлетворения запросов

широкого круга потребителей, то есть практически всех желающих. При этом выпускаемая новая продукция не остается неизменной, специалисты постоянно работают над последующим мелким усовершенствованием ее элементов и параметров, повышением или расширением ее потребительских свойств, снижением себестоимости.

Используемая новая техника позволяет массово выпускать новые товары, при этом конструкторы не прекращают работу над дальнейшим, пусть небольшим, но последовательным совершенствованием новой техники.

Завершение массового производства или использования техники

Стадия массового производства завершается снятием новой продукции с производства. Завершение может произойти по причинам:

- затоваривания рынка данной продукцией;
- падения потребительского спроса на данную продукцию;
- появления на рынке более новых товаров.

Прекращение использования новой техники обычно происходит по причине ее морального устаревания и появления в производстве нового, более совершенного оборудования.

5.3. Приоритетные направления научно-технологического поиска в Республике Беларусь

В числе главных целей деятельности правительства страны в текущем пятилетии, закрепленных в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь, предусмотрено создание принципиально новых производств и предприятий, выпускающих экспортно ориентированную, высокотехнологичную продукцию, выход на новые рынки.

Приоритетные направления научно-технологического поиска в Беларуси представим в виде следующих пунктов:

- Стратегия технологического развития белорусской экономики;
- Приоритетные направления научно-технической деятельности;
- Формирование и развитие nanoиндустрии;

Совершенствование управления и поддержка развития местных и возобновляемых источников энергии.

5.3.1. Стратегия технологического развития белорусской экономики

Ключевая проблема белорусской экономики – конкурентоспособность производимых товаров. Чтобы успешно конкурировать на мировом рынке, необходимо постоянно обновлять знания, технологии, оборудование, системы управления. Эффективным фактором успешного развития могут стать серьезные инновационные проекты, которые позволят существенно повысить технологический уровень отечественного производства.

В перспективных планах белорусского правительства – три основных проекта, которые являются стратегическими:

- модернизация экономики на основе новых технологий;
- информатизация общества;
- поддержка молодежи и ее масштабное привлечение к государственному строительству.

Проблемы технологического развития, модернизации и переснащения производства остро стоят не только перед Беларусью. Формирование глобальных телекоммуникационных сетей, расширение экономического использования информационных и интернет-технологий, широкое развитие транспортно-логистических систем и агрессивная маркетинговая политика усилили глобальную конкуренцию и сократили жизненный цикл продукции. В результате этого компании вынуждены быстрее разрабатывать новые продукты и услуги и выводить их на рынок.

Проблема технологического развития – общемировая и предопределяется современными тенденциями технологического развития, которое тесно увязано с инновационным, и со временем эта связь будет возрастать.

Цели, задачи и стратегия научно-технического развития государства определены рядом нормативных правовых актов Республики Беларусь. В соответствии с Законом «Об основах государственной научно-технической политики» основными принципами формирования и реализации государственной научно-технической политики Республики Беларусь являются:

- ориентация научной и научно-технической деятельности на преимущественное развитие наукоемких ресурсо-, энерго- и трудосберегающих производств и технологий;

- взаимовыгодное сотрудничество с другими государствами, прежде всего странами СНГ, создание условий для привлечения иностранных инвестиций на развитие науки и техники, освоение новейших технологий и новых видов продукции.

На 2010–2015 годы была утверждена *Стратегия технологического развития* Республики Беларусь, основная цель которой – создание конкурентоспособной экономики, основанной на использовании прогрессивных технологий и стимулов повышения инновационной активности субъектов предпринимательской деятельности.

В соответствии с Законом «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» важная роль отводится прогнозированию технологического развития как предвидению тенденций прогресса и будущего состояния техники и технологий в определенной области, выполненному научно обоснованными методами на основе анализа и оценки предыдущих этапов их развития, современного состояния и направлений научного поиска.

5.3.2. Приоритетные направления научно-технической деятельности

Правительством были определены *приоритетные направления научно-технической деятельности* в Республике Беларусь на 2011–2015 годы. Они учитывали стратегию перехода к технологиям V и VI укладов и включали:

- энергетику и энергосбережение;
- промышленные и строительные технологии производства;
- агропромышленные технологии и производства;
- медицину, медицинскую технику и технологии, фармацевцию;
- химические технологии, нано- и биотехнологии;
- информационно-коммуникационные и авиакосмические технологии;
- новые материалы;
- рациональное природопользование, ресурсосбережение, защиту от чрезвычайных ситуаций;
- обороноспособность и национальную безопасность.

Опыт стран Западной Европы и России, их рынков сбыта показывает, что приоритетные направления научно-технической деятельности Беларуси во многом пересекаются с усилиями других государств.

В частности, существенное совпадение наблюдается при *сравнении приоритетов* развития Республики Беларусь и Российской Федерации. Для стран Европейского союза утверждена стратегия развития ЕС «Европа-2020» (Еurope-2020), в которой ключевыми технологиями определены микро- и нанoeлектроника, фотоника, нанотехнологии, современные материалы, биотехнологии, прогрессивные производственные технологии, а также технологии освоения космоса.

Так, большинство европейских стран, как и Республика Беларусь, не располагают значительными собственными запасами углеводородного сырья, поэтому объективно вынуждены ориентироваться на энергосберегающие и ресурсо-экономные и технологии.

То же самое можно сказать и о совпадении решаемых благодаря им проблем общества – эффективная и безопасная энергетика, устойчивый транспорт, экология, медицина, активное включение населения в общественную жизнь и управление посредством информационных и коммуникационных технологий.

Например, одной из целей европейской стратегии «Европа-2020» является рост энергоэффективности, как и доли возобновляемых ресурсов в общем объеме энергоресурсов, до 20 %.

С целью выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью и низкой энерго- и материалоемкостью, способных обеспечить создание принципиально новых видов товаров и услуг, необходимо внедрение отечественных и привлечение зарубежных прогрессивных технологий для развития производств V и VI технологических укладов.

Внедрение нанотехнологий, а также клеточных технологий изменения живых организмов, включая методы генной инженерии, наряду с электронной промышленностью, информационными технологиями, программным обеспечением, составляет *ядро VI технологического уклада*. Среди основных направлений его развития:

биотехнологии, основанные на достижениях молекулярной биологии и генной инженерии, нанотехнологии;

системы искусственного интеллекта, глобальные информационные сети;

высокоскоростные транспортные системы, авиaperевозки;

интеллектуализация производства, автоматизация производства, космические технологии, безотходные технологии, производство конструкционных материалов с заданными свойствами;

атомная промышленность;

рост качества и комфортности жизни, рост информационных, образовательных, медицинских услуг.

Кроме сказанного особенностью ближайшего десятилетия станет развитие так называемых *конвергентных технологий*, формирующихся на стыке различных предметных областей. Ожидается возникновение качественно новых эффектов в разных сферах, включая как традиционные (промышленность, транспорт, связь, оборона, безопасность), так и новые области – здравоохранение, образование, государственное управление, домашние хозяйства.

В качестве примера конвергентных технологий, активное развитие которых следует ожидать в перспективе, можно привести биоинформатику и нанобиотехнологии.

Еще одна намечающаяся тенденция – усиление *диффузии современных высоких технологий* в средне- и низкотехнологичные сектора производственной сферы. При этом предполагается формирование новых технологий, в рамках традиционных отраслей обеспечивающих существенное изменение характера производственных процессов и свойств готовой продукции. Прежде всего, опережающими темпами будет происходить интеграция информационных и производственных технологий – развитие систем контроля качества, ориентации продукции на требования конкретного потребителя, ее поддержки в течение жизненного цикла товаров.

Среди отличительных признаков V и VI технологических укладов присутствует замещение роста традиционной энергетики и потребления природного газа за счет расширения сферы использования водорода в качестве экологически чистого энергоносителя, существенного увеличения применения возобновляемых источников энергии, то есть экологизация.

Это найдет выражение в приобретающих растущее значение *технологических инновациях*, которые:

обеспечивают комплексное использование природных ресурсов и распространение безотходных технологий;

способствуют уменьшению загрязнения окружающей среды;

обеспечивают переход к возобновляемым видам энергии и природного сырья, флоры и фауны.

5.3.3. Формирование и развитие наноиндустрии

В Республике Беларусь формирование и развитие наноиндустрии определено Концепцией, цель которой заключается в оценке имеющегося в стране потенциала и определении перспектив и организационно-экономического механизма формирования и развития наноиндустрии в 2013–2015 годах и на период до 2020 года.

Научно-технический потенциал Беларуси позволяет выделить перспективные направления в сфере разработки и коммерциализации нано-технологий и производства нанотехнологической продукции:

- наноэлектроника и солнечные элементы;
- наноматериалы;
- приборостроение, фильтры и мембраны;
- сенсорика и диагностика;
- фармпрепараты.

Учитывая начальную стадию развития наноиндустрии в мире, наша страна не располагает структурами, для которых основной вид деятельности – производство нанотехнологической продукции. Вместе с тем имеется ряд организаций, осуществляющих ее выпуск в промышленных масштабах.

В составе НАН Беларуси активную разработку и реализацию нанотехнологической продукции, относящейся прежде всего к категории научной и научно-технической, осуществляют семь научных организаций. Это государственные научные учреждения: Физико-технический институт, Институт физики им. Б.И. Степанова, Институт биоорганической химии, Институт физико-органической химии, Институт тепло- и массообмена им. А.В. Лыкова, Научно-практический центр по материаловедению НАН Беларуси, Государственное научно-производственное объединение порошковой металлургии. В них при общей численности научных сотрудников около 1500 человек в НИОКР по нанотехнологической тематике вовлечено 300 исполнителей, что показывает достаточно высокую степень специализации именно в данных направлениях исследований.

В 2010–2011 годах продажи осуществлялись по 17 основным видам нанотехнологической продукции НАН Беларуси, из которых к трем лидирующим по объемам реализации ее наименованиям на внутреннем рынке относились микро- и ультрафильтрационные мембраны и мембранное оборудование, композиционные материалы, изделия из износостойкой керамики.

Дальнейшее развитие нанотехнологического направления может не только обеспечить технологические прорывы в этой области, но и оказать влияние на развитие других дисциплин, например био- и информационно-коммуникационных технологий и др.

К росту потребностей в медицинском обеспечении приводит продолжающееся старение населения развитых стран. Кроме того, велика вероятность, что возросшие глобальные торговые и туристические потоки будут значительно увеличивать как риск возникновения новых заболеваний, так и более быстрое распространение болезней среди растений, животных и людей. По оценкам экспертов, медицинские и социальные расходы в будущем составят значительную часть национальных бюджетов стран, уменьшив капиталовложения в другие отрасли экономики. Исходя из этого, одно из важнейших направлений научно-технического развития нашей страны составят исследования в области медицины, фармации, медицинской техники.

Белорусские разработки в указанных сферах уже сейчас успешно пробивают себе дорогу на внешние рынки.

Для примера можно назвать:

- серийный выпуск в УП «Адани» цифровых рентгеновских маммографов, позволяющих проводить раннюю диагностику онкологических заболеваний, стоимость которых в 2,5–3 раза ниже, чем зарубежных аппаратов с сопоставимыми характеристиками;

- производство на ЧНПУП «Спектравтоматкомплекс» автоматизированного многофункционального флуоресцентного анализатора биологических клеток и тканей для диагностики злокачественных новообразований.

Возможен рост потребности в медицинских аппаратах на базе полупроводниковых лазеров, отличительная особенность которых – малые весогабаритные параметры, низкое электропотребление, невысокая стоимость. Необходимым также представляется продолжение выпуска медицинских аппаратов на основе твердотельных лазеров, что выступает одним из важнейших направлений формирования сектора оптоэлектроники. Названные типы лазерных аппаратов удачно дополняют друг друга, обеспечивают основные современные медицинские технологии и позволяют отказаться от дорогостоящих импортных аналогов. Это открывает возможность полного удовлетворения внутреннего медицинского рынка в данном оборудовании, а конкурентоспособная цена будет способствовать выходу на рынки зарубежья.

5.3.4. Развитие местных и возобновляемых источников энергии

Государственная программа развития местных и возобновляемых энергетических источников на 2011–2015 годы предусматривала увеличение использования древесного топлива и торфа, соломы и коммунальных отходов, стоков и вторичных энергоресурсов для выработки электрической и тепловой энергии, внедрение биогазовых, ветроэнергетических и гелиоустановок, тепловых насосов, строительство, восстановление и реконструкцию гидроэлектростанций.

Потенциальный объем замещения импортируемых энергетических ресурсов по объектам сельскохозяйственных предприятий, в том числе предусмотренных к строительству сельскохозяйственных комплексов, в целом по Беларуси за счет внедрения биогазовых комплексов составляет 635,5 тыс. т условного топлива.

При существующей конъюнктуре цен на энергоносители переход на *возобновляемые источники энергии* не всегда является экономически целесообразным. Тем не менее с учетом перспективы развития рынков и технологий, а также того, что в результате этого перехода сократится энергозависимость, сохранятся финансовые ресурсы внутри страны.

Кроме того, за счет внедрения возобновляемых источников энергии будет достигнут *дополнительный экономический эффект*:

- увеличение количества рабочих мест;
- создание новых высокотехнологичных производств;
- рост налогооблагаемой базы и др.

Все эти направления и в дальнейшем будут активно развиваться.

5.3.5. Совершенствование управления и поддержка технопарков

Предполагаются существенные изменения в *культуре управления*. Дальнейшее развитие получают системы автоматизированного проектирования, которые вместе с технологиями маркетинга и технологического прогнозирования позволяют перейти к автоматизированному управлению всем жизненным циклом продукции на основе CALS-технологий.

Также перспективными направлениями представляются совершенствование и разработка новых систем автоматизированного

управления. Один из ярких примеров имеющегося в Республике Беларусь потенциала в этой сфере – деятельность ОАО «АГАТ – системы управления», управляющей компании холдинга «Геоинформационные системы управления», которое занимается созданием разработок в области интегрированных информационных систем, автоматизации в энергетике, транспорте и других областях и их внедрением в реальный сектор экономики.

Широкое применение информационно-коммуникационных технологий в современных условиях и на перспективу станет локомотивом экономического роста и социального развития страны. Опыт их использования в бизнес-процессах свидетельствует о росте производительности труда, снижении операционных расходов, увеличении надежности предприятий, росте конкурентоспособности продукции.

Технологические парки

В качестве организационно-экономических структур технопарки и позволяют быстро и в значительных масштабах обеспечить концентрацию интеллектуальных, материальных, финансовых ресурсов на прорывных направлениях научно-технического прогресса, ускорить продвижение нововведений в сферу производства и потребления.

В Беларуси действует 10 организаций, по уставной деятельности относящихся к технопаркам, 3 из которых Государственным комитетом по науке и технологиям присвоен официальный статус технопарка, а именно:

- ЗАО «Технологический парк ”Могилев”»;
- Инновационное республиканское унитарное предприятие «Научно-технологический парк «Метолит» БНТУ»;
- СООО «Арвит-Авто».

Кроме того, технопарками являются следующие производственные образования:

- ✓ Инновационная ассоциация «Академтехнопарк» Национальной академии наук Беларуси;
- ✓ Фонд «Научно-технологический парк Белорусского государственного университета»;
- ✓ Научно-технологическая ассоциация «Национальный инфопарк»;

- ✓ Технологический парк при Гродненском государственном университете им. Янки Купалы;
- ✓ Технологический парк при Полоцком государственном университете;
- ✓ Технологический парк на базе ООО «Брестский инновационный бизнес-центр»;
- ✓ Технологический парк в рамках свободной экономической зоны «Гомель–Ротон».

Однако вклад технопарков в инновационное развитие страны неосизмеримо мал по сравнению со стоящими перед ними задачами.

Например, доля действующих технопарков в общем объеме реализованной инновационной продукции по всему народному хозяйству республики составляет всего 0,5 %.

Ведущую роль в инновационной инфраструктуре республики призван играть *Парк высоких технологий* (ПВТ), который создан в 2005 году. В соответствии со стратегическим замыслом ПВТ должен стать своеобразным белорусским аналогом американской «Силиконовой долины». Сейчас в качестве резидентов ПВТ зарегистрированы 47 юридических лиц, в том числе 8 иностранных предприятий, и 2 индивидуальных предпринимателя. Основными направлениями деятельности ПВТ определены следующие:

- разработка и внедрение в народное хозяйство информационно-коммуникационных технологий;
- разработка информационно-программного обеспечения в промышленных и иных организациях;
- экспорт технологий и программного обеспечения.

Для ПВТ предусмотрены весьма значительные налоговые льготы в отношении субъектов хозяйствования, осуществляющих свою деятельность в информационно-коммуникационной сфере и являющихся резидентами парка. Так, в частности, они освобождаются от следующих налогов:

– налогов, сборов и иных обязательных платежей в республиканский бюджет, в государственные целевые бюджетные и внебюджетные фонды, установленные законом о бюджете Республики Беларусь на соответствующий финансовый (бюджетный) год, уплачиваемых с выручки от реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности);

– налога на добавленную стоимость по оборотам от реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности);

– налога на прибыль;

– земельного налога на земельные участки в границах ПВТ на период строительства его резидентами, но не более чем на три года, зданий и сооружений, предназначенных для осуществления их деятельности;

– налога на недвижимость на основные средства и объекты незавершенного строительства резидентов ПВТ, расположенных на его территории.

Однако до сих пор Парком высоких технологий далеко не в ожидаемой степени обеспечиваются адекватная отдача и плановая эффективность деятельности. Так, производительность труда одного работающего в ПВТ вдвое ниже, чем в промышленности республики.

Итак, научно-исследовательская деятельность имеет для развития производства в Беларуси очень важное значение. Это позволит строить наукоемкую, ресурсосберегающую экономику, основанную на интеллекте и знаниях. Наука позволит осуществить переход к производствам с высокой добавленной стоимостью путем разработки и внедрения новейших прорывных технологий, модернизации действующих отраслей и совершенствования структуры экономики за счет развития высокотехнологичных производств.

Выводы по главе 5

1. В развивающейся экономике наука и инновации взаимно проникают друг в друга: наука формирует нововведения, а новшества привносят в науку все больше заказов и идей.

В науке ведется традиционный спор о двух направлениях в ориентации научного поиска – фундаментальные или практические исследования.

2. Существуют три основные прагматические претензии со стороны части национальных обществ к фундаментальной науке:

– неэффективное расходование средств;

– слабая связь многих исследований с потребностями общества;

– растворение национальных научных достижений в мировой науке.

Контраргументы в поддержку свободы фундаментальной науки:

- общественный контроль снижает эффективность научного поиска;

- развитие науки только через инновации есть ее ограничение;
- прагматизм общества ведет к его разложению.

Фундаментальная наука должна входить в состав инновационных систем. Для этого необходимо создание определенных условий, которые позволяют трансформировать фундаментальные исследования в прикладные результаты. Выделяют пять групп таких условий:

- 1) когнитивно-методологические;
- 2) социально-психологические;
- 3) организационно-институциональные;
- 4) финансово-экономические;
- 5) производственно-технологические.

3. Процесс создания и освоения новой (инновационной) техники осуществляется по алгоритму:

- а) конструирование новой техники;
- б) монтаж и наладка нового оборудования;
- в) технологическая подготовка производства;
- г) выпуск первой партии продукции на новом оборудовании.

Конструирование новой техники выполняется в случаях:

- под вновь созданную путем НИР технологию («ноу-хау»);
- купленную новую технологию;
- инновационные проекты в рамках действующего производства.

4. Процесс создания и освоения новой техники можно представить в виде следующего алгоритма:

- конструирование новой техники;
- монтаж и наладка нового оборудования;
- технологическая подготовка производства;
- выпуск первой партии продукции на новом оборудовании.

5. Правительство Беларуси определило три основных стратегических проекта:

- 1) модернизация экономики на основе новых технологий;
- 2) информатизация общества;
- 3) поддержка молодежи и ее масштабное привлечение к государственному строительству.

6. Для достижения устойчивого социально-экономического роста Республики Беларусь в условиях чрезвычайной ограниченности собственных ресурсов металлов и углеводородов необходимо дальнейшее построение наукоемкой, ресурсосберегающей экономики, основанной на интеллекте и знаниях.

Переход к производствам с высокой добавленной стоимостью должен происходить путем модернизации действующих отраслей и совершенствования структуры экономики за счет развития высокотехнологичных производств, разработки и внедрения новейших прорывных технологий.

Глава 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Сущность планирования и прогнозирования.

6.2. Основы стратегического планирования.

6.3. Формирование стратегии предприятия.

6.4. Бизнес-планирование развития предприятия.

6.1. Сущность планирования и прогнозирования

В период построения социально-регулируемой рыночной экономики планирование является важной формой деятельности производственных субъектов, которая осуществляется при определенных экономических и материальных условиях.

Сущность планирования и прогнозирования рассмотрим в следующих пунктах:

Планирование как функция управления;

Современные подходы к планированию;

Прогнозирование в производственной деятельности;

Действенные методы прогнозирования.

6.1.1. Планирование как функция управления

В реальном секторе экономики план является рабочим инструментом деятельности предприятия, описывает процесс его функционирования, показывает, каким образом его руководители собираются достичь поставленные цели и решить задачи, в первую очередь повышения производительности производства. Хорошо

разработанный план помогает предприятию расти и развиваться, завоевывать новые позиции на рынке.

Планирование предприятия должно основываться только на собственных возможностях предугадать события при построении рыночных отношений, противостоять негативным явлениям в сложившейся ситуации и навязать свою волю конкурентам, поставщикам и покупателям.

Планирование – это процесс заблаговременного принятия решений о том, что делать, для чего, когда, какими силами, кто ответственный и т. д.

Планы зависят от целей предприятия и стоящих перед ним задач.

Существует несколько видов планов: стратегические, текущие, тактические, оперативные, проекты. Виды и истоки планов представлены на схеме рис. 6.1.

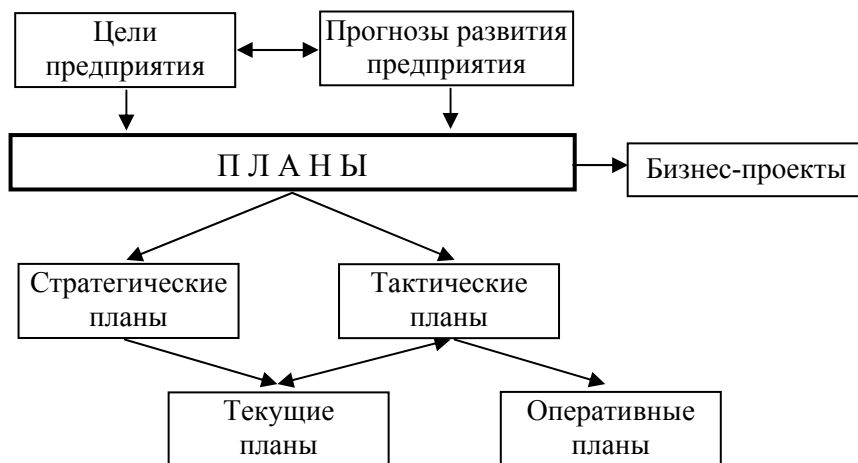


Рис. 6.1. Схема видов и истоков планов

Стратегический план содержит:
реализацию общей политики предприятия;
генеральное направление деятельности;
приоритеты;
распределение ресурсов.

Обычно он охватывает пять лет и более. Более подробно стратегическое планирование будет рассмотрено в п. 6.2 и 6.3.

Реализация стратегических планов предусматривает два вида работ. Первый – традиционная деятельность предприятия, то есть обычный процесс производства и его сопровождение. Второй – единичная деятельность предприятия. Иными словами – это то, что делается один раз и на много лет. Это может быть строительство здания, дороги, подъездного пути, внедрение новой технологии и т. п.

Тактический план отражает развитие предприятия на более короткий срок. Обычно это один год. Этот план вытекает из стратегического и является его частью.

Оперативный план обычно составляется на один месяц. Безусловно, он исходит из тактического плана и оперативных задач предприятия (цеха, отдела).

Проект – это план по реализации единичной деятельности. Сущность проектов (бизнес-планов) будет рассмотрена ниже, в п. 6.4.

Разработкой сложных проектов (инновационных и бизнес-планов) часто занимаются не сами предприятия. Для этого нанимаются специализированные (проектные, консалтинговые, конструкторские) фирмы.

6.1.2. Современные подходы к планированию

Теория и практика менеджмента предлагают четыре *современных подхода к планированию*:

- управление по целям (УПЦ);
 - специальная группа планирования (СГП);
 - децентрализация (ДЦП);
 - новая парадигма планирования (НПП).
- Рассмотрим их.

Управление по целям

УПЦ – это метод планирования, который содержит определение целей для каждого подразделения и работника, а также наблюдение и контроль за их реализацией.

Эффективный процесс УПЦ состоит из следующего алгоритма действий:

- 1) постановка цели;
- 2) разработка плана действий;

- 3) контроль за движением к цели;
- 4) оценка результатов деятельности;
- 5) постановка новой цели или корректировка актуальной.

Специальная группа планирования

СГП – это несколько линейных менеджеров, объединенных для разработки стратегических планов. Они несут полную ответственность за процесс планирования на предприятии.

Западные исследования показывают, что группы СГП с 2010 года создаются в 40 % фирм.

Децентрализация планирования

ДЦП – это распределение специалистов-плановиков по подразделениям с целью оказания последним помощи в составлении собственных планов. Такие «прикомандированные» плановики обеспечивают как качество планов, так и соответствие их целям и общим планам предприятия. Данная практика позволяет сглаживать возможные противоречия между плановиками и остальными работниками. Ведь в этом случае планы разрабатываются теми, кто «обречен» их выполнять, а не «верхами».

Например, исполнительный директор международной компании «Джонсон и Джонсон» Р. Ларсен говорит: «Самый простой способ испортить настроение работникам — это спустить из центрального офиса какой-либо хитроумный план».

Новая парадигма планирования – инновационный подход.

НПП включает четыре составляющие:

- принятие каждым работником миссии предприятия;
- дерзость (амбициозность) в постановке целей;
- создание среды, поощряющей сотрудников на эксперименты и обучение (повышение квалификации);
- превращение принципа постоянных усовершенствований в основу деятельности предприятия и работы сотрудников.

6.1.3. Прогнозирование в производственной деятельности

Прогнозирование (предвидение) имеет важное значение для производственной деятельности и развития предприятия.

Несмотря на то, что планирование как классическая функция менеджмента появилось раньше современной функции прогнозирования, в практике все происходит наоборот. Прогнозирование должно предшествовать планированию, иначе планы могут оказаться ошибочными.

Прогнозирование – научно обоснованное исследование перспектив развития предприятия и его внешней среды.

Прогнозирование является основой разработки стратегии развития предприятия и отрасли. Именно прогнозные показатели и факторы основного влияния на них составляют фундамент стратегии.

Важнейшая проблема прогнозирования – достоверность его результатов. Достигнуть высокой достоверности прогнозов очень непросто. А некачественное прогнозирование может привести предприятие к отставанию и даже банкротству.

Например, компания «Microsoft» Била Гейтса сегодня прочно занимает позиции мирового лидера программного компьютерного обеспечения. Но руководство компании не только активно внедряет свои разработки в каждый уголок глобальной компьютерной сети Интернет. Оно внимательно следит за тем, чтобы не пропустить очередной технологический виток. Иначе очень быстро можно оказаться аутсайдером.

Мировая практика знает немало примеров эффективного прогнозирования. Причем происходит это в самых различных областях.

По продолжительности прогнозы делятся на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Обычно степень достоверности наиболее высокая у первых. Продолжительность прогнозируемого периода зависит от назначения и цели прогноза, специфики деятельности организации, динамичности внешней ситуации. Часто прогноз привязывается к операционным циклам, времени обращения оборотных средств, сезонным колебаниям, динамике значимых факторов.

6.1.4. Действенные методы прогнозирования

Несмотря на исключительную сложность прогнозирования, современная теория менеджмента имеет достаточно эффективные *методы прогнозирования* (предвидения). Они доказали свою состоятельность в самых разных областях. Рассмотрим несколько основных из них.

Метод Дельфи

Метод назван так в честь «дельфийского оракула».

В Древней Греции в городе Дельфи существовал храм, в котором находилась «пифия» – женщина с особыми способностями – предсказательница будущего. Желаящие узнать свое будущее подносили служителям храма дары и задавали через них пифии вопрос. Пифия входила в транс (возможно, с помощью наркотических средств) и начинала выкрикивать о своих видениях. Слова обычно были мало разборчивы, поэтому служителям храма их разъясняли. Прогнозы, на удивление, чаще всего оказывались верными. Эту пифию и называли «дельфийским оракулом».

Суть метода Дельфи заключается в определенных приемах и алгоритме действий. К работе над сложным и важным прогнозом привлекаются пять–семь высококвалифицированных экспертов. Каждый из них, независимо друг от друга, выполняет «вариант 1» заданного прогноза. Затем эксперты собираются вместе и публично обсуждают представленный «вариант 1» каждого. Выслушиваются и анализируются все аргументы и возражения. После этого эксперты расходятся и вновь работают отдельно, независимо друг от друга. Каждый из них самостоятельно разрабатывает «вариант 2» прогноза. Затем снова следует совместное «обсуждение 2». Так продолжается до тех пор, пока не появляется «вариант N», который не содержит принципиальных разногласий экспертов. Это и будет прогноз по методу Дельфи.

Яркий пример успешного прогнозирования по методу Дельфи дала нам киноиндустрия. Знаменитый американский кинорежиссер Стивен Спилберг в 1994 году начал съемки фантастического кинофильма «Особое мнение» по сценарию Ф. Дика. Перед зрителями должен был предстать Нью-Йорк через 60 лет. Спилберг на практике осуществил известный прогнозный проект «Нью-Йорк: 2054». Для этого он собрал в городе Санта-Моника (штат Калифорния) 23 специалиста-эксперта. Последние были буквально изолированы на 10 дней в отеле «Шаттерс» с целью максимального сосредоточения на прогнозах. Результаты превзошли все ожидания. Эксперты предсказали много бытовых и городских деталей и явлений. Среди них: высотные автострады; машины на электромагнитной подушке; голограммы из семейного альбома; универсальное удостоверение личности — сетчатка глаза; медико-диагностический унитаз и многое другое. Целый ряд предсказаний был удачно написан в видеоряд фильма. На экране это создало убедительную картину города будущего. Но самое удивительное даже не в этом. За прошедшие 23 года ряд прогнозов были действительно реализованы в жизни. А ведь впереди еще ночи 40 прогнозных лет.

Метод сценариев

В данном методе «сценарий» – это описание будущего, в котором излагается возможной ход событий и степень его вероятности. В сценарии определяются основные факторы, которые должны быть приняты во внимание показывается, как факторы могут повлиять на предполагаемые события.

Обычно составляется несколько альтернативных вариантов сценария. Последний вариант – это прогнозная характеристика будущего, а не определение одного возможного или желательного.

Однако в итоге использования метода указывается наиболее вероятный сценарий.

Сценарное прогнозирование позволяет:

- лучше понимать ситуацию и ее эволюцию;
- оценивать потенциальные угрозы;
- выявлять благоприятные возможности;
- находить оптимальные направления деятельности;
- повышать уровень адаптации к изменениям окружающей среды.

Эвристические методы неотделимы от лица, делающего прогноз, то есть в значительной степени субъективны. Прогнозист может использовать как формализованные приемы (социологические, статистические и т. д.), так и интуитивные. Последние опираются на опыт и воображение прогнозиста.

Методы экстраполяции – это линейные методы, которые строятся на основании имеющихся тенденций и темпах их динамики. При этом предполагается, что имеющиеся в прошлом изменения (динамика) будут и дальше продолжаться в таких же темпах и объемах.

Например, предприятие в I полугодии текущего года ежемесячно наращивало выпуск N-продукции на 2 %. Если условия производства не изменятся, то согласно методу экстраполяции, на II полугодие можно прогнозировать увеличение выпуска N-продукции на 12 %, исходя из прежнего темпа роста – 2 % в месяц.

Психологические методы

Для привлечения внимания и лучшего понимания психологи часто излагают их с определенной долей юмора, в форме образных выражений-закономерностей.

Например: «Если что-то плохое может случиться, то оно случится непременно» или «если имеется несколько возможных вариантов событий, то произойдет худшее».

Приведенные примеры не есть порождение пессимизма. Их смысл в другом. Человек, а тем более менеджер, не должен быть пассивным. Он не может позволить себе ожидать, что проблема «сама рассосется». Следует занимать активную позицию. Обстоятельства надо создавать и регулировать, не пуская их на самотек.

6.2. Основы стратегического планирования

Обширный опыт зарубежных и отечественных предприятий доказывает, что стратегическое планирование деятельности крайне важно, его игнорирование или некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям и в конечном счете к банкротству. В условиях рынка нереально добиться стабильного производственного успеха, если эффективно не планировать его стратегическое развитие, не собирать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении конкурентов и т. д.

Основы стратегического планирования можно изложить в следующих пунктах:

- Прогнозирование и предвидение;
- Теории предвидения;
- Системное и синтетическое мышление;
- Системы стратегических решений.

6.2.1. Прогнозирование и предвидение

Развитие предприятия в долгосрочной перспективе предполагает ориентацию на возможные ситуации и события в будущем. Для этого необходимы не только прогнозирование, но и предвидение.

Прогнозирование – это процесс исследования перспектив развития какого-либо явления.

Предвидение – это широкое и обоснованное суждение о возможных событиях в будущем.

Стратегическое планирование – это процесс определения долгосрочных целей предприятия и разработка программ по их реализации.

События могут носить как закономерный, так и случайный характер.

Случай – это то, что в исходных условиях происходит неодинаково, поэтому сложно предугадать, что будет в этот раз. Источником случайностей является неисчерпаемость мира, его бесконечная сложность и многообразие.

Долгое время считалось, что предвидение больше основано не столько на научном подходе, сколько на интуиции и работе подсознания. Сегодня наука признает оба подхода как равноправные, каждый из которых более эффективен в конкретной ситуации.

Выделившись из современной психологии наука – акмеология – изучает свойства двух полушарий человеческого мозга. Левое полушарие отвечает за логическое и причинно-следственное мышление, а правое – за эмоциональное и интуитивное.

6.2.2. Теории предвидения

Проблемами предвидения занимались в XIX–XX веках целый ряд ученых: Вернер, Гейзенберг, Кетле и многие другие. Ими был сформулирован ряд теорий предвидения: принцип неопределенности, теория вероятностей, принцип практической уверенности, концепция синтетического мышления Салмона. Рассмотрим их подробнее.

Принцип неопределенности

Автором принципа является Гейзенберг. Принцип заключается в том, что по отношению к сложным явлениям практически невозможно осуществить предсказание. Это связано с недостаточным уровнем человеческих знаний и неполным пониманием всех факторов воздействия на процесс.

Немецкий физик Вернер еще в 1927 году по отношению к микромиру сформулировал следующий постулат: «Зная положение в пространстве мельчайшей частицы – электрона, мы никакими способами не можем точно определить направление его дальнейшего движения».

Теория вероятностей

Почти 180 лет назад бельгийский ученый Кетле был приглашен Министерством внутренних дел для анализа криминальных событий и их обстоятельств. Целью исследования было выявление закономерностей и выработка мер по профилактике преступности.

Кетле проанализировал криминальную ситуацию в стране за шесть лет, в период 1826–1831 годов, по ряду показателей и обстоятельств, часть которых представлена в табл. 6.1. Результаты статистического анализа оказались настолько поразительными, что повергли в изумление не только заказчиков, но и самого автора. Криминальная ситуация ежегодно повторялась с удивительной стабильностью.

Таблица 6.1

Обстоятельства криминальных событий

Орудие убийств	1826	1827	1828	1829	1830	1831
Ружье или пистолет	55	64	60	61	57	88
Нож	39	40	34	46	44	34
Камень	20	20	21	21	11	9

Установленные Кетле, а затем и другими исследователями закономерности в наступлении событий в самых разных областях побудили создание теории вероятностей.

Теория вероятностей позволяет исследовать степень возможности наступления будущих событий, основываясь на предшествующих событиях.

Законы теории вероятностей были известны людям задолго до того, как была сформулирована сама теория. Часто эти законы выражались в народных приметах, притчах, поговорках. Нередко в них присутствовал присущий каждой нации народный юмор.

Так, древняя китайская мудрость гласит: «Если зверь похож на собаку, ведет себя, как собака, и лает, как собака, то это собака и есть».

Принцип практической уверенности

Этот принцип является частным случаем теории вероятности. Суть принципа практической уверенности состоит в следующем:

«Если вероятность события мала, то можно считать, что в данном конкретном случае это событие не произойдет. И, наоборот, – при большой вероятности событие следует ожидать».

Теория вероятностей и принцип практической уверенности позволяют оценивать возможность наступления не только путем логических размышлений, но и на уровне подсознания. Предсказать возможное событие можно также с помощью *интуиции*.

Признавая возможности интуиции, тем не менее долгое время теория вероятностей базировалась на логике и анализе. Однако в 1990-е годы появились и другие подходы, связанные не только с анализом, но и синтезом.

6.2.3. Системное и синтетическое мышление

В теории менеджмента заслуженным авторитетом долгое время пользовалось *системное мышление*. Можно выделить три его основных элемента.

1. *Системный анализ* – рассмотрение явлений в их сложном единстве и взаимосвязи. Такой подход называется «холистическим» или цельным.

2. *Умение видеть* начало тенденций. Любое происходящее событие может оказаться единичным, а может положить начало целой цепи. Увидеть это в начальной ситуации бывает чрезвычайно сложно.

Так, в 1945 году, после проигранной Второй мировой войны, предсказать будущую мощь Германии или Японии через 20 лет могли очень немногие.

3. *Интуиция и воображение* – это тоже элемент системного анализа, но выполненный в глубинах памяти, на уровне подсознания.

На характер интуиции конкретного человека влияет национальный менталитет. Под его влиянием формируются образ мысли и поведение представителей нации. Это делает их в определенном смысле предсказуемыми.

Так, для японцев «идея социальной гармонии» способствует убеждению в том, что самоотверженный труд каждого служит общему процветанию.

Для американцев же «идея индивидуального успеха» мотивирует убеждение в том, что каждый должен «сделать себя сам».

Концепция *синтетического мышления* принадлежит известному лидеру европейского бизнеса, долгие годы работавшему коммерче-

ским директором международной корпорации L'Oréal французскому Роберту Салмону. Он утверждал, что лишь синтез знаний из разных областей можно понять и предвидеть событие во всей совокупности обстоятельств и факторов.

Роберт Салмон: «Чтобы представить будущее во всем его многообразии, необходим синтетический, а не аналитический склад ума».

Предвидение событий в разное время опиралось на различные способы. Можно следующим образом выстроить варианты *способов предвидения*:

- 1) математическая логика;
- 2) экономические и социальные модели;
- 3) статистические методы (транспозиция);
- 4) естественно-научные методы.

Однако некоторые исследователи в конце XX века пришли к заключению, что для эффективного прогнозирования названных способов недостаточно.

Современный способ предвидения – это синтез знаний разных наук. Связано это с тем, что мир является целостным, а не состоящим из деталей.

Так, Марсель Карне утверждал: «У вещей есть вторая природа, или скрытый смысл». С Марселем согласен и Салмон: «Живые системы содержат такой уровень сложности и непредсказуемости, что понять их с помощью лишь обычного анализа невозможно».

Для овладения современным системно-синтетическим мышлением руководителям предприятий следует предпринять специальные усилия.

Коррекция собственного типа мышления может быть выражена в четырех следующих элементах:

1. *Личный общеинтеллектуальный рост*. Чем больше человек приобретает знаний из разных областей, тем большим числом факторов и обстоятельств он способен оперировать;

2. *Экспериментирование и изучение передового опыта*. Слепой перенос чужих достижений в свои обстоятельства обычно оказывается неэффективным. Но если применять передовой опыт творчески, можно добиться многого.

3. *Развитие воображения, творчества, интуиции*. Не следует недооценивать глубинные слои своего подсознания. Часто оно воспринимает события на основе вполне реальных знаний, хотя они не

находятся на оперативном уровне памяти и мышления. Однако это не означает их отсутствие.

4. *Опора на «человеческий потенциал».* Это подразумевает внимательное и уважительное отношение к чужим знаниям и мнениям. Это особенно актуально по отношению к специалистам высокой квалификации в определенной области.

6.2.4. Системы стратегических решений

Согласно теории управления, действия, рассчитанные на перспективу, должны строиться на основе *системы стратегических решений*.

Система может включать следующие четыре основных элемента: охват всех ключевых моментов, реализация генеральной цели, непротиворечивость внешняя и внутренняя, учет тенденций развития. Рассмотрим указанные элементы.

Охват всех ключевых аспектов

В деятельности предприятия охват всех ключевых моментов и определяет ее системность. Особенно это актуально в вопросах внешнего взаимодействия предприятия.

Стратегия важных операций каждого предприятия и фирм-участников должна выработываться в рамках общей стратегии корпорации на основе единой перспективы.

Реализация генеральной линии

Последовательная реализация генеральной линии предприятия представляет первый элемент системы стратегических решений. В этом элементе ставится задача обеспечения взаимосвязи стратегии, тактики и оперативного управления.

В успехе реализации генеральной линии многое зависит правильно сформулированных «дальних и ближних целей», их взаимосвязи и взаимопроникновения. Но не менее важно довести их до понимания конкретными исполнителями.

Цели могут быть одновременно качественными и количественными. При этом еще должны быть конкретными, измеримыми, определенными по времени.

В частности, у целей внешнеэкономической деятельности предприятия имеются свои особенности:

- учет деловых требований местного характера в стране или регионе сферы ВЭД;
- обеспечение конкурентоспособности, то есть наличие конкурентных преимуществ;
- выбор базисной стратегии в чужой стране, в которой осуществляется ВЭД.

Базисная стратегия реализации генеральной линии предприятия обычно является комбинацией между существующими и новыми рынками и предлагаемой к продаже продукцией. Основа для этих комбинаций представлена в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Варианты стратегии ВЭД

Продукция / Рынки	Существующие	Новые
Существующая	А	В
Новая	С	Д

Из таблицы видно, что можно составить шесть основных вариантов стратегии: АВ, AD, AC, BC, BD, DC, то есть от «существующая продукция–существующий рынок» до «новая продукция–новый рынок». Дополнив их определенными деталями, число вариантов стратегии можно многократно увеличить.

Непротиворечивость внешняя и внутренняя

Непротиворечивость действий является третьим элементом системы стратегических решений. Если этот элемент выполнен с противоречием, то одни действия будут блокировать другие. Отметим, как добиться непротиворечивости.

Непротиворечивость внешняя:

- единый центр управления всей деятельностью предприятия в чужой стране;
- учет основных факторов внешней среды ВЭД.

Непротиворечивость внутренняя:

– решения по достижению одной цели не должны мешать достижению других целей;

– действия в одном направлении не должны противопоставляться действиям в других направлениях.

Учет тенденций развития

Четвертым элементом системы стратегических решений в международном менеджменте является учет тенденций развития ситуации и обстановки (среды). Это поможет использовать предвидение и обеспечить оптимальность и эффективность решений.

Можно выделить следующие фазы учета тенденции:

а) аналитическая – что имеется?

б) прогнозная – что будет?

в) плановая – что делать?

Итак, основными теоретическими проблемами современного стратегического менеджмента предприятия являются:

- эффективное предвидение и прогнозирование;
- переход от логико-аналитического к системно-синтезному мышлению;
- освоение и использование системы стратегических решений.

6.3. Формирование стратегии предприятия

Планирование определяет, направляет и организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия на различные периоды времени.

Формирование стратегии предприятия – разработка курса развития и действий на длительный срок. Здесь будут рассматриваться следующие вопросы:

Структура стратегического планирования;

Содержание и подходы к стратегическому планированию;

Алгоритм стратегического планирования;

Стратегическая политика предприятия.

6.3.1. Структура стратегического планирования

Стратегическое планирование сформировалось в 1990-е годы. Такое планирование основано на понимании новой рыночной ситуации через прогнозы и адекватные предупредительные меры. Главная задача состояла в том, чтобы максимально сократить время реакции предприятия на внешние (прежде всего рыночные) изменения.

Кроме того, стратегическое планирование фокусирует внимание на потенциальных возможностях компании и путях их реализации.

По структуре стратегическое планирование охватывает ряд специфических *элементов*. Рассмотрим основные из них.

1. *Сфера деятельности*. Это может быть: производство, товарный ряд продукции, система продвижения и продажи продукции и т. д.

2. *Самостоятельные бизнес-единицы*. У каждого подразделения предприятия могут быть свои задачи.

3. *Ресурсы*. В планах их задействуют для решения поставленных производственных и иных задач.

4. *Конкурентные преимущества* – это то, что посредством планов стремятся создать или использовать.

5. *Синергизм* – это поиск дополнительных возможностей и путей их реализации.

6.3.2. Содержание и подходы к стратегическому планированию

Содержание стратегического планирования можно представить в виде четырех элементов.

1. *Целеполагание*: определение перспективной цели в конкретной стране.

2. *Постановка практических задач*. Эти задачи должны привести к реализации желаемой цели и быть выстроены таким образом, чтобы их решение последовательно подвигало к поставленной цели.

3. *Учет внешних обстоятельств*. При стратегическом планировании важно учесть все ресурсы и факторы, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия.

4. Определение *маркетинговых характеристик* деятельности. Для грамотного стратегического планирования особенно важно учесть рыночные (маркетинговые) факторы:

– ассортимент продукции;

- объемы производства;
- успешность сбыта.

В практике современной производственной деятельности предприятий сложились *два альтернативных подхода* к стратегическому планированию: по мере необходимости и системный. Рассмотрим их.

Стратегическое планирование по мере необходимости направлено на решение практических задач по ходу их возникновения. Такое планирование часто переходит от стратегических к тактическим проблемам. Тем не менее оно является более простым и потому широко распространено в практической деятельности предприятий.

Стратегическое планирование по мере необходимости может быть достаточным при стабильности по крайней мере двух факторов: внешней среды и текущих показателей корпорации.

Вместе с тем стратегическое планирование по мере необходимости создает серьезную опасность в деятельности предприятия. Опасность связана с тем, что можно пропустить начало отрицательных изменений, возникновение негативной тенденции, а спустя некоторое время решать данную проблему окажется несравненно сложнее, чем в начале. Более того, может сложиться так, что решение запоздало настолько, что теперь оно просто невозможно.

Системное стратегическое планирование – это выполнение предписанных процедур в установленные сроки, независимо от наличия или отсутствия очевидных предпосылок. Такое планирование широко опирается на предвидение и прогнозирование.

Периодичность процедур в системном стратегическом планировании должна быть такой, чтобы не пропустить сколько-нибудь значительных изменений.

Второй подход – системный – значительно сложнее первого. Но он и намного эффективней планирования по мере необходимости. Особенно, с наращиванием выхода на новые национальные рынки предприятию необходимо менять подход к планированию. Применение системного стратегического планирования становится жизненно необходимым.

6.3.3. Алгоритм стратегического планирования

Теория управления для осуществления практических действий по стратегическому планированию создала специальный алгоритм. Он включает в себя серию конкретных последовательных мер, позволяю-

щих максимально учесть все обстоятельства организации и расширения производства, активизации коммерции и составить грамотный план.

Алгоритм стратегического планирования

1. Определение основных *приоритетов*.

1.1. *Анализ внешней среды* – включает оценку социокультурной обстановки по отношению к международному бизнесу, экономическую и правовую оценки, политический и стартовый маркетинговый анализы.

1.2. Оценка собственных возможностей предприятия.

Эти возможности должны быть оценены с учетом их применения в данной конкретной стране. Следует учесть национальную систему налогообложения, инвестиционную политику государства, законодательство и другие обстоятельства.

1.3. Выбор стратегических направлений деятельности.

Последние должны обеспечивать конкурентное преимущество корпорации на местном рынке.

2. Анализ *имеющихся ресурсов*.

2.1. Оценка финансовых ресурсов предприятия.

Достаточно ли свободных финансов для того, чтобы решать поставленные задачи, либо необходимо привлечение дополнительных инвестиций.

2.2. Анализ трудовых и производственных ресурсов.

Следует определить квалификацию и стоимость (уровень зарплаты) местных рабочих, служащих и менеджеров. Важна также степень занятости в регионе. От величины безработицы может сильно зависеть уровень запрашиваемой зарплаты.

Имеется ли на предприятии или в регионе свободная производственная база? Возможно, имеются малоэффективные производства, которые можно частично или полностью перепрофилировать под свои нужды. Насколько это экономически целесообразно?

2.3. Оценка местных ресурсов.

Это означает выяснение, не имеет ли регион чего-либо необычного или массового из того, что можно использовать как конкурентное преимущество. Это могут быть местные ископаемые природные богатства, климат, географическое положение и многое другое.

3. Анализ *динамики местного рынка*.

3.1. Установление колебаний спроса на товары и услуги. Сюда же можно отнести стабильность или перебои в системе снабжения.

Надо оценить конкуренцию в интересующих корпорацию видах товаров, а также поведение конкурентов.

3.2. Изменения цен на товары и покупательская способность населения. Предпочитают ли потребители дорогую и качественную продукцию либо дешевые товары массового производства?

3.3. Затраты на маркетинг и рекламу по мере позиционирования на местном рынке. Каковы предполагаемые вложения в изучение рынка, его сегментирование, рекламные мероприятия?

4. Разработка *стратегической программы*.

4.1. Установление сферы деятельности: производственная, производственно-торговая, дилерская или иная. Сфера деятельности может быть принята с учетом постепенного ее наращивания и расширения. Но возможно принятие решения о строительстве крупного производства в самом начале вхождения в страну.

4.2. Выбор и создание каналов продвижения на местном рынке товаров и услуг. Поиск и реализация форм сервисного обслуживания.

4.3. Определение объемов производства или продаж и динамики их наращивания. Важно также определиться с ценовой политикой как на первом этапе вхождения на рынок, так и в последующем.

Грамотная реализация алгоритма стратегического планирования и разработка эффективной программы позволят закрепиться и добиться долговременного успеха на зарубежном рынке.

Изложенные контуры разработки собственно стратегической программы охватывают прежде всего производственно-экономическую часть.

6.3.4. Стратегическая политика предприятия

Формирование стратегий производственных предприятий складывается из двух основных составляющих: стратегической политики и стратегической практики.

Стратегическая политика – это сочетание целей и принципов их достижения.

Стратегическая практика – это реализация стратегической политики в конкретной деятельности.

Как стратегическая политика, так и практика не являются чем-то навсегда заданным. Они могут меняться под влиянием складывающихся обстоятельств и конъюнктуры.

Любая стратегия в качестве одной из своих основных целей должна ставить создание конкретного преимущества. Без этого производственный успех не может быть реализован на рынке.

Современные предприятия используют четыре *типа* стратегической политики: автономную, системную, смешанную и гибридную.

Автономная стратегическая политика – это создание устойчивого конкурентного преимущества самостоятельно, силами своего предприятия.

Системная стратегическая политика – это достижение конкурентного преимущества путем сотрудничества с другими предприятиями-партнерами или фирмами альянса.

Смешанная стратегическая политика – это достижение конкурентных преимуществ при собственной ведущей роли, но с помощью других предприятий-партнеров.

Гибридная стратегическая политика – это сочетание конкуренции с сотрудничеством либо автономией. Гибридная политика является наиболее распространенной и часто применяемой современными предприятиями.

Гибридные стратегии распространяют свою деятельность на три сферы, которые являются весьма противоречивыми. Это сферы конкуренции, сотрудничества и автономии. Баланс между этими составляющими может быть разным. Поддерживать его оптимальный вариант и составляет искусство руководителей предприятия.

Со сферами деятельности тесно связаны *виды гибридной стратегии*. Их может быть четыре:

- конкуренция без планирования сотрудничества;
- сотрудничество с избеганием конкуренции;
- смешанный вариант, то есть сочетание сотрудничества с конкуренцией;
- динамичное комбинирование, то есть сочетание конкуренции и сотрудничества при ведущей роли того, что на данной стадии более выгодно.

Особую нишу в деятельности предприятий занимает *политика баланса*, что означает оптимальное распределение расходов.

Суть политики баланса изложена в следующем принципе: «Предприятия должны концентрировать свои ресурсы на главных направлениях, в то же время опираться на партнеров на вспомогательных направлениях».

Корпорации ряда стран (например, Японии, Южной Кореи) предпочитают проводить *политику интернационализации*. Это означает, что в выборе предприятий-партнеров в состав финансово-промышленных групп или альянсов они предпочитают компании своего географического региона, то есть из стран, близких по культуре и историческим судьбам.

Предпосылки интернационализации корпораций:

- 1) создание конкурентных преимуществ при выходе на международный рынок за пределы региона;
- 2) оптимизация структуры географического размещения фирм, филиалов, представительств;
- 3) создание близких по духу видов действий и фирм проникновения за пределы региона;
- 4) выбор единой концепции управления международным бизнесом.

Стратегическая практика реализации политики на базе соответствующего планирования может быть весьма разнообразной в деталях.

В стратегической практике современных предприятий активно используется интеграция (сотрудничество) с другими предприятиями. В этом сложились три основные *стратегические модели*: финансовая группа, конгломерат и концерн. Рассмотрим эти модели более подробно.

Финансовая группа – это организация деятельности, в основу которой положено движение финансовых средств между предприятиями внутри корпорации. Отличительные черты этой модели следующие:

- основная ответственность за стратегическое планирование и организацию работы в данной стране возлагается на национальное дочернее предприятие;
- головное предприятие выступает в роли банкира, изыскивая финансовые ресурсы и контролируя их потоки;
- национальные дочерние предприятия действуют автономно, в каждой стране по-своему.

Конгломерат – это модель управления деятельностью корпорации на демократических началах. Эта модель заключается в следующем:

- головное предприятие является организатором и координатором деятельности всей корпорации. Оно разрабатывает единые методики и процедуры, изучает и распространяет передовой опыт, ведет учет и контроль;

- национальные дочерние предприятия имеют существенную самостоятельность. Они могут выбирать форму реализации общей политики в своей стране. Их наиболее удачный опыт через головное предприятие становится достоянием всех предприятий корпорации.

Концерн – это модель деятельности и управление корпорацией через головную компанию. Модель «концерн» отличается следующим:

- головное предприятие держит всю организацию работы и управление в своих руках;

- национальным дочерним предприятиям отводится роль исполнителей.

6.4. Бизнес-планирование развития предприятия

Бизнес-планирование – оценка сильных и слабых сторон, анализ ресурсов и потенциала, разработка целей и задач предприятия и путей их решения.

Бизнес-планирование есть инструмент эффективной деятельности предприятия, который позволяет определить пути его развития. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на перспективу, оценку текущего состояния и тенденций отрасли, сильных и слабых сторон производства, оценку ресурсов, анализ рынка и информацию о потребителях.

Бизнес-планирование рассмотрим в следующих пунктах:

Сущность, цели и задачи бизнес-планирования;

Принципы, этапы и функции планирования;

Виды планирования и типы бизнес-планов;

Разработка бизнес-плана предприятия.

6.4.1. Сущность, цели и задачи бизнес-планирования

Бизнес-план – общепринятый в рыночных условиях хозяйствования документ, обеспечивающий потенциальных инвесторов и кредиторов информацией, необходимой для принятия решений по финансированию проекта. Он должен содержать сведения об общем положении дел на предприятии, реальную оценку ближайших перспектив, расчеты, показать возможности, опыт и обоснованность новых идей проекта. Бизнес-план является постоянным документом, он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри предприятия, так и на соответствующем секторе рынка.

Бизнес-план – это проект желаемого будущего и путей его эффективного достижения.

Бизнес-планирование заключается в систематической разработке курса действий на будущее, чтобы сегодня можно было сделать то, что завтра принесет предприятию желаемые результаты.

Бизнес-планирование деятельности предприятия – это предвидение его будущего. Его можно определить как умение предвидеть перспективы предприятия и реальные виды его деятельности, рассчитать ресурсы, необходимые для достижения желаемых перспектив.

Цель бизнес-плана – на основе установленных целевых прогнозных параметров, анализа и оценки текущего состояния предприятия спланировать производственную, сбытовую и финансовую деятельность в соответствии с потребностями рынка и возможностями предприятия по обеспечению необходимыми ресурсами.

Разрабатываемый бизнес-план должен обеспечивать повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности, рост доходности, устойчивость к внезапным изменениям рыночной ситуации, четкую координацию принимаемых усилий по достижению поставленных целей.

Существует семь разных причин, которые определяют *вид бизнес-плана* в зависимости от его *цели*, то есть для кого он предназначен.

1. *Бизнес-план для себя*. Это своего рода самоконтроль: что необходимо для открытия дела? Достаточно ли амбициозна и реалистична идея?

2. *Бизнес-план для банка*. Для получения кредита в банке предприятие обычно представляет технико-экономическое обоснование (ТЭО). Ранее для принятия банком решения о предоставлении кредита имели значение рекомендации, личные связи, а также осведомленность банка о состоянии дел кредитополучателя. Сейчас, как правило, банки требуют от предприятий бизнес-план для решения о выдаче кредита.

3. *Бизнес-план для инвесторов*. Целью при этом является привлечение средств сторонних организаций и граждан. Инвесторами могут выступать: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная эмиссия акций. Если привлекаются средства за счет публичной эмиссии акций предприятия, то бизнес-план должен содержать сведения о предприятии, о стратегии маркетинга и продаж, о производстве и финансовых перспективах.

4. *Бизнес-план для партнера.* Он нужен при создании совместного предприятия или стратегического альянса, в том числе с иностранным партнером. Иностранные компании обычно с осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместному предприятию. Грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности намерений. Кроме того, это могут быть объединение с другим предприятием, общая выгодная сделка, совместная деятельность.

5. *Бизнес-план для контракта.* При заключении крупного контракта бизнес-план выступает важным фактором доверия.

6. *Бизнес-план для новых сотрудников.* Сейчас сложно привлечь на работу серьезных профессионалов, даже пообещав им высокие зарплаты. Описание будущей деятельности и развития предприятия дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности предлагаемой работы.

7. *Бизнес-план для реформы.* При проводимых на предприятии реорганизациях также необходим бизнес-план. По мере роста предприятия появляется необходимость создания стратегической концепции развития. Бизнес-план поможет выработать концепцию, позволит сотрудникам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

Бизнес-план помогает руководителям предприятия решать следующие *основные задачи*:

1) определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;

2) сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;

3) определить товары и услуги, которые будут предлагаться потребителям, оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

4) оценить соответствие работников предприятия и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

5) определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, по рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т. п.;

б) оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей.

Потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих задач:

- подготовка заявок существующих и вновь созданных частных и акционерных предприятий на получение кредитов;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности.

Бизнес-план развития предприятия на год является программой производственной, хозяйственной, финансовой и социальной деятельности, направленной на выполнение прогнозных показателей, стабилизацию работы, максимизацию прибыли в конкретных условиях хозяйствования. Посредством бизнес-плана контролируется и регулируется процесс производства и реализации продукции, а также затраты и накопление прибыли.

Таким образом, бизнес-план выступает как инструмент управления, обеспечивающий планомерное выполнение задач, стоящих перед коллективом предприятия, по повышению эффективности производства и получению максимальной прибыли. Обычно бизнес-план разрабатывается сроком на год, с последующим уточнением показателей по мере реализации плана.

Особое внимание должно уделяться улучшению конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности, в том числе росту экспорта, валютных поступлений, увеличению объема продаж, оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышению эффективности производства в целом, его прибыльности.

Так, известный специалист по бизнес-планированию Г. Райен дал следующее образно-ироническое определение того, что означает бизнес-план для предпринимателя: «Понять себя и продать себя».

- Бизнес-план позволяет предприятию решить следующие проблемы:
- определяет степень жизнеспособности и устойчивости предприятия;
 - снижает риск предпринимательской деятельности;

- конкретизирует перспективы в виде комплекса показателей;
- привлекает интерес со стороны потенциальных инвесторов;
- дает опыт планирования и перспективный взгляд на развитие.

Схематическое описание назначения бизнес-плана дано на рис. 6.2.

На схеме представлены ответы на два вопроса, связанных с осуществлением планирования:

- время разработки плана – для привлечения инвестиций, для проведения реформ и др.;
- персоналии предназначения плана – для акционеров, инвесторов, кредиторов, топ-менеджеров и др.



Рис. 6.2. Назначение бизнес-плана

Иными словами, бизнес-план нужен как для организации деятельности предприятия, так и для привлечения инвестиций, получения кредита, ссуды.

Любое новое дело нуждается в принятии важных предварительных решений. Бизнес-план есть очень хорошее средство для их осмысления.

Бизнес-план есть способ развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности, внедрения новых технологий, выпуска новых видов продукции.

Бизнес-план представляет собой документ, который:

- описывает основные аспекты будущего производственного проекта;
- анализирует все проблемы, с которыми он может столкнуться;
- определяет способы решения этих проблем.

6.4.2. Принципы, этапы и функции планирования

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать определенные правила, которые в планировании называются принципами.

Принципы планирования – это необходимые и достаточные объективные условия, соблюдение и учет которых обеспечивает предприятию разработку действенных планов.

Выделяют пять основных принципов планирования: участия, непрерывности, холизма, гибкости, точности. Рассмотрим их подробнее.

Принцип участия. Каждое подразделение предприятия составляет свой план. Оно свободно в выборе любых плановых решений при условии, что они не должны противоречить общему замыслу или отрицательно влиять на другие подразделения и требовать дополнительных ресурсов сверх тех, которыми располагает данное подразделение.

Принцип непрерывности предусматривает постоянное внесение необходимых уточнений в действующие планы по ходу их реализации.

Принцип холизма означает единство и состоит из двух частей: координации и интеграции. Координация учитывает необходимость взаимной увязки планов, отдельных частей или подразделений предприятия. Интеграция предусматривает порядок, при котором планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимосвязи всех уровней.

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в соответствии с возникновением непрерывных обстоятельств.

Принцип точности означает, что планы должны быть конкретизированы и детализированы в такой степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

Этапы планирования

Процесс бизнес-планирования на предприятии можно разделить на два основных этапа.

1. Этап стратегического планирования – разработка стратегии деятельности и развития предприятия из расчета 5–10 лет и более. Стратегический план должен учитывать прогнозы развития отрасли и действий основных конкурентов.

2. Этап тактического планирования – определение тактики реализации выработанной стратегии, а также оперативных решений для конкретных ситуаций.

Бизнес-план выполняет *три основные функции*.

1. Разработка концепции развития производства:

- разработка стратегии развития предприятия и его подразделений;
- определение путей и ответственных за реализацию стратегических целей;
- выбор наиболее эффективного варианта реализации целей и задач;
- изучение рынков деятельности предприятия;
- определение степени конкурентоспособности продукции;
- технико-экономическое и финансовое обоснование проектов развития;
- расчет ожидаемых финансовых результатов, в том числе продаж и прибыли;
- снижение риска в процессе деятельности предприятия;
- повышение адаптации к внезапным изменениям рыночной ситуации.

2. Оценки фактических результатов деятельности предприятия:

- обобщенная оценка материального и финансового положения предприятия и соответствия ресурсов достижению поставленных целей;

- оценка производственных и торговых издержек по созданию и реализации товаров и оказанию услуг;
- оценка сильных и слабых сторон, потенциала фирмы;
- оценка соответствия кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- оценка внутрифирменного контроля и планирования;
- оценка степени социальной ответственности.

3. Привлечение внешних инвестиций:

- определение способов концентрирования финансовых ресурсов;
- привлечение финансовых и материальных ресурсов, необходимых для реализации внутрифирменных планов, проектов и программ;
- привлечение для их реализации высокоэффективных партнеров;
- подбор сотрудников, способных реализовать внутрифирменные планы, проекты, программы.

Планирование деятельности предприятия с помощью бизнес-плана приносит *ряд выгод*:

- заставляет руководителей заниматься перспективами развития;
- позволяет осуществить координацию предпринимаемых усилий;
- устанавливает показатели деятельности, необходимые для контроля;
- повышает скорость адаптации предприятия к изменениям рынка;
- демонстрирует обязанности всех руководителей предприятия.

6.4.3. Виды планирования и типы бизнес-планов

В зависимости от постановки целей и продолжительности действия различают три вида планирования: стратегическое, тактическое, оперативное.

Стратегическое планирование – планирование стратегии развития предприятия.

Стратегия предприятия есть совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Разрабатывать стратегию развития предприятия – значит определять общее направление его деятельности. Обычно такое планирование рассчитано на длительный период, реже – на среднесрочный.

Тактическое планирование – это определение способов и методов деятельности предприятия.

Тактика предприятия имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены его ресурсы для достижения стратегических целей. Обычно тактика охватывает среднесрочный и краткосрочный периоды и включает решение следующих основных задач:

- создание новых производственных мощностей;
- специальная подготовка в маркетинге и обучении персонала;
- создание более мобильной системы распределения, налаживание контактов с новыми торговыми точками.

Оперативное планирование – это установление видов деятельности предприятия на краткосрочный период.

Результатом процесса планирования является система планов предприятия.

Планирование любого предприятия можно охарактеризовать либо как наступательное, либо как оборонительное.

Наступательное планирование – предполагает развитие предприятия, производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства.

Такое планирование обычно ведут крупные производственные объединения, обладающие высоким экономическим потенциалом.

Оборонительное планирование – нацелено на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства.

Оборонительным планированием во многих случаях довольствуются средние и малые предприятия.

Различают формальное и неформальное планирование.

Формальное планирование – это подробная фиксация на бумаге схем действий предприятия.

Многие ученые и руководители крупных предприятий относят формальное планирование к деятельности высшего порядка и считают, что такое планирование представляет немало выгод:

- помогает руководству предприятия мыслить перспективно, способствует четкой координации предпринимаемых фирмой усилий;
- формирует систему целевых показателей деятельности для последующего контроля;
- готовит предприятие к возможным внезапным рыночным переменам;
- осуществляет взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Неформальное планирование – при нем все держится в уме и нет необходимости тратить время на фиксацию (запись) своих действий.

В зависимости от стоящих перед ними задач различают шесть *типов* планов: стратегический, общефирменный, оперативный, программы и проекты, вспомогательные, ликвидационный.

1. *Стратегический план*. Такой план еще называют Генеральным планом предприятия, и обычно он включает следующие сведения:

- представление о будущем предприятия, его целях;
- стратегию производственных и иных действий предприятия;
- политику предприятия – финансовую, кадровую, маркетинговую и др.;
- глобальные программы предприятия.

Стратегический план (часто составляемый на пять лет вперед) является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях. Общие цели предприятия, определенные в этом плане, конкретизируются в задачах.

2. *Общефирменный план* часто называют бизнес-планом или планом развития. Он составлен как продолжение стратегического плана и определяет главные задачи развития предприятия. Основу этого плана составляют мероприятия развития, которые, являясь выражением наступательных устремлений, включает комплекс мер, необходимых для создания новых сфер производственной или коммерческой деятельности. Бизнес-план (план развития предприятия) должен определять пути выхода на новые позиции и давать ответы на следующие вопросы:

- об условиях спроса в будущем, о качестве и виде товаров и услуг, которых ожидают потребители;
- о внутренних элементах предприятия, необходимых для его развития;
- новых видах продукции и услуг предприятия;
- методах предупреждения ошибок при вложениях капитала и разработке новой продукции;
- диапазоне экономических ресурсов, необходимых для производства новых товаров и услуг;
- об организационных способах создания новых производств.

3. *Оперативный план* представляет собой план текущей деятельности, который подразделяется:

- на общефирменный план текущей деятельности – производственно-сбытовой план, хозяйственный план или план прибыли,

рассчитываемый на один год, в результате выполнения которого товары и услуги производятся и поставляются на рынок;

- текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, дополняющие общефирменный план текущей деятельности.

4. *Программы и проекты* помимо основных планов являются результатами процесса планирования и охватывают одноразовую деятельность предприятия.

Программы и проекты обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни предприятия. Это могут быть программы по совершенствованию технологий, организации контроля качества и учету движения запасов.

5. *Вспомогательные планы* нужны для лучшей организации планирования на предприятии. К ним относятся:

- план организации планирования;
- планы действий при непредвиденных обстоятельствах;
- планы обратной связи;
- программы оценки планов и др.

6. *Ликвидационный план* является вариантом оборонительного плана и включает рекомендации по избавлению от ненужных организационных элементов, то есть тех, которые создают препятствия на пути развития предприятия. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных производств товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы и др.

Ключевой проблемой планирования является *адаптация*, то есть непрерывное приспособление предприятия к изменяющимся внутренним и внешним условиям.

Во внутрифирменном планировании нередко возникают проблемы и неудачи. Причины неудач планирования могут быть следующими:

1) недостаточный учет менеджерами и плановиками объективных пределов планирования – неопределенности рыночной среды, издержек планирования, масштабов деятельности предприятия и т. д.;

2) субъективные особенности, кроющиеся в поведении тех, от кого зависит будущее предприятия.

Все указанные причины приводят к следующим отрицательным результатам в планировании:

– составлению планов, оторванных от той хозяйственной действительности, на которую пытаются воздействовать плановики;
– противоречиям и столкновениям между менеджерами и плановиками.

В период транзитивной экономики в Республике Беларусь существуют *две сферы*, нуждающиеся в применении планирования.

1. Вновь возникшие в связи с процессом накопления капитала частные фирмы, в руководстве которых существует недоверие к формальному планированию, основанные на мнении, что бизнес – это умение правильно ориентироваться в текущей обстановке. Тем не менее многие из крупных частных фирм начали создавать подразделения планирования или вводить должность плановика.

2. Государственные и приватизированные предприятия, принадлежащие компаниям, для которых функция планирования является традиционной. Опыт управления руководителями этих предприятий относится в основном к периоду централизованно управляемой экономики, когда планирование отражало деятельность на центральном и отраслевом уровнях, а следовательно, не предполагало особой самостоятельности планирования.

6.4.4. Разработка бизнес-плана предприятия

Общая схема разработки бизнес-плана представлена на рис. 6.3.

Первый шаг в подготовке бизнес-плана – определение источников нужной информации. Ими могут стать:

- учебники по бизнес-планированию;
- правительственные учреждения;
- фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации;
- отраслевые издания; курсы по составлению бизнес-планов;
- аудиторские фирмы;
- знакомые и коллеги.

Вторым шагом в работе над бизнес-планом становится определение целей его подготовки. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели предприятия могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

Составлять бизнес-план следует в зависимости от особенностей развития предприятия и исходя из достаточности представляемого материала.

Одно из главных требований – это объективный и аргументированный анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

Скромный по содержанию, скрывающий важную хозяйственную информацию бизнес-план не может содействовать привлечению инвестиций.

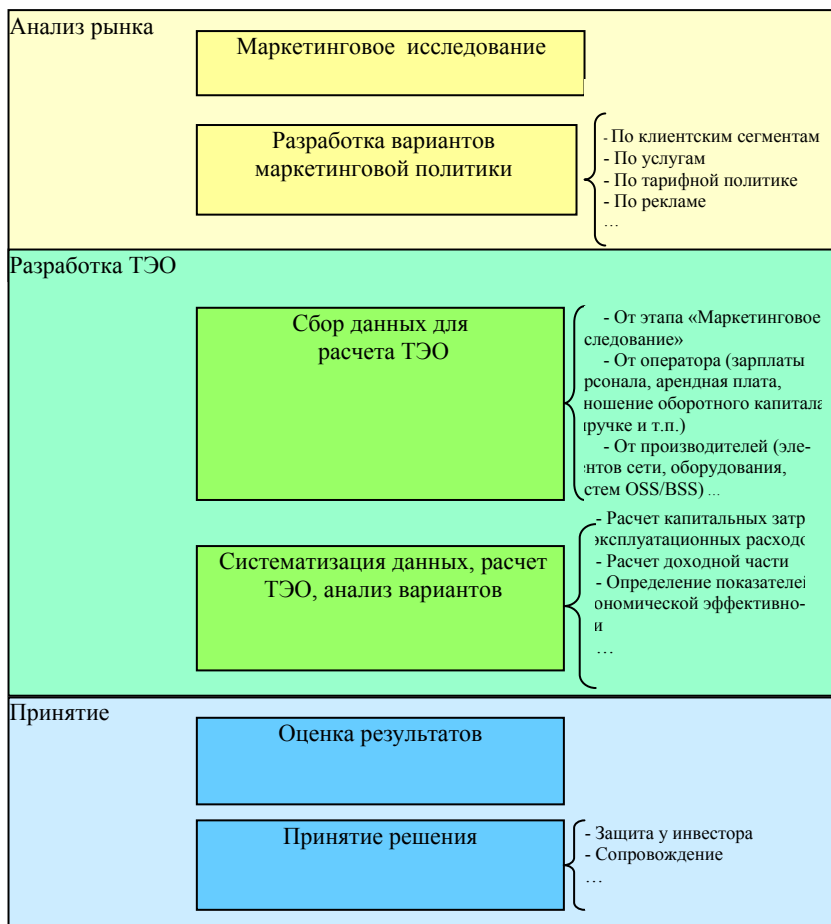


Рис. 6.3. Схема разработки бизнес-плана

Третий шаг к созданию бизнес-плана – это точное определение своих целевых читателей – будут ли это только свои сотрудники или также внешние лица, которых предприятие хотело бы видеть своими инвесторами.

Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость показа тех или иных сторон деятельности предприятия, его экономических показателей.

Четвертый шаг – установление общей структуры создаваемого бизнес-плана. Обычно этот документ включает в себя такие составные части: титульный лист, содержание, текст основных разделов, приложения.

Бизнес-план должен давать полное представление обо всех аспектах проекта и состоять из следующих основных разделов:

- резюме;
- характеристика предприятия и стратегии его развития;
- описание продукции;
- план маркетинга;
- рынки сбыта;
- производственный план;
- правовое обеспечение деятельности предприятия;
- организационный план;
- риски и страхование;
- план реализации проекта;
- инвестиционный план;
- прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;
- показатели эффективности проекта;
- информация о разработке бизнес-плана;
- требования по внесению изменений в бизнес-план.

Пятый шаг бизнес-планирования – сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники – работники предприятия, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно также привлечь внешних консультантов, особенно для использования их в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме того, можно привлечь консультантов по управлению.

Шестой шаг в бизнес-планировании – непосредственное написание бизнес-плана. Главное правило здесь: предприятие должно самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у сотрудников нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предприятию завершается на предыдущем этапе, когда внешние и внутренние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют её первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут только ассистировать сотрудникам предприятия.

Если предприятие перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь стороннему, то следствием этого может явиться:

- неполное и несистематичное знание сотрудниками предприятия слабых и сильных сторон своей деятельности, основных направлений его деятельности, возможностей будущего запланированного проекта;

- отсутствие периода обучения деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях предприятия, так как планирование есть неотъемлемый компонент управленческой деятельности;

- неумение предприятия доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвесторам.

Когда все разделы бизнес-плана написаны, предприятие должно подготовить резюме основных идей бизнес-плана.

Обычно бизнес-план составляется на три–пять лет.

Объем бизнес-плана может быть разным.

Так, аудиторская фирма «KPMG Peat Marwick» и Госбанк Австралии «Commonwealth Bank» рекомендуют составлять бизнес-план из 30 разделов. Известная интернациональная консультационно-аудиторская фирма «Эрнст энд Янг» рекомендует разрабатывать бизнес-план из девяти разделов и трех приложений. Группа российских ученых предлагает макет бизнес-плана из 20 разделов и одного приложения.

Служба «Тасис» Генерального директора JA Европейской комиссии рекомендует при разработке бизнес-плана в каждом разделе предусматривать ответы на десятки вопросов.

Например, в разделе «План производства и эксплуатации» рекомендуется ответить на 60 вопросов, которые сведены в 7 разделов.

Чтобы выполнить такого рода рекомендации, предприятие должно иметь крупный плановый, маркетинговые и другие управленческие отделы.

Кроме того, в большинстве рекомендаций по бизнес-планированию предлагаются бизнес-планы только одного типа. Лишь в работах, написанных самими авторами планов, рекомендуется различать планы действующего и вновь создаваемого предприятия.

Так, А. Вайсман предлагает целую систему бизнес-планов. Начинать он советует с разработки ежедневных планов, затем – недельных, квартальных, годовых, стратегических. Все эти планы обязательно корректируются по итогам соответствующего периода.

Начинающий предприниматель не в состоянии разрабатывать громоздкий план, который рекомендуется солидными консультационными фирмами. Начиная новое дело, можно полагаться лишь на опытные или расчетные данные, которые на практике будут корректироваться и уточняться.

Бизнес-план действующего производственного предприятия строится на отчетных данных о выполнении предшествующего плана.

Основная задача бизнес-плана заключается в устранении выявленных недостатков, закреплении и развитии достигнутых положительных тенденций, более точном учете возможных рисков.

Оформление и стиль не менее важны для успеха бизнес-плана, чем его содержание. Небрежно оформленный, неграмотно составленный, чрезмерно раздутый или, напротив, неоправданно сжатый бизнес-план не найдет понимания и поддержки у потенциальных инвесторов делового проекта.

Специалисты по бизнес-планированию рекомендуют выполнять шесть правил составления и оформления бизнес-плана.

1. Идеи, представленные в бизнес-плане, не должны быть чрезмерно амбициозными. Не нужно завышать планку будущих достижений без учёта реальных возможностей производства, даже если это предпринимается в рекламных целях. Потенциальные инвесторы – банки, государство, венчурные компании и т. п. – часто гораздо лучше осведомлены о реальном положении дел. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка.

2. Бизнес-план должен включать только относящуюся к делу (релевантную) информацию. Не стоит увлекаться общими рассуждениями, экскурсами в теорию или области, не связанные с данным бизнесом. Например, рассматривая циклический характер продаж своего товара, не нужно целиком излагать теорию делового цикла.

3. Необходимо позаботиться о чёткой структуре плана. Материал должен быть разделён на короткие, хорошо выделенные разделы. Для их обозначения можно использовать разные цвета, образцы шрифта и т. д. Хорошо структурированный и оформленный план легко читается, быстрее попадает в поле зрения, выделяется из массы подобной продукции у инвесторов. Следует особо выделять основные предложения бизнес-плана, его главные выводы.

4. Общий объём бизнес-плана может быть назван приемлемым, если он не превышает 100 страниц. Предложения должны быть короткими, ясными, чёткими, энергичными. Не нужно попусту тратить слова и чрезмерно расцвечивать текст (писать «красиво»). Не стоит вкладывать в текст слишком много эмоций. Не рекомендуется употреблять многозначительные и расплывчатые выражения. Не нужно увлекаться использованием технической терминологии. Глубокое знание дела в первую очередь выражается в том, что специалист может рассказать о нём ясно и доходчиво, не прибегая к специфическим, сугубо профессиональным выражениям.

5. Очень помогает уяснению положений плана использование фотографий, диаграмм, графиков, таблиц. Умелое применение этих средств существенно повышает качество бизнес-плана. Не стоит утяжелять основные разделы бизнес-плана различной объёмной информацией. Если она действительно необходима и разъясняет суть дела, выбрасывать её из бизнес-плана не нужно. Но лучше включить такую информацию в раздел «Приложения», для того чтобы её могли найти читатели, которые нуждаются в дополнительной информации.

6. При составлении бизнес-плана нельзя забывать о таком важном принципе, как гибкость планирования. Необходимо определять основные положения бизнес-плана так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям среды предприятия. Если бизнес-план составляется для достижения целей развития и диверсификации в новые сферы производства для уже существующего предприятия, он должен дать ответ, не пострадают ли текущие, основные операции в связи с запланированными изменениями.

Выводы по главе 6

1. Планирование – это процесс заблаговременного принятия решений о том что делать, для чего, когда, какими силами, кто ответ-

ственный и т. д. Существуют четыре современных подхода к планированию:

- управление по целям;
- специальная группа планирования;
- децентрализация;
- новая парадигма планирования.

2. Прогнозирование – процесс исследования перспектив развития предприятия и ее внешней среды.

Эффективные методы предвидения: метод Дельфи, метод сценариев, эвристические методы, методы экстраполяции, психологические методы.

3. Прогнозирование – это процесс исследования перспектив развития какого-либо явления.

Предвидение – это широкое и обоснованное суждение о возможных событиях в будущем. Имеются четыре теории предвидения: принцип неопределенности, теория вероятности, принцип практической уверенности, концепция синтетического мышления Салмона.

4. Стратегический план содержит:
- реализацию общей политики предприятия;
 - генеральное направление деятельности;
 - приоритеты;
 - распределение ресурсов.

По структуре стратегическое планирование охватывает пять специфических элементов: сфера деятельности, самостоятельные бизнес-единицы, ресурсы, конкурентные преимущества, синергизм.

Содержание стратегического планирования можно представить в виде четырех элементов: целеполагание, постановка практических задач, учет внешних обстоятельств, определение маркетинговых характеристик.

5. Алгоритм стратегического планирования таков:

- определение приоритетов – анализ внешней среды, оценка возможностей предприятия, выбор стратегических направлений деятельности;
- анализ ресурсов – оценка финансовых и производственных ресурсов предприятия, анализ трудовых ресурсов, оценка местных ресурсов;

- анализ динамики местного рынка – установление колебаний спроса на товары и услуги, изменения цен на товары и покупательская способность населения, затраты на маркетинг и рекламу;

- разработка стратегической программы – установление сферы деятельности, выбор и создание каналов продвижения на местном рынке, определение объемов производства или продаж и их динамики.

6. Стратегическая политика – это сочетание целей и принципов их достижения. Стратегическая практика – это реализация стратегической политики в конкретной деятельности.

7. Бизнес-план – это проект желаемого будущего и путей его эффективного достижения. Цель бизнес-плана – на основе установленных целевых прогнозных параметров, анализа и оценки текущего состояния организации спланировать производственную, сбытовую и финансовую деятельность в соответствии с потребностями рынка и возможностями организации по обеспечению необходимыми ресурсами.

В зависимости от стоящих перед ними задач различают шесть типов бизнес-планов: стратегический, общефирменный, оперативный, программа и проект, вспомогательный, ликвидационный.

8. Разработка бизнес-плана предприятия состоит из шести шагов:

- 1) определение источников нужной информации;
- 2) определение целей плана;
- 3) определение целевых читателей плана;
- 4) установление общей структуры плана;
- 5) сбор информации для подготовки каждого раздела;
- 6) непосредственное написание бизнес-плана.

9. Специалисты по бизнес-планированию рекомендуют выполнять шесть правил составления и оформления бизнес-плана.

- 1) идеи развития должны быть амбициозными, но в меру;
- 2) содержание плана не должно содержать второстепенной информации;
- 3) план должен иметь четкую структуру;
- 4) общий объем плана не должен превышать 100 страниц;
- 5) в план желательно включить рисунки, графики, фото;
- 6) план должен содержать возможность внесения корректировки.

Глава 7. КАЧЕСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

7.1. Проблема качества в современном производстве.

7.2. Управление качеством производства.

7.3. Контроль качества выпускаемой продукции.

7.1. Проблема качества в современном производстве

Проблема качества на протяжении многих веков занимает умы философов и экономистов, конструкторов и инженеров, социологов и политологов, биологов и экологов. В настоящее время качество выступает главным фактором социального устройства, деятельности людей, а также имеет фундаментальное значение для понимания сущности человеческого бытия и развития духовной культуры общества. Качество выступает и главным показателем производственной деятельности.

Проблемы качества рассмотрим в следующих пунктах:

Понятие и содержание категории «качество»;

Показатели качества продукции;

Качество и жизненный цикл продукции.

7.1.1. Понятие и содержание категории «качество»

Определенное понимание качества было характерно для древних культур и сводилось к осознанию основных природных стихий: огня, воды, земли, воздуха. Под влиянием производственной деятельности человека появилось предметное понимание качества. На этом этапе было признано, что каждый предмет обладает специфическими свойствами, которые характеризуют его сущность и принадлежность. Свойства предмета могут подвергаться изменениям.

В первом значении качество – это то, благодаря чему предмет получает свое название. Такое понимание свидетельствует о необходимости качественно различать предметы, то есть определять их принадлежность по категории качества.

Еще Аристотель в работе «Метафизика» отмечает, что «качеством, с одной стороны, называется видовое отличие сущности, как, например, человек есть некоторое качественно определенное животное двуногое, а конь – четвероногое; и круг – некоторая качественно определенная фигу-

ра без углов». Во втором значении Аристотель называл качеством «состояние сущностей, находящихся в движении, например, теплота и холодность, белизна и чернота, тяжесть и легкость и равно другие определения».

Во второй трактовке проявляются изменчивость качества, его способность к преобразованию, так как состояния и свойства предметов могут изменяться и переходить друг в друга. Так, вода при определенной температуре переходит в другое качество: лед или пар.

В современной теории и практике управления качеством выделяют следующее понимание сущности этой категории: субстратное, предметное, системное, функциональное, интегральное.

Авторы книги «Что такое качество?» в 1960-х годах провели своеобразное исследование. Они проанализировали 232 литературных источника, где так или иначе определяется термин «качество». Только в отечественной научной литературе ими было выявлено более 100 различных формулировок, определяющих понятие «качество продукции».

Широкое многообразие существующих современных трактовок категории «качество» можно объединить в шесть групп.

1. Качество как абсолютная оценка. В этом распространенном значении качество – синоним превосходства. В 1931 году У. Шухарт определял качество как добротность, совершенство товара. Качество товара представляет собой абсолютный, признаваемый всеми признак бескомпромиссного соответствия стандартам. Согласно этому подходу качество нельзя измерить – оно является принадлежностью товара.

2. Качество как свойство продукции. В этом значении качество служит производной от какого-либо измеримого количественного параметра продукта. Чем больше параметр, тем выше качество. Например, считается, что чем больше у двигателя цилиндров, тем выше его мощность, а значит, и качество. Однако подобное определение слишком узкое, так как оно не отражает полезность продукции для потребителя.

3. Качество как соответствие назначению. Согласно данной трактовке качество представляет собой способность продукта или услуги выполнять свои функции. Американский ученый Дж. Джуран определял качество изделия или услуги как пригодность для использования.

4. Качество как соответствие стоимости. При этом качество определяется как соотношение полезности и цены продукта. Качество есть удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может заплатить для реализации потребности. Такой подход ста-

вит перед производителями поиск баланса между повышением потребительских свойств продукции и снижением издержек по ее производству и реализации.

Так, качественным считается продукт, который по своим полезным свойствам соответствует продуктам конкурентов, но продается дешевле либо превосходит по своим характеристикам аналоговые товары при равной цене.

5. Качество как соответствие стандартам. В рамках данного производственного подхода качество определяется как соответствие техническим стандартам и условиям, включающим целевые и допустимые значения тех или иных параметров продукции или услуг.

6. Качество как степень удовлетворения запросов потребителей. Понимание категории «качество» с помощью таких явлений, как ожидания и запросы потребителей, можно считать закономерным подходом.

Справедливость и возможности практического применения каждого из перечисленных определений ограничиваются субъективностью восприятия свойств и полезности вещи каждым отдельным потребителем.

Например, по мнению У. Деминга: «качество можно определить, только пользуясь системой оценок того человека, который пользуется товаром, кто судит о качестве».

Трактовка категории «качество» дана в МС ИСО 9000 : 2006. Согласно ей оно характеризуется как степень, с которой совокупность собственных характеристик объекта выполняет требования. Основные понятия, относящиеся к качеству в соответствии с новой версией, представлены на рис. 7.1.

Концепция, на которой базируется содержание стандартов, основана на том, что качество любого объекта определяется его потребительскими свойствами. Подобная постановка вопроса естественна, так как для потребителя важно в первую очередь то, насколько объект удовлетворяет его потребности.

В современном мире качество становится стратегией развития любого предприятия. Стратегия, ориентированная на качество во всех его проявлениях, предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом.

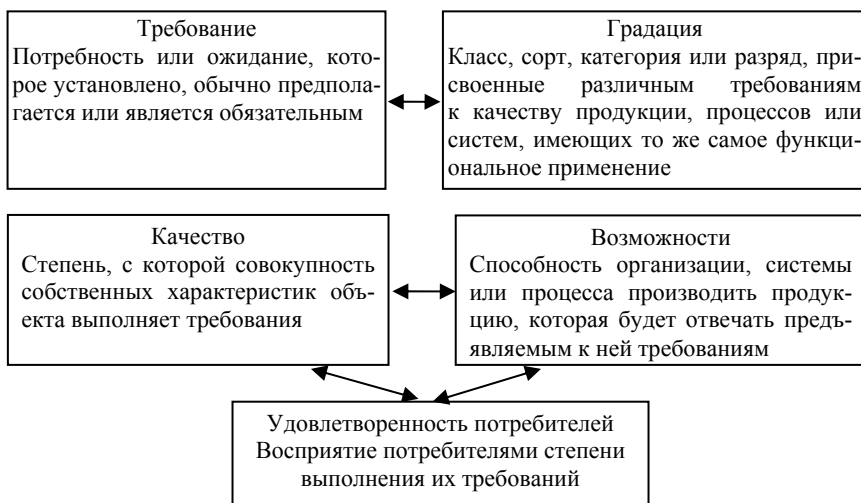


Рис. 7.1. Понятия, относящиеся к качеству (СТБ ИСО 9000:2006)

В современной теории качество представляет собой системную, многоуровневую категорию, отражающую способность предприятия удовлетворять потребности сторон, заинтересованных в его деятельности, достигая при этом устойчивое развитие в постоянно меняющихся конкурентных условиях.

7.1.2. Показатели качества продукции

К показателям качества относится количественная оценка одного или нескольких свойств продукции. Основные показатели качества продукции отражены в стандартах (международных, национальных, отраслевых) и технических условиях.

Оценка качества продукции производится по *системе показателей*, которые разделены на три группы.

1. *Обобщающие* – характеризующие общий уровень качества продукции:

- объем и долю прогрессивных видов изделий в общем выпуске;
- сортность (марочность) продукции;
- экономический эффект (прибыльность) продукции;
- дополнительные затраты, связанные с улучшением качества.

2. *Комплексные* – характеризующие несколько свойств изделий, включая затраты, связанные с разработкой, производством и эксплуатацией.

В каждой отрасли применяются свои специфические комплексные показатели.

3. *Единичные* – характеризующие одно из свойств продукции. Они подразделяются на показатели:

- назначения – приспособленность изделий для использования по назначению и область их применения;
- надежности – свойство изделия сохранять технические параметры в фиксированных условиях эксплуатации;
- долговечности – свойство сохранять работоспособность в определенных условиях эксплуатации;
- технологичности – характеристика изделия по эффективности его конструкции и технологии изготовления;
- эргонометрические – определяющие удобство и безопасность эксплуатации изделия;
- эстетические – способность удовлетворять запросы в красоте;
- стандартизации и унификации – использование в изделии стандартизированных составных частей и уровень их унификации;
- патентно-правовые – удельный вес отечественных изобретений в данном изделии и возможность его беспрепятственной реализации;
- транспортабельности – приспособленность продукции к перевозкам;
- экономические – затраты на разработку, изготовление, эксплуатацию или потребление продукции, экономическую эффективность.

Относительной характеристикой качества является *технический уровень* продукции, который основан на сопоставлении технического совершенства с соответствующими базовыми значениями. Оценка технического уровня продукции должна вестись на протяжении всего жизненного цикла изделия: исследование и конструирование (проектирование), производство, обращение и реализация, эксплуатация, потребление и даже утилизация.

С целью оценки технического уровня и качества продукции используют различные методы.

Среди важных задач производства – прогнозирование технического уровня продукции. Такое прогнозирование есть процесс

определения технического состояния продукции на предстоящий определенный интервал времени. При необходимости целью прогнозирования может быть также определение временного интервала, в течение которого сохранится состояние продукции, имеющееся в данный момент времени.

Процесс *прогнозирования качества* продукции – это определение вероятных значений показателей качества продукции, которые могут быть достигнуты к заданному моменту или в течение заданного временного интервала.

С целью оценки качества продукции на предприятии используются следующие показатели качества (характеристики):

- уровень дефектности продукции (доля дефектных на 100 единиц);
- уровень бездефектности продукции (доля годных на 100 единиц).

В ходе прогнозирования качества продукции учитываются потребности, возможности производства, достижения в области науки, техники и организации труда, затраты на эксплуатацию продукции, необходимость повышения квалификации работников и другие факторы, за счет которых обеспечиваются прогнозируемые значения показателей качества.

Ежемесячно определяется уровень дефектности изделий:

- по виду продукции на этапах контроля, в том числе сдача продукции с первого предъявления;
- по виду продукции по отдельным составным операциям производства
- количество дефектов и возвратов, с учетом числа выпущенных и предъявленных для контроля изделий.

7.1.3. Качество и жизненный цикл продукции

Основными элементами жизненного цикла продукции являются следующие процессы: взаимоотношения производителя с потребителем, проектирования и разработок, закупок материалов, производства и обслуживания.

Рассмотрим каждый процесс более подробно.

Взаимоотношения производителя с потребителем

В процессе проектирования и разработки требования к качеству продукции должны быть переведены на язык конкретных техниче-

ских характеристик, определены возможности их достижения и создания именно той продукции, которая необходима потребителю.

В соответствии с современными подходами к управлению качеством каждое предприятие служит частью длинной цепочки взаимодействия производителей и потребителей. Любое предприятие является потребителем по отношению к производителям поставляемых материалов и комплектующих и поставщиком по отношению к своим потребителям.

В СТБ ИСО 9000 : 2006 указано, что потребителем является организация или лицо, получающее продукцию.

Потребитель – это важнейший эксперт, оценивающий качество. Понимание настоящих и будущих нужд потребителей, владение информацией о рыночных изменениях, мониторинг удовлетворенности потребителей и оценка ее уровня по сравнению с конкурентами, выстраивание системы управления взаимоотношениями с потребителями – все это основа современной эффективной стратегии развития организации.

Деятельность предприятия может быть успешной только при условии удовлетворения запросов потребителей. Предприятия, согласно современному пониманию качества, должно постоянно выявлять требования потребителей. Это вызывает необходимость совершенствования производства, быстро и гибко реагировать на запросы потребителей.

Предприятия, ориентированные на потребителей, выявляют и оценивают факторы, влияющие на удовлетворение нужд клиентов. Персонал таких предприятий знает, что хочет приобрести потребитель, как он использует продукцию и как можно предвосхитить его требования. При этом постоянно совершенствуются методы обратной связи с потребителями.

Проектирование и разработка

В соответствии с СТБ ИСО 9000 : 2006, проектирование и разработка представляют собой совокупность процессов, переводящих требования в установленные характеристики или нормативную и техническую документацию на продукцию, процесс или систему.

Проектирование и разработка играют стратегическую роль в повышении возможностей удовлетворения запросов потребителей.

Так, если все многообразие факторов, воздействующих на качество выпускаемого продукта, условно принять равным 100 %, то качество в комплексе всех факторов составляет 30 %, выбор материалов – 10 %, совершенство технологического процесса – 60 %.

Качество в процессе проектирования и разработки включает определенные элементы, которые нашли отражение в требованиях и рекомендациях МС ИСО серии 9000 : 2006, то есть планирование проектирования и разработки, входные и выходные данные для проектирования и разработки, анализ, верификация, валидация проекта и разработки, управление изменениями проекта и разработки.

Закупка материалов

Закупка является неотъемлемой частью жизненного цикла продукции. От качества исходных сырья, материалов, комплектующих изделий во многом зависит качество конечного продукта производства.

Понятие «качество закупок» достаточно емкое и может определяться с учетом интересов как внутренних, так и внешних потребителей.

С точки зрения внутреннего потребителя (производственных подразделений), качество закупок может определяться:

- своевременной поставкой требуемого объема изделий;
- соответствием изделий техническим условиям и стандартам;
- возможностью сборки поставленных изделий в более сложные узлы.

С точки зрения внешнего потребителя (предприятия), под качеством закупок могут пониматься следующие ожидания:

- поставки должны быть своевременными и ритмичными;
- закупки должны производиться по целесообразным ценам;
- затраты по претензиям потребителей не должны подрывать экономическое благосостояние и имидж предприятия на рынке.

Требования к качеству материалов и комплектующих изделий определяются документацией на закупку, а также нормативно-технической документацией. Эти требования зависят от специфики конечного продукта.

Производство и обслуживание

Важнейшими процессами жизненного цикла продукции являются производство и обслуживание. В процессе производства реализуются технологические функции. К основным из них относятся:

- планирование производственных операций и обслуживания;
- организация производственного процесса;
- мотивация непосредственных исполнителей;
- контроль на всех этапах производственного процесса на соответствие требованиям и стандартам ТУ.

СТБ ИСО 9001 : 2009 включает требования реализации четырех *функций управления качеством* в процессе производства продукции и ее последующего обслуживания.

1. *Планирование и обеспечение.* Организация должна планировать и обеспечивать производство и обслуживание в управляемых условиях, которые должны включать, если это целесообразно:

- наличие информации, описывающей характеристики продукции;
- наличие рабочих инструкций в случае необходимости;
- применение подходящего оборудования;
- наличие и применение контрольных и измерительных приборов;
- проведение мониторинга и измерений;
- осуществление выпуска, поставки и последующих действий.

2. *Валидация.* Предприятие должно подтверждать все процессы производства и обслуживания, результаты которых нельзя проверить путем последовательного мониторинга или измерения. К ним относятся все процессы, недостатки которых становятся очевидными только после начала использования продукции. В ходе валидации демонстрируется способность этих процессов достигать запланированных результатов.

3. *Идентификация.* Если это целесообразно, предприятие должно идентифицировать (соотнести) свою продукцию при помощи соответствующих средств.

4. *Сохранение соответствия продукции.* Предприятие должно сохранять соответствие продукции в ходе внутренней обработки и в процессе поставки к месту назначения. Это предполагает идентификацию, погрузочно-разгрузочные работы, упаковку, хранение и защиту. Сохранение должно применяться и к составным частям продукции.

СТБ ИСО 9001 : 2009 не содержит четких требований к контролю качества в процессе производства и обслуживания. Однако контрольная функция является одной из значимых.

Контроль в процессе производства и обслуживания играет двоякую роль. С одной стороны, контроль – одна из функций управления, а с другой – неотъемлемая часть производственного процесса. В связи с этим еще в процессе планирования предусматриваются разработка и использование карт и планов контроля. Проверка на каждом этапе должна быть связана с соответствующей документацией на готовую продукцию. Проведение технического контроля в процессе производства должно быть четко спланировано и регламентировано. Процедуры испытаний и технического контроля оформляются документально, включая описание конкретного обслуживания, требуемого для проведения этих испытаний.

Результатом осуществления процесса производства выступает конечный продукт деятельности организации – выпускаемая продукция, соответствующая определенным требованиям. Требования к качеству продукции, как правило, выражены в определенных количественных характеристиках. Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания, эксплуатации или потребления, называется *показателем качества продукции*.

Все показатели, применяемые при оценке соблюдения требований к качеству, классифицируются по различным признакам, то есть критериям:

- по числу свойств продукции: единичные, комплексные, интегральные;
- виду выпускаемой продукции: единичные, обобщающие;
- процессу жизненного цикла: прогнозируемые, проектные, производственно-технологические, эксплуатационные;
- степени значимости: производственные, потребительские;
- уровню управления, показатели предприятия, отрасли, страны;
- учету: в натуральных единицах, стоимости, процентах, баллах.

Показатели качества, характеризующие одно свойство продукции в зависимости от ее вида и назначения, называются *единичными*. Система единичных показателей отражает наиболее важные эксплуатационные или потребительские свойства изделий, их полезность в соответствии с видом и назначением продукции.

Комплексный показатель характеризует совокупность свойств, составляющих качество продукции. Он может определяться как средневзвешенный комплексный показатель уровня качества по формуле

$$\bar{Y}_q = \sum_{i=1}^n m_i \bar{Y}_{qi} = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{Q_{\delta i}},$$

где m_i – коэффициент весомости, принятый для i -го показателя анализируемого изделия и учитывающий его значимость и специфику;

\bar{Y}_{qi} – относительный уровень качества продукции, определяемый по значению i -го единичного показателя качества;

Q_i и $Q_{\delta i}$ – значение единичного i -го показателя качества соответственно анализируемого и базового изделий;

n – число учитываемых в расчете показателей качества.

Интегральный показатель качества продукции, выраженный через отношение показателей свойств, определяющих потребительскую стоимость и стоимость, рассчитывается по формуле

$$И = К / З,$$

где $К$ – показатель, характеризующий основные потребительские свойства изделия;

$З$ – затраты на производство и эксплуатацию изделия.

Интегральный показатель качества определяется по формуле

$$И = Э / З,$$

где $Э$ – суммарный полезный эффект от эксплуатации (например, пробег автомобиля за срок службы до капитального ремонта);

$З$ – суммарные затраты на создание и эксплуатацию продукции.

Все перечисленные показатели тесно взаимосвязаны и широко используются при проведении оценок качества продукции.

Таким образом, жизненный цикл продукции достаточно длительный. Каждый составляющий элемент требует большого внимания, достаточных знаний и умений. Пройдя успешно все процессы, на выходе получаем качественную конкурентоспособную продукцию.

7.2. Управление качеством производства

Конкуренция на современном рынке заставляет производителей очень внимательно относиться к качеству продукции. Управление качеством производимой продукции рассмотрим в следующих пунктах:

- Подходы и тенденции управления качеством;
- Система менеджмента качества (СМК);
- Тотальное управление качеством (ТУК);
- Практика управления качеством в Республике Беларусь

7.2.1. Подходы и тенденции управление качеством

На предприятиях управление качеством продукции осуществляется с помощью разработанной системы качества. Эта система на предприятии представляет собой совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов, ресурсов, обеспечивающих руководство качеством.

Тенденции, сложившиеся в настоящее время в мировой практике и характеризующие основные подходы к *управлению качеством*, достаточно разнообразны и могут существенно варьироваться не только между различными странами, но и в рамках одной страны. Это объясняется прежде всего разнообразием сложившихся взглядов, применяемых подходов и инструментов в области управления качеством. Все это обусловило развитие определенных тенденций в данной области, основными из которых являются:

- 1) сближение требований многочисленных отраслевых и региональных стандартов на системы управления качеством на основе разработки и внедрения международных стандартов и принципов;
- 2) внедрение основных положений концепции тотального управления качеством (ТУК) в деятельность предприятий и организаций;
- 3) участие предприятий в различных национальных и международных конкурсах по качеству;
- 4) применение самооценки как инструмента постоянного совершенствования деятельности организаций;
- 5) внедрение на производственных предприятиях системы менеджмента качества на основе требований МС ИСО 9000 : 2006;

б) распространение инновационных подходов, методов и инструментов управления качеством на практику деятельности предприятий и организаций.

Некоторые подходы и тенденции к организации качественного производства продукции рассмотрим более подробно.

Самооценка – это вид сопоставительного анализа деятельности предприятия в сравнении с какой-либо моделью, эталоном. Такой моделью может быть МС ИСО серии 9000; модель премии по качеству или модель, созданная самим предприятием. Главная цель самооценки – определение сильных сторон в работе предприятия и областей, по которым оно отстает от модели, то есть областей, где можно ввести улучшения и за счет этого поднять деятельность на более высокий уровень.

Преимуществами в современных условиях обладают те предприятия, которые могут предложить потребителям продукцию требуемого качества по более низкой цене. Возможность достижения такого результата во многом зависит от эффективности системы менеджмента качества на предприятии.

Национальные стандарты – это требования, установленные в рамках государства.

Международные стандарты эффективно уравнивают условия конкуренции и обеспечивают всем странам, в том числе и Беларуси, возможность для осуществления деятельности на идентичной основе. Их применение позволяет белорусским производителям и коммерческим субъектам наращивать свой экспортный потенциал, расширяет их возможности при заключении контрактов на поставки, упрощает доступ на внешние рынки, стимулирует процесс производства в целом.

Развитие экономики по инновационному пути предполагает не только разработку и внедрение новейших видов продукции на основе современных технологий, но и модернизацию бизнес-процессов на предприятиях для обеспечения их конкурентоспособности на мировом рынке.

Действенными механизмами мотивации предприятий к совершенствованию деятельности считаются *конкурсы* на соискание премий в области качества. Учреждение национальных и международных премий выступает как тенденция системного подхода к управлению качеством, а с другой – как инструмент государственного регулирования деятельности предприятий.

7.2.2. Система менеджмента качества

В рамках современных инструментов менеджмента следует подчеркнуть возрастающую актуальность внедрения на одном предприятии интегрированной системы менеджмента, объединяющей систему менеджмента качества по ИСО 9001, систему управления окружающей средой по ИСО 14001, систему управления охраной труда и др. При таком подходе предприятия получают реальные конкурентные преимущества, одним из которых является возможность правильно определять и корректировать свою стратегию и приоритеты развития, ресурсы, обновлять технологические схемы работы, принимать эффективные управленческие решения.

С целью описания и построения системы менеджмента качества (СМК) за основу принят процессный подход. Соответственно, система представлена взаимосвязанными блоками процессов вместо элементов системы качества, предусмотренных предыдущей версией стандартов.

Модель системы качества в предыдущей версии – «петля качества» (этапы жизненного цикла продукции), в новой – модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе к управлению.

Схематически модель системы менеджмента качества представлена на рис. 7.2.

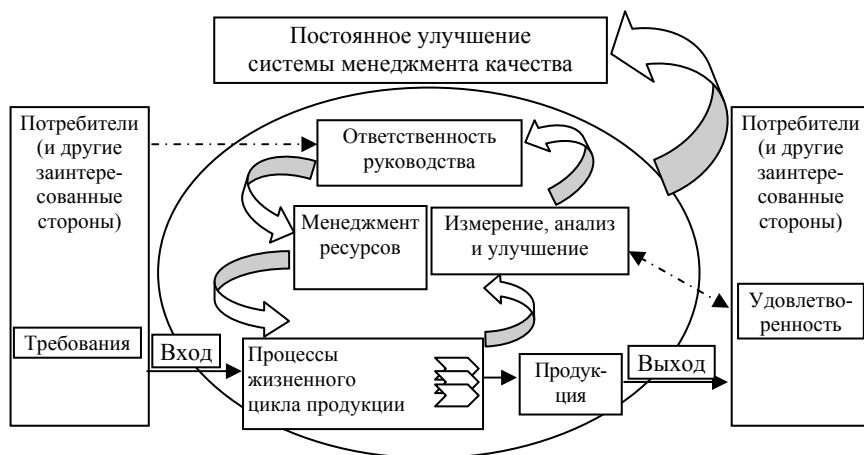


Рис. 7.2. Модель системы менеджмента качества (СМК):

- деятельность, добавляющая ценность;
- > поток информации

Данная модель укрупненно отражает происходящие на предприятии процессы. Потребители играют существенную роль в предоставлении входных информационных данных (о своих потребностях, запросах, предпочтениях и т. д.). Наблюдение за их удовлетворенностью требует оценки информации о восприятии ими степени удовлетворения ожиданий.

7.2.3. Тотальное управление качеством

По мере появления целого комплекса международно признанных требований к управлению качеством подходы в данной области, которые первоначально разрабатывались для промышленных предприятий, получают развитие в организациях, оказывающих различного рода услуги, в том числе в здравоохранении, образовании, спортивных организациях, министерствах и ведомствах и т. д. Это еще раз подчеркивает универсальность современных подходов к управлению качеством.

В мире широко распространена «Концепция TQM» – тотального (всеобщего) управления качеством (ТУК).

TQM, по сути, представляет собой подход к управлению деятельностью всего предприятия. Считается, что основоположником данной концепции является У. Деминг, в работах которого изложены основные принципы этого подхода, хотя данный термин был предложен другим американским ученым.

Специалист в области управления качеством А. Фейгенбаум вводит это понятие в своей книге «Total Quality Control» (1961). Он определил TQM как эффективную систему для интегрирования усилий различных групп предприятия по разработке, поддержанию и улучшению качества, с тем чтобы осуществлять маркетинг, проектирование, производство и обслуживание на самом экономичном уровне, позволяющем получить полное удовлетворение потребителей.

В соответствии с подходом Фейгенбаума, TQM должно быть заботой структурного подразделения предприятия, специализирующегося исключительно на анализе качества продукции, в том числе и выполняющего функции контроля качества силами соответствующих специалистов. По мнению Фейгенбаума, анализ качества необходим для того, чтобы качество из заботы каждого не превратилось в «безымянное» дело, которому никто не служит и которым никто не занимается.

От подхода Фейгенбаума к трактовке содержания TQM существенно отличается японский подход. Японцы способствовали развитию способов контроля качества под различными названиями – всестороннее управление качеством, комплексное управление качеством, массовое управление качеством, «кружки качества».

Начиная с 1949 года японские ученые и специалисты, в частности К. Исикава, настаивали на том, чтобы в изучении и развитии методов управления качеством участвовали все подразделения и все работники организации.

Для обозначения японского подхода к управлению качеством с 1968 года начал использоваться термин «управление качеством в масштабах компаний» (CWQC – Company Wide Quality Control). CWQC определяется как «деятельность экономически выгодного проектирования, производства и снабжения продукцией и услугами, соответствующая уровню качества, удовлетворяющему потребителей; деятельность, основанная на принципах внимания к потребителям и удовлетворения требований общества.

Корпоративные цели достигаются за счет эффективного использования цикла PDCA при планировании, внедрении, оценке и корректирующих действиях на основе применения статистических методов всеми служащими для обеспечения качества любой деятельности на любом этапе. Подобная деятельность представляет собой цепочку действий по сравнительному анализу, изучению, разработке, конструированию, закупке, производству, инспекции, сбыту как внутри, так и вне предприятия».

Сравнив два приведенных определения можно заметить, что в них подчеркиваются важность и системный характер сотрудничества между различными подразделениями предприятия и между предприятием и его поставщиками для удовлетворения нужд потребителей на экономической основе. Различия наблюдаются во второй части определения CWQC, где подчеркиваются необходимость и важность участия всех служащих в деятельности по управлению качеством (что отсутствует в определении Фейгенбаума). Однако в настоящее время в Японии также используется термин «всеобщее управление качеством», причем как синоним понятия «управление качеством в масштабах всей компании», которое имеет две характерные особенности.

Во-первых, это широкие границы использования деятельности по управлению качеством, что связано со стремлением японцев действовать совместно как единая команда не только в процессе

производства и контроля, но и на других этапах – от маркетинговых исследований до продаж и обслуживания. Повторение цикла PDCA позволяет удовлетворить нужды потребителей, увеличить долю рынка и конкурентоспособность предприятия.

Во-вторых, в Японии служащие постоянно привлекаются для участия в действиях по управлению качеством.

Развитие предприятия в соответствии с концепцией менеджмента качества с позиций западноевропейского подхода означает внедрение всеобщего качества и активное вовлечение каждого работника в улучшение деятельности предприятия в вопросах качества.

Свое видение сущности TQM (ТУК) предлагают и российские ученые. Рассмотрим некоторые из этих подходов.

Подход В.В. Окрепилова. Под всеобщим управлением качеством Окрепилов понимает концепцию, предусматривающую всестороннее, целенаправленное и хорошо скорректированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности, от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и сотрудников и рациональном использовании всех технических возможностей.

Подход О.В. Аристова. Всеобщее управление качеством по Аристову предусматривает функционирование в рамках системы управления качеством всех подразделений предприятия и охват данной системой все этапы жизненного цикла продукции.

Подход А.В. Гличева. Он считает, что суть ТУК заключается в том, что при этом ставится задача охватить все стороны деятельности предприятия, а следовательно, весь персонал идеологией качества: все службы, все структурные подразделения, а не только те, что связаны с созданием, изготовлением, контролем, продажей и послепродажным обслуживанием продукции. Предполагается, что улучшение качества всей деятельности будет постоянным и устойчивым.

Основы всеобщего управления качеством наглядно иллюстрирует треугольник, предложенный американцем Б. Джойнером. Треугольник управления качеством Джойнера представлен на рис. 7.3.

Вершина треугольника называется «одержимость качеством». Данное словосочетание подчеркивает глубинную и первостепенную важность проблемы качества на предприятии. Это положение является основополагающим в концепции TQM. Оно подчеркивает необходимость формирования единой корпоративной культуры, ори-

ентирующей на качественное выполнение любых работ, выпуск качественной продукции и постоянное совершенствование деятельности. Реализация данного положения связана с осознанием каждым работником значимости своего труда для его семьи, подразделения и организации в целом. Задача менеджера заключается в создании такого климата в коллективе, при котором для каждого работника качество являлось бы не формальной целью, а главной ценностью.



Рис. 7.3. Треугольник управления качеством Джойнера

Качество, как показывает треугольник Джойнера, достигается путем совместного действия двух сил: общекомандной работы и научного подхода. Последний затрагивает все стороны менеджмента и основан на принятии решений и формировании политики предприятия на основе надежной информации, как количественной, так и качественной. Он часто включает анализ информации о качестве продукции с помощью статистических методов, в том числе статистическое управление процессом, но научный подход также предполагает понимание ограничений этих методов при исследовании тех или иных процессов, которые не могут быть описаны численно.

В треугольнике Джойнера одна из боковых вершин называется «все – одна команда». Общекомандная работа предполагает усвоение и введение в практику лидерства как метода работы, цель которого – помощь членам коллектива в выполнении ими работы наилучшим образом, что предполагает вовлечение каждого сотрудника в процессы улучшения деятельности и управления качеством.

Внедрение названных положений базируется на принципах TQM: лидерство руководителя, вовлечение персонала, ориентация на потребителя, взаимовыгодные отношения с поставщиками, при-

нятие решений, основанное на фактах, постоянное улучшение, процессный и системный подходы.

Иными словами, TQM можно определить как процесс непрерывного улучшения деятельности на каждом уровне управления, в каждой функциональной области организации на основе использования всех имеющихся человеческих и материальных ресурсов. Данный процесс направлен на достижение множества целей, таких как повышение качества, создание оптимальной цены, укрепление на своем сегменте рынка, рост своей доли рынка, увеличение числа постоянных потребителей и др.

Управление тотальным качеством – это создание обстановки, при которой качество становится основным приоритетом во всех звеньях и элементах работы организации.

Управление тотальным качеством включает четыре основных элемента: вовлеченность работников, приоритет потребителей, контрольные сравнения и постоянные улучшения.

Вовлеченность работников означает участие всех в процессе контроля качества. Чтобы гарантированно обеспечить качество «на выходе», необходимо добиться качества на протяжении всего процесса. Это не смогут сделать никакие, даже самые многочисленные контрольные службы. Такая задача по плечу организации лишь в том случае, когда каждый будет неформальным контролером и себе самому, и соседу-коллеге. Справедливость этого положения блестяще доказали японские «кружки качества». Именно они обеспечили вовлеченность всех сотрудников в управление качеством на тотальном (всеохватном) уровне.

Приоритет потребителей означает фокусирование внимания на покупателях продукции организации. Именно их потребности, пожелания и запросы образуют основу всех усилий организации. Этому подчинены все планы и проекты организации, создаваемые в ней структуры и технологии.

Контрольные сравнения заключаются в сопоставлении результатов труда организации с деятельностью аналогичных фирм. Полученные при сравнении данные используются для совершенствования своей работы. Сравнению подвергаются не только товары и услуги, но и весь процесс их производства, организации труда и управления.

Постоянные улучшения не означают революционной ломки и достижения быстрого результата. Наоборот, речь идет о небольших, но

осуществляемых с неизбежным постоянством усовершенствованиях. Каждый день перманентно внедряются какие-либо, казалось бы незначительные, новые элементы труда, процессов и процедур. Очень быстро такие «мелочи» накапливаются и перерастают в новое качество.

7.2.4. Практика управления качеством в Республике Беларусь

В Беларуси сейчас предпринимаются значительные усилия по развитию системы менеджмента качества, повышению конкурентоспособности отечественной продукции, активизации программ импортозамещения.

Республика Беларусь – активный участник общемирового движения, направленного на повышение качества как важнейшего фактора экономической политики. Реализуемая в Беларуси государственная политика в области качества основывается на системном подходе, инновациях, передовых и ресурсосберегающих технологиях, прогрессивном менеджменте, учитывает мировые тенденции и научно-технические достижения.

В современных условиях стратегические планы развития требуют особенно слаженной и эффективной работы в области технического нормирования, стандартизации, метрологии, оценки соответствия, непосредственно влияющих на формирование качества.

Сегодня в Беларуси обеспечение производства продукции и торговли на внутреннем и внешних рынках ведется на новой законодательной основе. Установление государственных технических требований к продукции, оценка их соответствия, защита интересов граждан и государства в области измерений осуществляется в соответствии с международно признанными правилами, включая требования Всемирной торговой организации (ВТО), с учетом опыта стран – основных торгово-экономических партнеров Беларуси.

На сегодняшний день в Беларуси действует около 23 тысяч государственных стандартов, охватывающих практически все отрасли промышленности, сельского хозяйства и услуг. Ежегодно принимается около 600 СТБ и ГОСТов и изменений к ним.

Белорусские организации все активнее стремятся создать и сертифицировать системы менеджмента качества не столько потому, что этого требуют условия работы с зарубежными партнерами, сколько в целях оптимизации собственной деятельности. Внедрение,

например, системы, базирующейся на международных стандартах ИСО серии 9000, позволяет проследить качество изготовления изделия на каждом этапе технологического процесса и своевременно внести необходимые коррективы. Она помогает улучшить качество управления всеми звеньями производства, снизить затраты на выпуск продукции, повысить уровень квалификации и ответственности персонала за качество, обеспечить доступ к внешним рынкам.

В Беларуси растет количество предприятий, имеющих сертификаты на системы менеджмента качества. Так, до 2010 года сертифицированы 2500 систем менеджмента качества по международному стандарту ИСО 9001, что отражено на графике рис. 7.4.

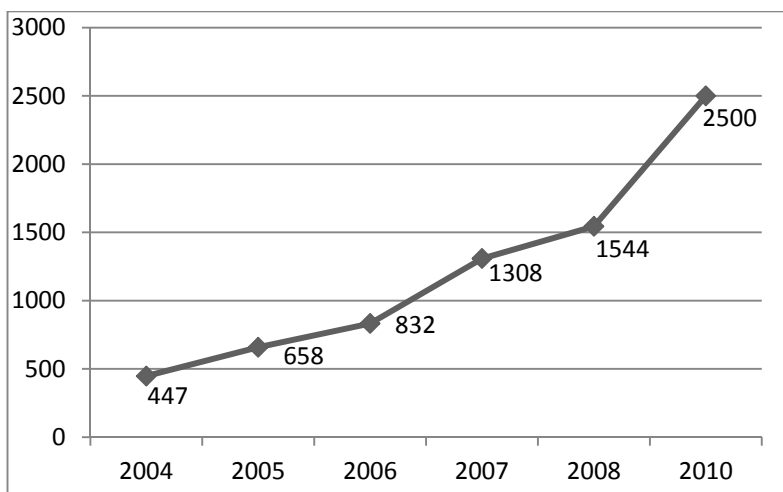


Рис. 7.4. Внедрение систем менеджмента качества по ИСО 9001 в Беларуси

Внедрены 255 систем управления окружающей средой по международному стандарту ИСО 14001, 247 систем управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР). Внедрение систем на основе принципов НАССР в Беларуси показано на рис. 7.5.

В период с 2011 по 2016 год внедрение систем менеджмента качества по международным стандартам приобрело еще большую динамику.

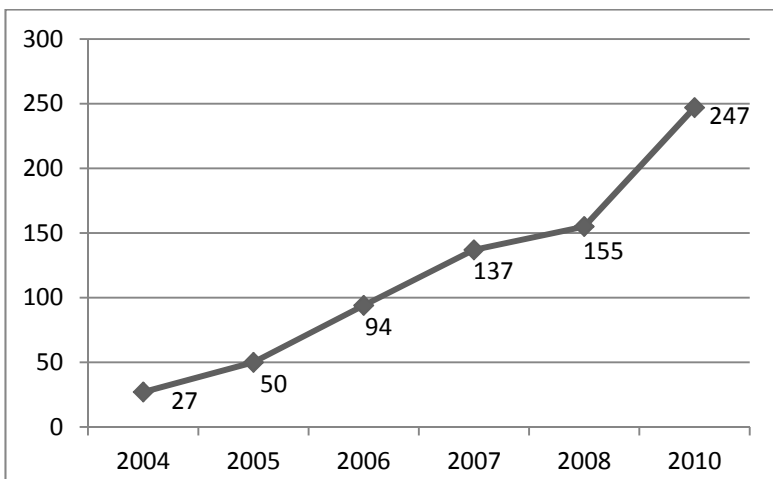


Рис. 7.5. Внедрение систем на основе принципов HACCP в Беларуси

Белорусские предприятия осваивают и новые перспективные направления в соответствии с отраслевыми стандартами. Ряд предприятий уже внедрили системы управления безопасностью пищевой продукции по ИСО 22000, системы менеджмента качества в автомобилестроении, при производстве медицинских изделий. Мировые темпы роста систем управления качеством именно по отраслевым стандартам убедительно свидетельствует о том, что организациям республики необходимо активно идти именно в этом направлении, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Привлечению белорусских предприятий и организаций к *национальному движению за высокое качество* и конкурентоспособность продукции способствует проведение конкурсов в области качества.

Наиболее значимые и престижные:

- конкурс на соискание Премии правительства Республики Беларусь «За достижения в области качества»;
- конкурс «Лучшие товары Республики Беларусь»;
- конкурс «Лучшие белорусские товары на российском рынке»;
- конкурс-дегустация «ГУСТ» на лучший продукт года и др.

Звание лауреата обеспечивает предприятиям репутацию надежного производителя высококачественной и конкурентоспособной продукции, способствует расширению рынков сбыта, открывает новые производственные и сбытовые возможности.

Получение премии по качеству обеспечивает их лауреатам имидж лидера, репутацию производителя высококачественной и конкурентоспособной продукции или услуги, способствует привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и увеличению доли рынка, ведет к росту прибыли и, соответственно, открывает новые деловые возможности.

Однако, даже не участвуя в конкурсе, любая организация, на каком бы уровне развития она ни находилась, может применять критерии премии для проведения самооценки. Совершенствование деятельности организации невозможно без периодического анализа фактического состояния работы по качеству и ее результатов. Опираясь на результаты такого анализа, можно наметить и реализовать дальнейшие шаги в улучшении деятельности. Этот анализ получил название самооценки.

Для вовлечения широкого круга специалистов и руководителей в работу по использованию современных методов и инструментов менеджмента, пропаганды передового опыта Госстандартом проводятся конкурсы «Лучший менеджер по качеству», «Лучшая дипломная и научно-исследовательская работа студентов в области менеджмента и контроля качества» и с 2008 года – «Лидер качества».

Политика Республики Беларусь в области качества, основанная на правильно выбранной стратегии, поможет каждому отдельному предприятию и стране в целом выстоять в конкурентной борьбе. Только делая ставку на качество, можно гибко реагировать на любые внешние изменения, обеспечивать постоянный экономический рост и развитие.

7.3. Контроль качества выпускаемой продукции

Обеспечение и повышение качества выпускаемой продукции – одна из главных задач производственной деятельности. В решении этой задачи важная роль отводится контролю качества на всех этапах производства с целью проверки соответствия установленных показателей и параметров установленным требованиям.

Организацию контроля качества продукции рассмотрим в следующих пунктах:

- Этапы и виды контроля качества продукции;
- Методы контроля качества продукции;
- Модели контроля качества продукции.

7.3.1. Этапы и виды контроля качества продукции

Контроль является одной из составляющих процесса управления качеством в организации. *Контроль качества* – это проверка соответствия продукции или процесса, от которого зависит ее качество, установленным требованиям. На стадии разработки продукции контроль заключается в проверке соответствия опытного образца техническому заданию, технической документации; на стадии изготовления он охватывает качество, комплектность, упаковку, маркировку, состояние производственных процессов; на стадии эксплуатации – это проверка соблюдения требований эксплуатационной и ремонтной документации.

Контроль качества включает три *основных этапа*:

1) получение первичной информации – о фактическом состоянии объекта контроля, контролируемых признаках и показателях его свойств;

2) получение вторичной информации – сведений об отклонениях от заданных параметров путем сопоставления первичной информации с запланированными критериями, нормами и требованиями;

3) подготовку специальной информации – для выработки соответствующих управленческих воздействий на объект, подвергавшийся контролю, с целью устранения или предотвращения в будущем подобных ситуаций.

Объектами контроля могут быть изделия или процессы, влияющие на их качество. Контролируемый признак – это количественная или качественная характеристика объекта, подверженная контролю.

Контроль продукции условно подразделяется на шесть *видов*: межоперационный, приемочный (выходной), сплошной, выборочный, одноэтапный, многоэтапный.

Межоперационный контроль включает контроль качества полуфабрикатов и процессов в течение или после завершения определенной операции. Осуществление межоперационного контроля на предприятии должно быть спланировано и регламентировано. В процессе межоперационного контроля необходимо добиваться того, чтобы контролируемые характеристики не выходили за рамки технических условий или чтобы были сделаны соответствующие модификации или изменения.

Выходной контроль (приемочный) – контроль качества готовой продукции. Этот вид контроля тесно связан с межоперационным,

поскольку чем эффективнее последний, тем меньше средств предприятию приходится вкладывать в организацию процесса выходного контроля. Приемочный контроль качества ориентирован на потребителя. Внимание прежде всего обращается на те характеристики, которые интересуют его больше остальных.

Сплошной контроль представляет собой такой вид контроля качества, при котором проверяется каждая единица предъявленной партии деталей, узлов, готовой продукции. Он применяется в том случае, когда предъявляются повышенные требования к качеству готовой продукции ввиду высокой сложности ее изготовления.

Выборочный контроль. На многих предприятиях вместо сплошного контроля используется выборочный. Его применение обусловлено следующими причинами:

- выборочный контроль дает возможность получить информацию о том, соответствует ли качество данных изделий установленным требованиям;

- сплошной контроль обычно неэкономичен, так как затраты на его осуществление высоки;

- иногда сплошной контроль невозможно осуществить в силу специфики производимой продукции;

- сплошной контроль не гарантирует, что качество всех проверенных изделий соответствует стандарту; ошибки возможны из-за однообразия процесса выполнения контрольных операций и обусловленного этим ослабленного внимания контролеров.

Таким образом, выборочный контроль используется в том случае, когда экономически нецелесообразен или невозможен сплошной контроль.

Содержание выборочного контроля состоит в проверке определенной части контролируемых объектов и сопоставлении числа обнаруженных дефектных изделий с установленными нормами приемочным числом, величина которого характеризует допустимый уровень качества. Этот показатель определяется как максимальный процент дефектных изделий (или максимальное количество дефектных изделий на определенное количество единиц продукции), который может считаться удовлетворительным с точки зрения выборочного контроля.

При проведении выборочного контроля необходимо определить с видом проводимого контроля, то есть одноэтапный или двухэтапный контроль.

Одноэтапный контроль наиболее доступен для осуществления. Он представлен на рис. 7.6. Процедура одноэтапного контроля состоит:

- извлечения выборки изделий для контроля на основе случайности;
- сплошного контроля извлеченной выборки и выявления дефектов;
- сравнения количества обнаруженных дефектных изделий с установленным нормативно-технической документацией приемочным числом;
- принятия на основании произведенного сравнения соответствующего решения. Если число обнаруженных дефектов меньше приемочного числа, вся партия изделий принимается. В противном случае выборка бракуется.

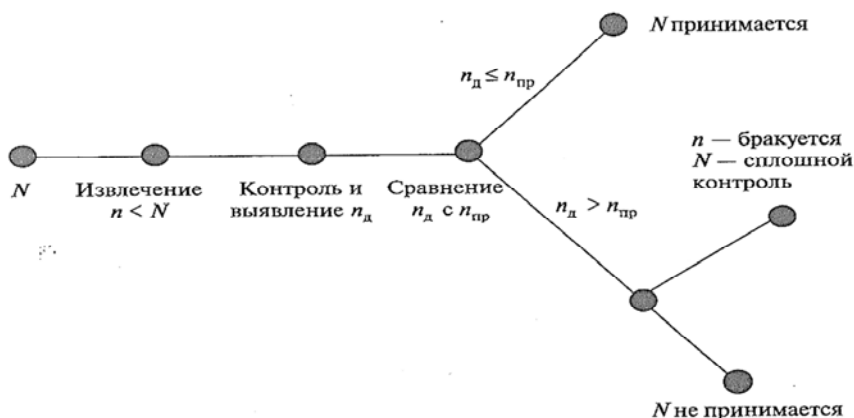


Рис. 7.6. Процедура одноэтапного выборочного контроля:

N – партия изделий, предъявленных на контроль; n – выборка; n_d – обнаруженное в ходе выборочного контроля число дефектных изделий; $n_{пр}$ – установленное нормами приемочное число.

Виды одноэтапного контроля, используемые для принятия или отбраковки изделий, не обязательно являются наиболее экономичными формами проверки качества продукции. Это обусловлено тем, что если уровень качества партии намного выше или намного ниже желаемого минимального предела, вполне достаточной была бы выборка меньшего объема.

Многоэтапный контроль предполагает несколько этапов замера (сравнения, контроля).

Будет ли использован одно-, двух- или многоэтапный вид выборочного контроля, приемлем ли вообще один из них, – полностью зависит от положения дел на конкретном предприятии: потребности в экономии средств на проведение выборочного контроля, объема требуемой работы с документами, требований к технической, статистической точности и т. д.

7.3.2. Методы контроля качества продукции

Методом контроля называется совокупность правил применения определенных принципов для осуществления контроля.

Существует много методов (инструментов) контроля качества: разрушающий и неразрушающий; операционный; инспекционный и летучий; активный и пассивный; по количественному, качественному и альтернативному признаку.

В зависимости от возможности использования проконтролированной продукции различают разрушающий и неразрушающий контроль.

Метод разрушающего контроля делает продукцию непригодной к дальнейшему использованию и, как правило, связан со значительными затратами. Результаты его характеризуются определенной степенью недоверности, поэтому он используется не слишком часто.

Метод неразрушающего контроля не выводит проверяемое изделие из строя и по этим причинам является более предпочтительным. Он основан на результатах косвенных наблюдений, а также на применении приборов и средств рентгеновской и инфракрасной техники, электроники и т. п. После такого контроля изделие можно пользоваться.

Метод операционного контроля имеет важное значение. Своевременное выявление брака на операциях позволяет исключить пропуск его потребителю, повысить эффективность производства путем сокращения непроизводительных потерь, обусловленных поздним обнаружением брака.

Метод операционного контроля состоит в проверке изделий в процессе изготовления после выполнения очередной операции. Основная цель такого контроля – предотвратить появление дефектов в процессе изготовления и выявить причины появления дефектов.

По характеру контроля различают методы инспекционного и летучего контроля.

Метод инспекционного контроля – это контроль уже проверенной продукции, из которой исключен обнаруженный брак. Его осуществляют при необходимости проверки качества работы ОТК или контрольного автомата. В особых случаях инспекционный контроль выполняется представителями заказчика для повышения достоверности результатов контроля важных видов продукции.

Метод летучего контроля также носит инспекционный характер. Благодаря тому, что он осуществляется внезапно, в случайные моменты времени, его результаты могут быть более достоверными.

В зависимости от характера принимаемых решений различают методы активного и пассивного контроля.

Метод активного контроля предполагает решения и меры по улучшению качества продукции.

Метод пассивного контроля только фиксирует соответствие требованиям качества или брак.

В зависимости от контролируемого параметра различают методы контроля по количественному, качественному и по альтернативному признаку.

Метод контроля по количественному признаку. Контроль качества продукции, в процессе которого определяют значения одного или нескольких параметров, а последующее решение о контролируемой совокупности принимают в зависимости от этих значений (например, от их сравнения с контрольными нормативами), называется контролем по количественному признаку.

Метод контроля по качественному признаку. Контроль качества продукции, в ходе которого каждую проверенную её единицу относят к определенной группе, а последующее решение о контролируемой совокупности принимают в зависимости от соотношения количества её единиц, оказавшихся в разных группах, называется контролем по качественному признаку.

Метод контроля по альтернативному признаку является частным случаем, когда совокупность продукции состоит из двух групп: годной и дефектной продукции. Решение о контролируемой совокупности принимается в зависимости от числа обнаруженных дефектных единиц или числа дефектов, приходящихся на определенное число единиц продукции.

Метод контроля по количественному признаку дает больше информации, чем контроль по качественному и альтернативному при-

знаком. Вместе с тем затраты на контроль по количественному признаку больше, чем затраты на два других метода контроля. Поэтому при планировании и разработке технологии контрольных операций часто отдадут предпочтение методу контроля по альтернативному признаку.

Методы контроля качества можно использовать в фазе обнаружения дефектов либо в фазе анализа дефектов.

Фазе обнаружения дефектов соответствуют такие *методы*: общий список дефектов; гистограмма; контрольная карта качества.

Общий список дефектов – это простой и недорогой метод учета и представления событий (дефектов) по видам и количеству. Ожидаемые дефекты или их виды перечисляются в таблице, и каждое входящее событие погрешности протоколируется штрихом и т. д. Вставка дополнительной строки имеет смысл для непредвиденных, новых дефектов.

Гистограмма – графическое представление табличных данных о дефектах. Она используется для того, чтобы наглядно изобразить и легко выявить структуру и характер распределения полученных данных, которые трудно заметить при их табличном представлении, позволяет анализировать ситуацию и принимать правильные решения.

Контрольная карта качества – графическая интерпретация случайных событий в системе координат. Использование карты регулирования качества позволяет работникам в процессе производства самостоятельно контролировать качество производства, произвольно выбирая изделия на линии и записывая результаты проверки в контрольную карту (карту регулирования) качества. Данные, внесенные в карту, дают возможность определить, находятся ли отклонения в пределах допустимого, которые определены заранее. До тех пор, пока отклонения не выходят за грани дозволенного, процесс считается управляемым.

Фазе анализа дефектов соответствуют следующие *методы*: мозговой штурм, причинно-следственная диаграмма, корреляционная диаграмма; диаграмма Парето.

Мозговой штурм ориентирован на группу людей с целью поиска идей и совместного нахождения путей решения проблем. При использовании данного метода всем членам группы необходимо соблюдать важнейшие правила проведения мозгового штурма:

– никакой критики в фазе поиска идей;

- количество идей лучше, чем качество;
- является желательной необузданная фантазия;
- все идеи должны быть представлены и записаны.

В начале сеанса метода мозгового штурма проблема отчетливо записывается ведущим на доске. Ведущий договаривается с участниками о времени на первую фазу поиска идей. Она может продлеваться по требованию группы. Результаты поиска протоколируются ведущим, и все идеи записываются им на одной доске. Только после этого члены группы переходят к оценке идей и выбору из них наилучших.

Причинно-следственная диаграмма используется для того, чтобы дать группе распознать и проанализировать все возможные причины, относящиеся к проблеме. Это графический способ анализа и формирования причинно-следственных связей. При этом методе контроля качества возможные причины дифференцированно разделяются по своему влиянию на пять основных причин: человек, машина, методы, материал, окружающая среда. Каждая из этих причин может быть, в свою очередь, разделена на более подробные причины, которые могут разбиваться на еще более мелкие.

Корреляционная диаграмма применяется для того, чтобы установить взаимосвязь величин изменяющихся факторов. Это графическое представление статистического отношения между двумя или несколькими изменяющимися факторами. Диаграмма содержит точки, которые представляют, например, два признака – «температура» и «ширина». Позитивная корреляция означает: чем выше температура, тем больше ширина. Негативная корреляция означает обратное: чем выше температура, тем меньше ширина.

Диаграмма Парето используется для графического изображения причин проблем (дефектов) в ранговой последовательности их влияний. Оценка дефектов происходит по размеру влияния или по сумме вызванных затрат на исправление дефектов. По принципу Парето, 20 % видов дефектов отвечают за 80 % проблем. Диаграммы Парето привлекаются в качестве помощи для установления ранжированной последовательности решаемых проблем (исправлений дефектов).

Таким образом, в настоящее время на предприятиях используются семь основных *методов* контроля качества, которые представлены на рис. 7.7.

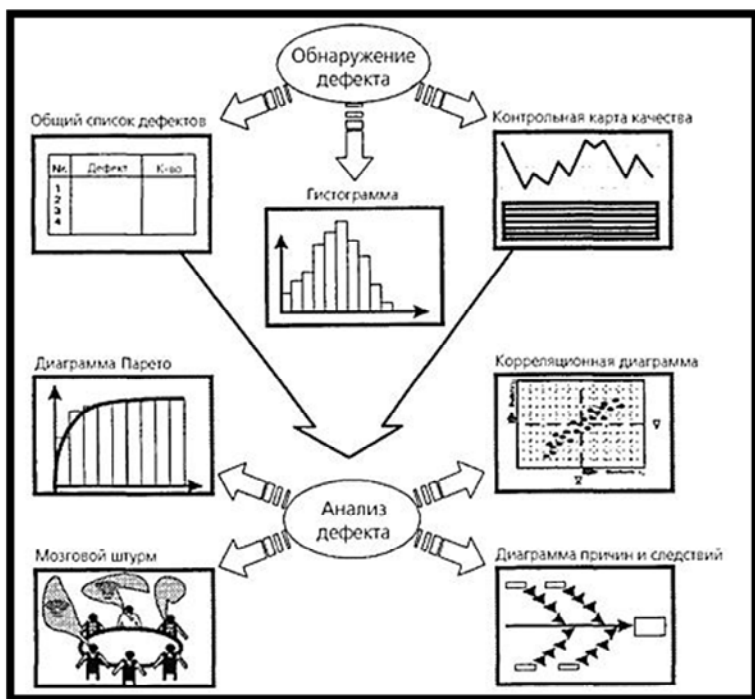


Рис. 7.7. Методы контроля качества на предприятии

7.3.3. Модели контроля качества продукции

Помимо методов контроля качества в создании эффективного механизма управления качеством продукции важную роль играют *модели* систем управления качеством продукции.

В зарубежной практике разработано достаточно большое количество подобных моделей. Наибольший интерес представляют модели А. Фейгенбаума, Эттингера–Ситтига, Дж. Джурана, а также модель жизненного цикла продукции.

Модель Фейгенбаума представлена в виде пирамиды с боковыми сторонами, разделёнными на пять частей горизонтальными линиями (уровнями). Каждая часть в свою очередь разделяется вертикальными линиями, что образует в общей сложности во всех 5 частях 17 функций (участков), в основу которых практически поло-

жен только контроль качества продукции. Модель Фейгенбаума представлена на рис. 7.8.

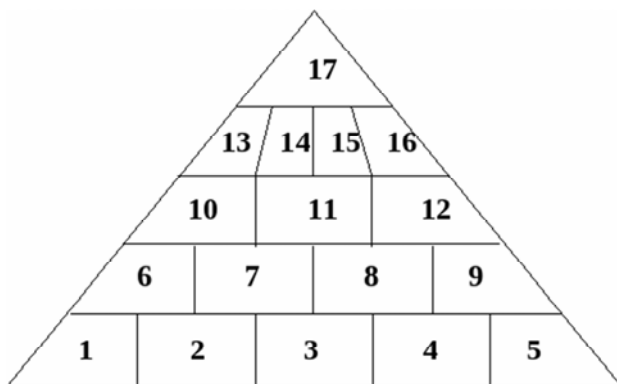


Рис. 7.8. Модель Фейгенбаума

На данном рисунке первый уровень контроля (подготовка к проектированию изделия) состоит из следующих этапов: 1 – выбор методов контроля; 2 – оценка поставщика; 3 – разработка планов приёмки материалов и оборудования; 4 – контроль измерительных приборов; 5 – оптимизация стоимости качества.

Второй уровень (проектирование системы качества) состоит из следующих этапов: 6 – организация системы обеспечения качества; 7 – испытание прототипов изделий, определение их надёжности; 8 – исследование эффективности различных методов контроля; 9 – анализ стоимости качества.

Третий уровень (этап активизации системы) состоит из следующих этапов: 10 – разработка технологии контроля качества; 11 – обратная связь и контроль качества; 12 – разработка системы сбора информации о качестве.

Четвёртый уровень (этап реализации системы по стадиям) состоит из следующих этапов: 13 – контроль новых проектов; 14 – осуществление входного контроля материалов; 15 – осуществление контроля производственных процессов и изделий; 16 – анализ производственных процессов.

Пятый уровень (заключительный) состоит из одного этапа: 17 – комплексный контроль качества.

По данной модели, в основе управления качеством лежит контроль исходного сырья, материалов, измерительных приборов. Более высокий уровень в модели связан с организацией самой системы управления качеством, исследованием эффективности разных методов контроля и анализом затрат на качество. Основной акцент на следующем уровне сделан на наличие обратных связей с потребителями продукции и осуществление выходного контроля. Следом за этим в модели уделено внимание контролю в ходе выполнения производственного процесса и изготовления продукции.

Итогом модели является комплексный контроль качества продукции на всех стадиях жизненного цикла и производственных процессов.

Основу концепции обеспечения качества данного этапа составляют:

- получение потребителем пригодных к использованию изделий;
- сосредоточение основных усилий на итоговом контроле качества.

Реализация модели Фейгенбаума привела к резкому росту затрат на контроль качества (численность проверяющих нередко достигала 30–40 % от численности производственных рабочих), то есть в рамках данной концепции повышение качества всегда сопровождается ростом затрат на его обеспечение. Иначе говоря, цели повышения эффективности производства и повышения качества изделий противоречивы (имеют разные векторы). Также недостатком модели является выделение только функций контроля и организации в управлении качеством. К числу её недостатков можно также отнести неполный охват стадий жизненного цикла продукции, в частности, отсутствие стадий проектирования и гарантийного обслуживания.

Модель Эттингера–Ситтига наряду с контролем качества в сфере производства также учитывает вопросы проектирования, сбыта, гарантийного обслуживания и изучения рынка продукции. Модель представлена на рис. 7.9.

На рисунке под каждым сектором понимается определенный этап управления качеством: 1 – изучение спроса; 2 – формулирование целей; 3 – проектирование; 4 – производство продукции; 5 – сбыт; 6 – гарантийное обслуживание; 7 – реализация продукции; 8 – рынок; 9 – сфера рынка сбыта; 10 – рынок.

Каждый сектор модели представляет определённый состав функций.

В отличие от модели Фейгенбаума эта модель учитывает необходимость управлять функциональным качеством и влияние спроса

на качество продукции. Первым этапом каждого цикла выступает изучение спроса.

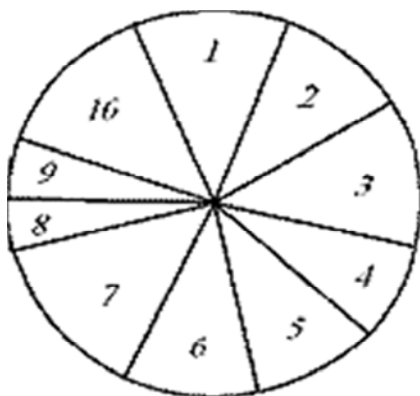


Рис. 7.9. Модель Эттингера–Ситтига

Модель Джурана представляет собой спираль, отображающую непрерывное формирование и улучшение качества. Данная модель ориентируется на маркетинговую концепцию производственно-коммерческой деятельности предприятия. Модель Джурана представлена на рис. 7.10.

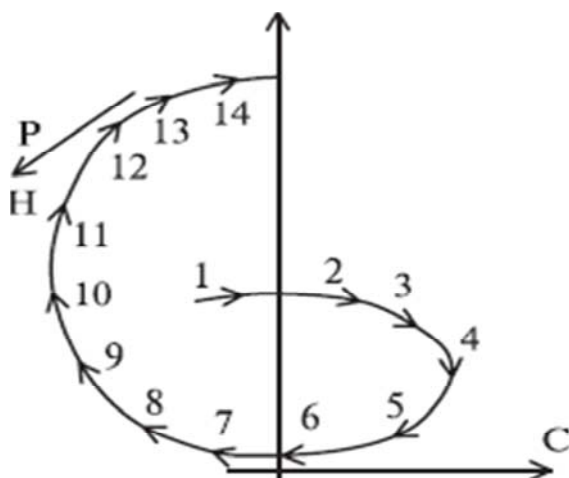


Рис. 7.10. Модель Джурана

Обозначения на рисунке: 1 – обследование рынка и исследование эксплуатационных показателей качества продукции; 2 – составление проектных заданий на изготовление продукции улучшенного качества; 3 – проектно-конструкторские работы; 4 – составление технических условий для процесса производства изделий; 5 – разработка технологии и подготовка производства;

6 – приобретение материалов, комплектующих изделий и деталей, технологического оборудования и инструмента; 7 – изготовление инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных приборов; 8 – процесс изготовления продукции; 9 – технический контроль процесса производства; 10 – технический контроль готовой продукции; 11 – испытание продукции; 12 – сбыт; 13 – техническое обслуживание в период эксплуатации; 14 – обследование рынка и исследование эксплуатационных показателей качества продукции; Р – реклама и продажа; Н – наладка, техническое обслуживание при ремонте и пуске в эксплуатацию; С – связь с поставщиками.

Модель предусматривает постоянное изучение спроса на рынке сбыта и эксплуатационных показателей качества продукции, что обуславливает полную ориентацию производства на динамику требований потребителей и рынка сбыта.

Данная модель предполагает также учёт того, что часть дефектов закладывается на стадии разработки из-за невысокого качества проектных работ.

Модель жизненного цикла продукции. Рассмотренные выше модели стали основой разработки общей модели жизненного цикла продукции (петли качества) согласно МС ИСО серии 9004-1:1994.

Модель представлена на рис. 7.11. Несложно заметить большое сходство данной модели со спиралью Джурана. По сути, этапы жизненного цикла продукции являются доработанной моделью Джурана. Её отличие заключается в выделении в самостоятельный этап утилизации продукции.

Появление этапа утилизации отражает возрастающее значение защиты окружающей среды от продуктов жизнедеятельности человека.

Таким образом, для создания эффективного механизма управления качеством продукции необходимо четко понимать классификацию видов контроля качества продукции, использовать методы контроля качества на предприятии, а также применять известные модели управления качеством продукции.



Рис. 7.11. Модель жизненного цикла продукции – петля качества

Средства контроля – это изделия (приборы, приспособления, инструменты, испытательные стенды) и материалы (например, реактивы) для контроля.

Выводы по главе 7

1. Качество представляет собой системную, многоуровневую категорию, отражающую способность предприятия удовлетворять потребности сторон, заинтересованных в его деятельности, достигая при этом устойчивого развития в постоянно меняющихся конкурентных условиях.

Оценка качества продукции производится по системе показателей:

- обобщающие – прогрессивность, сортность, экономический эффект;
- комплексные – свойства, затраты на разработку и производство;
- единичные – назначения, надежности, долговечности, технологичности, эргонометрические, эстетические, стандартизации, патентные, транспортные.

2. Каждая продукция имеет свой жизненный цикл. Основными элементами жизненного цикла являются процессы: взаимоотношения производителя с потребителем, проектирования и разработок, закупок материалов, производства и обслуживания.

3. В практике сложились подходы к управлению качеством:

- сближение требований разных стандартов и принципов;
- внедрение положений концепции всеобщего управления качеством;

- участие в различных национальных и международных конкурсах;

- самооценка как инструмент постоянного совершенствования;

- внедрение системы менеджмента качества по МС ИСО 9000 : 2006;

- внедрение методов и инструментов управления качеством.

4. Система менеджмента качества – это процесс, объединяющий усилия поставщиков, разработчиков, изготовителей и потребителей в части постоянного совершенствования качества продукции.

Концепция тотального (всеобщего) управления качеством (TQM) – это система по интегрированию усилий разных групп предприятия по разработке, поддержанию и улучшению качества, с тем чтобы осуществлять маркетинг, проектирование, производство и обслуживание на самом экономичном уровне, позволяющем добиться полного удовлетворения потребителей.

5. Контроль качества продукции включает три этапа: получение первичной информации о фактическом состоянии объекта контроля; получение вторичной информации об отклонениях от заданных параметров; подготовка специальной информации – для выработки управленческих воздействий.

Виды контроля качества продукции: межоперационный, приемочный, сплошной, выборочный, одноэтапный, многоэтапный.

6. Методы (инструменты) контроля качества продукции:

- разрушающий и неразрушающий; операционный;

- инспекционный и летучий; активный и пассивный;

- по количественному и качественному признакам.

Модели контроля качества: Фейгенбаума; Эттингера–Ситтига; Джурана; жизненного цикла продукции.

Лекция 8. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ И ПРЕДПРИЯТИЯ

- 8.1. Понятие и сущность конкурентоспособности.**
- 8.2. Теории конкуренции и создание конкурентных стратегий.**
- 8.3. Методы оценки конкурентоспособности.**
- 8.4. Пути повышения конкурентоспособности.**

8.1. Понятие и сущность конкурентоспособности

Сегодня практически во всех странах мира господствуют рыночные отношения. Выпуск конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любого производственного предприятия. Каждое предприятие стремится сделать все, чтобы его продукция была конкурентоспособной.

В мировой экономике конкуренция рассматривается как обязательное явление. При отсутствии конкуренции у производителей пропадает стимул работать над повышением качества выпускаемой продукции и снижения ее цены за счет сокращения себестоимости производства путем внедрения современных технологий, применения новых материалов и т. д.

Антиподом конкуренции монополия. Чтобы поддержать конкуренцию, все государства имеют антимонопольное законодательство и ведут соответствующую деятельность. Если нельзя совсем избавиться от монополистов, государства берут их деятельность, и особенно ценообразование, под строгий контроль.

Понятие и сущность конкурентоспособности рассмотрим в следующих пунктах:

- Понятие конкурентоспособности товара и предприятия;
- Факторы влияния на конкурентоспособность;
- Принципы конкурентоспособности;
- Уровни конкурентоспособности.

8.1.1. Понятие конкурентоспособности товара и предприятия

Конкурентоспособность товара – интегральная характеристика, отражающая его отличия от товара-конкурента и определяющая его привлекательность в глазах потребителя.

Сегодня выпуск конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любого производственного предприятия. Каждое предприятие стремится сделать все, чтобы его продукция была конкурентоспособной.

Изучение конкурентоспособности предприятия и продукции представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, создающих основу для выработки стратегии и тактики деятельности на рынке, выбора правильного пути повышения технического уровня и качества. Каждое предприятие, находящееся на рынке, фактически проходит там проверку на степень удовлетворения общественных потребностей: покупатель приобретает товар, который удовлетворяет его личные потребности, а совокупность покупателей – товар, наиболее соответствующий общественным потребностям.

С целью всестороннего освещения сущности конкурентоспособности предприятия необходимо дать как можно более полное представление о конкурентоспособности как об экономическом явлении.

В экономической литературе в настоящее время существует достаточно большое количество определений конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – это свойство объекта и его сервиса, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать соревнование с аналогичными товарами.

Сегодня конкуренция является движущей экономической силой, которая вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, увеличения уровня сервиса.

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество в данной отрасли. Конкурентоспособность не является имманентным качеством предприятия, это означает, что конкурентоспособность предприятия может быть оценена только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, либо предприятий, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих предприятий как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Конкурентоспособность предприятия можно охарактеризовать как его потенциальное качество, которое состоит из семи следующих *свойств*:

1) способность реально оценивать ожидания потребителей, отслеживать тенденции потребительского поведения. То есть предприятие должно своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос;

2) способность организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям потребителей как наиболее полезного товара по отношению «цена–качество». Результаты есть потребительские и маркетинговые качества (цена, гарантии, послепродажное обслуживание) товара;

3) способность проводить эффективную маркетинговую политику;

4) способность снижать затраты на производство – капитала, рабочей силы, сырья и материалов, энергии на единицу продукции;

5) способность к созданию технологического превосходства над конкурентами. Это может относиться к производству, сбыту, управлению;

6) способность планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций;

7) создание и развитие высокого кадрового потенциала как на исполнительском, так и на управленческом уровнях.

Всё это вместе расширяет возможности предприятия и снижает его удельные затраты на финансовом, сырьевом и других рынках, что отражается на цене продукции и прибыли. Отношение конкурентоспособности предприятия и конкуренции на рынке, это – потенциал и его использование.

Различают конкурентоспособность товаров, предприятий (товаропроизводителей), отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных предприятий выпускать конкурентоспособные товары, быстро перестраивать свое производство. Таким образом, в основе остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.

Соотношение понятий конкурентоспособности страны, предприятия и товара представлено на рис. 8.1.

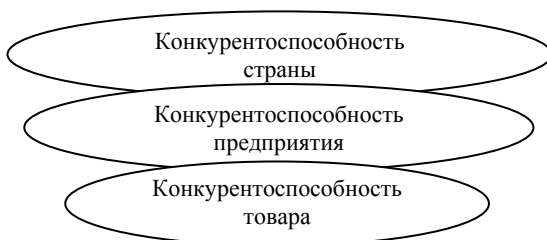


Рис. 8.1. Соотношение понятий конкурентоспособности

Примером разницы в конкурентоспособности является состояние многих отечественных производственных предприятий, в первую очередь военно-промышленного комплекса, и их продукции.

Конкурентоспособность товара есть такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество с аналогичными товарами. Она является сравнительной характеристикой товара, содержащей комплексную оценку показателей.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность производить конкурентоспособный товар. Она является относительной характеристикой, которая выражает отличия развития данного предприятия от развития предприятий-конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Можно выделить следующие основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия:

- оценка конкурентоспособности товара применяется к каждому конкретному его виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды производственно-экономической деятельности, осуществляемые предприятием (финансовую, инвестиционную деятельность и т. д.);
- признание конкурентоспособности и товара, и предприятия осуществляется на рынке. В то же время в отличие от оценки конкурентоспособности товара оценку конкурентоспособности предприятия дает не только потребитель, но и сам производитель. Именно предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях;

- товар и предприятие имеют разные временные периоды своего жизненного цикла. Фактор времени иногда не имеет значения, но когда речь заходит о долговременном аспекте, то жизненный цикл предприятия, как правило, более продолжителен – за период его функционирования может смениться несколько поколений изделий. Вместе с тем иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования предприятия (например, при производстве товаров сырьевой группы).

Конкурентоспособность может быть стратегической (на входе) или фактической (на выходе), на внешнем или внутреннем рынке. Конкурентоспособность товара является главным исходным фактором увеличения доли рынка и роста прибыли от его продажи, улучшения экономического положения организации и других показателей.

Методы конкуренции на основе:

- критерия повышения качества товара;
- критерия повышения качества предпродажного, гарантийного и эксплуатационного сервиса товаров и услуг;
- снижения цены;
- снижения эксплуатационных затрат времени и средств у потребителя товара;
- использования динамичных факторов – времени, энергичности, адаптивности, организованности и др.;
- использования нескольких или всех пяти предыдущих методов конкуренции (интегральный метод конкуренции).

Формы конкуренции:

- предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными, удовлетворяющими одну и ту же потребность;
- функциональная – конкуренция между товарами-заменителями.

8.1.2. Факторы влияния на конкурентоспособность

Факторы влияния на конкуренцию:

- 1) размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка – быстрый рост облегчает продвижение товаров;
- 3) мощности – излишние мощности приводят к перепроизводству;

4) препятствия для входа на рынок – защищают продавцов, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения неконкурентных новичков;

5) ценовая политика;

6) уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;

7) мобильные технологические модули;

8) требования к размерам капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

9) вертикальная интеграция – повышает требования к размерам капитала, приводит к различиям в конкурентности и производственных затратах;

10) быстрое обновление ассортиментного ряда выпускаемой продукции в соответствии со спросом;

11) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара.

Факторы конкурентоспособности предприятия:

- вид производимого товара;
- конкурентоспособность товаров на внешнем и внутреннем рынках;
- позиция предприятия на рынке, сравнение с конкурентами;
- ёмкость рынка, то есть количество ежегодно совершаемых продаж;
- однородность рынка, лёгкость доступа на рынок;
- потенциальные возможности расширения объемов производства, повышения качества и снижения цены продукции, внедрения инноваций.

Факторы, определяющие уровень конкурентоспособности производственного предприятия:

- качество и цена товаров и услуг;
- уровень квалификации персонала и менеджмента;
- технологический уровень производства;
- доступность источников финансирования.

Различают следующие качества товара:

- физические – технические параметры, вкус, вес, форма, цвет, запах;

- эстетические – стиль, класс, красота, изящество, технический дизайн;
- символические – статус, престиж, класс;
- дополнительные: установка, ремонт, право на обмен, ликвидность.

Проблема качества привлекает повышенный интерес и потребителей, и предприятий. Многие потребители предпочитают товары, которые больше служат и дольше сохраняют товарный вид. Некоторые предприятия уже откликаются на этот растущий интерес к качеству, однако в этом направлении можно сделать еще очень много.

Цена – денежное выражение стоимости товара, экономическая категория, служащая для косвенного изменения величины затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени.

Факторы, влияющие на определение *цены* товара:

- совокупные издержки производства и затраты общественного труда;
- качество, функции и свойства товара;
- квалификация персонала и технологический уровень производства;
- налоговое законодательство страны;
- затраты, на транспортировку, хранение, аренду, реализацию;
- известность предприятия, качество упаковки, торговая наценка;
- уровень сервисного и гарантийного обслуживания;
- маркетинговая деятельность предприятия;
- спрос и предложение на данную продукцию.

При выборе стратегии ценообразования предприятию предстоит решить, каких именно целей оно стремится достичь с помощью конкретного товара. Если выбор целевого рынка и рыночное позиционирование тщательно продуманы, тогда подход к формированию комплекса маркетинга, включая и вопрос цены, довольно ясен. Стратегия ценообразования определяется предварительно принятыми решениями относительно позиционирования на рынке.

В то же время предприятие может преследовать и другие цели. Чем яснее представление о них, тем легче устанавливать цену. При мерами таких часто встречающихся в практике целей могут быть:

- максимизация текущей прибыли;

– завоевание лидерства по показателям доли рынка или качества товара;

– обеспечение выживаемости.

Следующий фактор, оказывающий большое влияние на конкурентоспособность предприятия, – это квалификация работающего персонала и менеджмента. Высокий уровень базового образования позволяет специалистам предприятий быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка.

Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Уровень квалификации менеджмента играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Данная проблема может быть решена двумя путями: первый – повышение квалификации существующих управляющих и второй – замена управляющих новыми, более квалифицированными. Замена управляющих, на первый взгляд, наиболее простой и эффективный путь. Однако опыт показывает, что это не совсем верно. Сегодня непросто подобрать квалифицированного менеджера, способного действовать в существующих условиях, тем более проводить изменения, требующие серьезных знаний и опыта управления в условиях рынка.

Более реальным способом решения проблемы квалификации менеджмента является переподготовка существующих управляющих и создание механизмов естественной ротации кадров, несмотря на то, что это более эволюционный и длительный процесс.

Важными условиями для решения проблемы эффективного менеджмента и создания механизмов естественной ротации кадров предприятий является наличие, с одной стороны, системы контроля и ответственности, а с другой – системы мотивации. Контроль эффективности менеджмента должны осуществлять собственники предприятия.

Способность производить продукцию высокого качества и с низкими затратами определяется уровнем развития технологии на предприятии. Ряд видов качественной продукции просто не может быть произведен без применения новейших технологий. Не все предприятия в состоянии приобрести технологическое оборудование из собственных средств и поэтому нуждаются в дополнительных источниках долгосрочного финансирования.

Существенное влияние на технологическое перевооружение предприятия может оказать лизинг. Он, с одной стороны, является наиболее приемлемым способом долгосрочного финансирования предприятия, а с другой – создает платежеспособный спрос на продукцию производителей оборудования.

Доступность коммерческих источников финансирования также является немаловажным фактором. Следует учитывать, что капитал предприятия состоит как из заемных, так и из собственных средств. При этом соотношение собственного и заемного капитала существенно влияет на уровень дохода инвесторов, которые, финансируя предприятие, берут на себя коммерческие риски.

Государство может выступить гарантом перед банком по финансированию заемной части капитала. Гарантия вступит в силу при условии размещения акций предприятия среди частных инвесторов.

Профессиональные инвесторы обычно очень глубоко изучают объект предполагаемого инвестирования, поэтому способ государственной поддержки может быть достаточно эффективным и обеспечивает возвратность средств.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают:

1) конъюнктуру рынка, то есть остроту конкуренции, соотношение между спросом и предложением, национальные и региональные особенности рынка;

2) предоставляемый сервис, то есть наличие дилерских и дистрибьюторских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других услуг;

3) рекламу, то есть наличие и действенность рекламных и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса;

4) репутацию предприятия, популярность торговой марки, имидж предприятия, отрасли, региона, страны.

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической, морально-этической и иной полезности и безопасности использования товара, а также патентно-правовые требования.

Еще одним фактором влияния на конкурентоспособность предприятий являются насыщенность рынка, спрос и предложение.

Конкурентоспособность страны, предприятия и продукции связаны на различных уровнях, их взаимосвязь представлена на рис. 8.2.

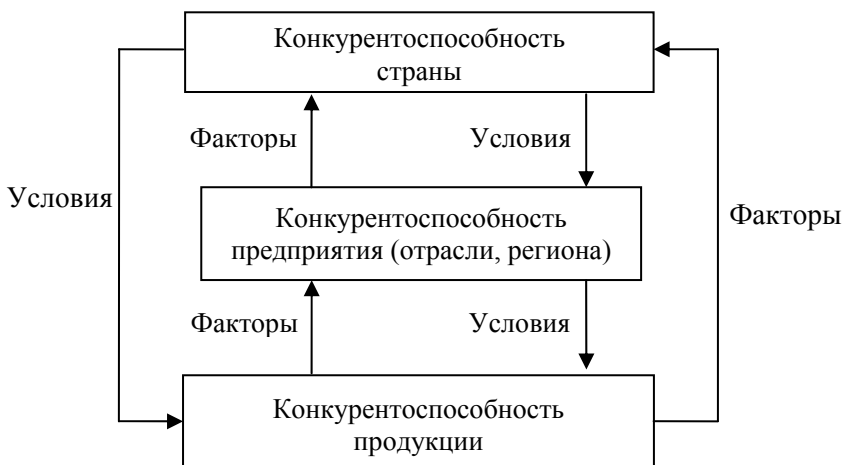


Рис. 8.2. Взаимосвязь факторов и условий конкурентоспособности

Высокая конкурентоспособность предприятия является гарантом получения высокой прибыли. В связи с этим перед каждым предприятием стоит проблема стратегического и тактического достижения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности как собственной, так и своих товаров в изменяющихся рыночных условиях.

8.1.3. Принципы конкурентоспособности

Принципы конкурентоспособности – это основные закономерности и правила конкурентной деятельности.

Влияние на конкурентоспособность товаров и предприятий можно осуществлять на основе соблюдения четырех основных принципов.

1. *Учет экономических законов.* Анализ механизма действия экономических законов – спроса и предложения, возвышения потребностей человека, эффекта масштаба, конкуренции, экономии времени, убывающей доходности и др. – позволяет активно влиять на конкуренцию. Помогает росту конкуренции и анализ механизма действия законов организации структур и процессов – композиции для построения дерева целей, пропорциональности, синергичности, самосохранения, развития и др.

2. *Ориентации на потребности.* Важным элементом успешного сбыта является ориентации на конкретные рынки и потребности покупателей. Активная маркетинговая деятельность является залогом успеха в конкурентном состязании.

3. *Научные подходы к управлению.* Поддержанию конкуренции способствует соблюдение требований совокупности научных и современных технологических подходов к управлению – системного, комплексного, маркетингового, функционального, поведенческого, структурного, воспроизводственного. Экономические и управленческие факторы функционирования предприятия не должны входить в формулу оценки конкурентоспособности, так как управленческие факторы служат условием обеспечения конкурентоспособности, а экономические – результатом управления конкурентоспособностью объекта. В системе воздействия на конкурентоспособность предприятия и товара должны быть стратегическое планирование, мотивация и регулирование. Между этими функциями должны быть общие функции по планированию, организации процессов, учету и контролю выполнения планов и заданий.

4. *Применение информационных технологий.* Созданию конкурентного товара способствуют: применение современных информационных технологий для компьютеризации системы учета, системной и комплексной автоматизации управления; использование современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации; ориентация на количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью. Конструкция формул для оценки конкурентоспособности объектов должна учитывать весомость входящих в них факторов (показателей); включаемые в формулу (модель) факторы (показатели) преимущественно должны быть удельными или относительными.

8.1.4. Уровни конкурентоспособности

Уровни конкурентоспособности – это степени развития конкурентных факторов (преимуществ).

В современной экономической теории принято выделять четыре уровня конкурентоспособности предприятия.

Первый уровень конкурентоспособности. При первой стадии менеджеры предприятия рассматривают фактор управления как внутренне нейтральный. Они считают, что раз уж регулярный менедж-

мент на их предприятии был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят в том, чтобы выпускать продукцию без особых затей, не заботясь ни о каких «сюрпризах» ни для конкурентов, ни для потребителей. Вместе с тем менеджеры настолько уверены или в качестве своих изделий, или в эффективности своих служб сбыта, что готовы «осчастливить» потребителей, лишь поставляя им выпускаемые и рекламируемые товары. Любые дополнительные усилия на производстве или в управлении, по их мнению, – излишества.

Такой подход может принести предприятию временный успех, если оно сумеет найти на рынке место, относительно свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия, ориентирующегося на конкретную нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов производства может случиться так, что предприятие или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка и с другими производителями, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекательным для других производителей.

Второй уровень конкурентоспособности. Предприятия второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными». Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке. Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают предприятия-лидеры:

- максимально заимствовать технические приемы, новые технологии, передовые методы организации производства;

- приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и лидеры.

Эти предприятия исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на продукт. Изучение рынка для них не пустой звук, а планомерная аналитическая работа, направленная на определение тех «заветных струн» в душе потенциальных потребителей, которые можно задеть действительно эффективной рекламой.

Третий уровень конкурентоспособности. На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности предприятию, так как любая копия всегда хуже оригинала. Перед дирекцией возникает вопрос: если их предприятие имеет другие сравнительные преимущества в конкуренции, чем

их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли?

Те предприятия, которые находят правильные ответы на этот вопрос, «дорастают» до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами.

Четвертый уровень конкурентоспособности. Предприятия, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других предприятий, но хотят превзойти самые жесткие стандарты. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру, в любом аспекте производственной или управленческой деятельности. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка.

Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб.

Предприятия четвертого уровня конкурентоспособности и называются производством мирового класса (V и VI технологических укладов), представителями постиндустриальной эры.

На третьем и четвертом уровнях конкурентоспособности особое внимание уделяется качеству, прежде всего качеству товара. Однако не менее важным является и качество в других элементах хозяйственной деятельности – организации производства, управлении, маркетинге и др.

Качество – главная характеристика товара. Это способность фирменного товара выполнять свои функции. В понятие качества входят долговечность, надежность, точность, простота эксплуатации, ремонт и прочие ценные свойства, отсутствие дефектов. Более жесткое требование – соответствие стандартам. Однако и этого недостаточно. Товар должен удовлетворять потребностям потребителей: физическим, техническим, эксплуатационным, эстетическим, ценовым. А если товар еще и сможет способствовать удовлетворению скрытых (подсознательных) потребностей – статусных, возрастных, психологических, духовных – успех ему на рынке обеспечен.

8.2. Теории конкуренции и конкурентные стратегии

Выход на новый рынок дает производству дополнительные возможности. Однако при этом появляются новые проблемы. Обычно наиболее серьезные из них связаны с конкуренцией.

Теории рассмотрим в следующих пунктах:

Теории конкуренции;

Модели оценки конкурентоспособности;

Создание конкурентных стратегий.

8.2.1. Теории конкуренции

Добиться успеха на новом рынке, создать эффективное конкурентное преимущество могут помочь теории конкуренции. Рассмотрим три наиболее распространенные: теорию Портера, модель ромба и модель эволюции рынка.

Теория конкуренции Портера

Суть теории М. Портера сводится к тому, что конкурентные преимущества на новом рынке создаются и удерживаются при конкурентных условиях. Автор выделяет четыре необходимых условия:

- 1) возможно быстрое накопление необходимых ресурсов и навыков действий на данном рынке;
- 2) имеется достоверная информация о перспективах и текущих потребностях региональных потенциальных клиентов;
- 3) партнеры и смежники конкурентоспособны на данном рынке, например, поставляемое сырье будет на уровне передовых стандартов;
- 4) местная производственная система способствует, а предприятие имеет реальные программы создания конкурентных преимуществ в данном регионе.

Кроме этого, Портер подчеркивает, что в данном регионе не должно быть прямых препятствий деятельности приходящих предприятий, не должно быть явных преимуществ у местных производителей.

Портер сформулировал концепцию конкурентного ромба – системного эффекта от взаимодействия четырех факторов (по сторонам ромба), от которых зависит достижение конкурентного преимущества. Идеи этой концепции используются и в следующей теории.

Конкурентная модель ромба

Развивая и уточняя теорию Портера, ряд авторов создали конкурентную модель ромба. В основе этой модели – четыре условия и два фактора – внешний и внутренний, от которых зависит конкуренция. Конкурентная модель ромба представлена на рис. 8.3.

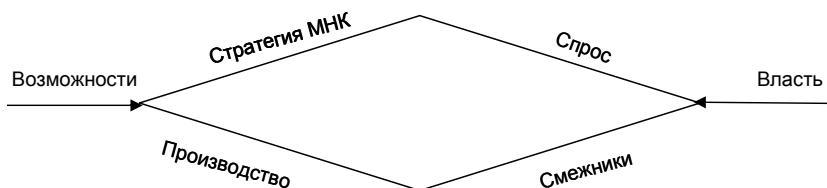


Рис. 8.3. Конкурентная модель ромба

В качестве условий, как видно из рисунка, с одной стороны, выступают стратегическая политика предприятия и характер производства, а с другой – динамика спроса и уровень смежников.

Первая (левая) сторона определяет внутренний фактор – возможности, вторая (правая) – внешний фактор, то есть отношение органов власти.

Конкурентная модель ромба следующим образом раскрывает основные пути конкуренции:

- 1) снижение издержек:
 - дешевые или уникальные (редкие) природные ресурсы,
 - дешевая или особо квалифицированная рабочая сила;
- 2) привлечение дополнительных ресурсов:
 - инвестиций,
 - научных разработок;
- 3) использование особенностей местной трудовой практики:
 - приемлемый уровень заработной платы,
 - льготные ставки для инвесторов.

Конкурентная модель эволюции рынка

Модель заключается в контроле за динамикой рынка и адекватном использовании складывающейся ситуации. Динамика проявляется в фазах эволюции рынка и его движущих силах. Рассмотрим их.

Выделяют три фазы эволюции рынка.

Начальная фаза – стартовое развитие регионального рынка. Оно заключается в следующем:

- увеличение объемов продаж всех участников рынка;
- по мере насыщения рынка проявляется соперничество продавцов, а также товаров и услуг.

Фаза роста – постепенное насыщение рынка разнообразными и качественными товарами и услугами.

Постепенное насыщение рынка приводит:

- к появлению выигранных стратегий и лидеров рынка;
- нарушению равновесия рынка новыми товарами.

Заключительная фаза – пресыщение рынка широким спектром товаров и услуг. При этом происходит:

- репозиционирование отдельных предприятий, нарушение сфер их рыночного контроля;
- столкновение интересов разных предприятий на конкретных сегментах рынка.

Например, американский рынок компьютерной техники до середины 1980-х годов эволюционировал достаточно стабильно. На нем лидировали две компании: IBM выпускала большие ЭВМ, Apple – персональные компьютеры (ПК). Но в 1984 году IBM выпустила свой ПК. За этим последовало прямое столкновение лидеров. Apple удержалось на рынке, а вот более слабые производители были вытеснены полностью.

На рынке выделяют пять движущих сил: потребители, конкуренты, новички, поставщики и субподрядчики, субституты. Рассмотрим их.

1. Потребители. От их насыщения зависит изменение уровня спроса на определенную продукцию.

От потребителей исходит рост требований к качеству товара. Исходный уровень вскоре становится нормой, а затем появляется желание улучшений. Потребители задают уровень основному рыночному соотношению:

«качество – цена – сервис».

2. Конкуренты могут проводить политику от нейтралитета до жесткой конкуренции. Обычно на устоявшемся рынке все поделено. Нарушение границ либо норм приводит к переделу рынка и вспышке конкурентного противоборства.

3. Новички рынка. Появление на рынке новых фирм меняет его конфигурацию, что неизменно приводит к обострению конкуренции.

Так, упоминавшаяся в предыдущем примере компания Apple выпустила первый ПК в 1970 году. В течение года на рынке появилось еще 10 фирм-производителей ПК. А за 8 лет их стало свыше 500 (!).

4. Поставщики и субподрядчики. Для успешной конкуренции весьма важен уровень качественной работы поставщиков сырья, материалов и комплектующих, а также продавцов, дилеров и иных партнеров.

Бесперебойное снабжение, при котором не надо создавать значительные производственные запасы, позволяет более эффективно использовать оборотные средства.

Современный деловой мир обеспокоен явлением, которое получило название диктат поставщиков. Ряд из них являются региональными или даже глобальными монополистами, что дает им в руки важные рычаги влияния.

Так, международная организация арабских нефтедобывающих стран ОПЕК может одним своим решением вызвать крупный нефтяной кризис.

Основной поставщик в Европу природного газа – Россия – вызывает тревогу у своих потребителей. В европейских странах ряд политиков высказывают озабоченность, что Россия может оказывать на них давление посредством газовой трубы.

5. Субституты. Это заменители товаров и технологий. В результате научных разработок на рынке появляются принципиально новые товары, которые буквально производят революцию. Производители традиционных товаров моментально могут оказаться на грани разорения.

Например, во Франции в 1990-е годы бурное развитие мобильной связи более чем вдвое сократило обычную городскую связь. Сегодня до 2/3 французских семей отказались от обычных квартирных телефонов, предпочитая им мобильную связь.

Таким образом, постоянно удерживая во внимании фазы эволюции и движущие силы рынка, а также их динамику, можно успешно выстраивать конкурентоспособность предприятия.

8.2.2. Модели оценки конкурентоспособности

Имеются четыре классические модели конкурентоспособности: совершенная, монополистическая, олигополистической конкуренции и чистой монополии. В табл. 8.1 дана эволюция взглядов на конкуренцию.

Таблица 8.1

Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию

Экономическая модель конкуренции	Основоположники модели и их основные труды
<p align="center">СОВЕРШЕННАЯ</p> <p>Большое количество предприятий со стандартизированной продукцией Контроль над ценой отсутствует Очень эластичный спрос Неценовые методы конкуренции не практикуются Отсутствуют препятствия для организации бизнеса</p>	<p align="center">СОВЕРШЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ</p> <p>А. Смит. Исследование о природе и причине богатства народов (1776) Д. Рикардо. Принципы политической экономии и налогообложения (1817) Дж. С. Милль. Принципы политической экономии (1848) К. Маркс. Капитал (1863-1894)</p>
<p align="center">МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ</p> <p>Большое количество предприятий с дифференцированной продукцией Узкий диапазон контроля цен Эластичный спрос Используются неценовые методы конкуренции Незначительный входной барьер в отрасль</p>	<p align="center">НЕСОВЕРШЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ</p> <p>А. О. Курно. Исследование математических принципов теории богатства (1838) Ф. И. Эджуорт. Теория монополии (1897) К. Виксель. Лекции по политической экономии. (1901)</p>
<p align="center">ОЛИГОПОЛИСТИЧЕСКАЯ</p> <p>Небольшое число предприятий Диапазон контроля цен зависит от согласованности работы предприятий Преимущественно неценовая конкуренция Наличие существенных препятствий для организации бизнеса</p>	<p>Дж. Робинсон. Экономическая теория несовершенной конкуренции (1933) Э. Чемберлин. Теория монополистической конкуренции (1933) Дж. Кейнс. Общая теория занятости, процента и денег (1936) Й. Шумпетер. Капитализм, социализм и демократия</p>
<p align="center">ЧИСТАЯ МОНОПОЛИЯ</p> <p>Одно предприятие, выпускающее уникальную продукцию, не имеющее эффективных заменителей Контроль над ценами значительный Спрос неэластичный Вход в отрасль для других фирм заблокирован</p>	<p>А. П. Лернер. Экономика контроля (1944) Ф. А. Хайек. Индивидуализм и экономический порядок (1948) П. Сраффа. Производство товаров посредством товаров (1960)</p>

В развитых странах действуют различные теоретические подходы к оценке конкурентоспособности. Эти подходы носят не описательный, а конкретно экономический, количественный характер. Недостатки подходов к оценке конкурентоспособности состоят в том, что апробированные в мировой практике модели оценки не отражают применения и воздействия на них научных подходов к управлению, прежде всего системного, комплексного, воспроизводственного, нормативного и др.

Так, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного-двух.

Один метод учитывает резервы в использовании факторов производства.

Другой – стоимость конкретных факторов производства в стране.

Третий – эффективность использования потенциала.

Четвертый – эффективность производственно-сбытовой деятельности.

Пятый – усилия в области повышения качества товаров и т. д.

Итак, основные теоретические споры велись вокруг совершенной и несовершенной конкуренции.

По ряду подходов создается впечатление, что перечисленные выше аспекты не нужно анализировать одновременно, системно, комплексно.

Однако это суждение является неверным. Именно комплексный подход позволяет получить наиболее объективную оценку сущности конкуренции и конкурентоспособности.

8.2.3. Создание конкурентных стратегий

Используя изложенные выше теории конкуренции, динамику рынка и принципы планирования, можно приступить к строительству конкурентной стратегии предприятия. При этом необходимо учитывать адаптацию к динамике рынка, эволюцию систем планирования, стратегический конкурентный анализ.

На рынке могут происходить три принципиально разных *вида изменений*: непрерывные, прерывистые и стратегические окна.

Непрерывные изменения осуществляются постоянно, медленно и незаметно. Это может быть связано с широким кругом обстоятельств: демографическими переменами, ростом загрузки транспортных магистралей, ужесточением экологических требований и др.

Прерывистые (скачкообразные) изменения внезапны и непредсказуемы. Для этого должно произойти какое-либо важное для рынка событие: экономическое (появление новых участников или товаров), политическое или юридическое (изменение ситуации) и т. п.

Наиболее серьезные скачкообразные изменения рынка получили специальное название – «стратегические окна».

Стратегические окна – это внезапные внешние изменения, которые существенно изменяют ситуацию на рынке, выводят его из равновесия.

Нередко стратегические окна буквально потрясают рынок до самого основания.

Стратегические окна обычно приводят к ряду важных последствий для предприятий-участников рынка. Рассмотрим два основных из них.

1. Предприятия-лидеры рынка лишаются своего статуса, так как оказываются не готовыми к появлению стратегического окна.

2. Гибкие подвижные предприятия получают шанс проскочить в «открытое окно» и закрепиться на данном сегменте рынке.

В связи с открытием «стратегического окна» перед разными участниками рынка возникают различные задачи:

1) задача лидеров рынка – быстро «захлопнуть окно», чтобы минимизировать нарушение равновесия;

2) задача новичков рынка – успеть закрепиться на сегменте рынка в статусе полноправного участника.

Причины открытия стратегических окон могут быть очень разнообразными. Рассмотрим пять основных из них.

1. *Новые технологии* могут обесценить традиционные товары, предложив принципиально новые.

2. *Новые сегменты либо переориентация рынка.* Образование новых групп покупателей (сегментов рынка) неизбежно выводит ситуацию из равновесия. Новый спрос вызывает к жизни новые предложения.

Так, в Великобритании в 1960-е годы стало быстро сворачиваться производство мотоциклов. Они были признаны неперспективным средством передвижения, поэтому закрывались целые заводы. Однако мотоциклы вдруг приобрели популярность как средство отдыха и развлечения. Образовалась большая группа их покупателей из числа молодежи, то есть возник новый сегмент рынка.

3. *Переориентация рынка.* Изменение приоритетов покупателей изменяет конфигурацию рынка. Производители стремятся удовлетворить новый спрос.

Например, компания Docutel долгое время была лидером рынка банкоматов. Но с развитием сервиса безналичных расчетов, в том числе в магазинах, произошла переориентация рынка. Нужда в получении наличных резко упала. Спрос переместился на управление платежами, в том числе в системе банкоматов. Быстро предложившие банкоматы для расчетов компании IBM и Burroughs вытеснили Docutel.

4. *Новые каналы распределения товаров.* Перемещение путей движения товаров может сильно изменить сложившийся торговый баланс.

В 1990-е годы компания Dell развернула продажи с помощью телефона, а затем Интернета и вскоре добилась лидерства на рынке.

5. *Новое трудовое законодательство либо экономическая политика.* Изменения в Трудовом кодексе, реструктуризация, приватизация, национализация и др. затрагивают основы рынка, изменяя его конфигурацию.

При экономической, периодической или политической нестабильности участники рынка не ввязываются в долгосрочные проекты. Все сделки переходят в разряд краткосрочных.

Экономические и иные потрясения вызывают к жизни специфическую деловую активность, которая образно выражается слоганом: «Схватить и успеть убежать!»

Как отмечено выше, «стратегические окна» ставят перед участниками рынка разные задачи. Рассмотрим четыре рекомендации предприятиям по *реакции на возможность появления стратегических окон.*

1. *Создание информационно-аналитических систем,* задачей которых является предвидение появления «стратегических окон» и своевременное информирование об этом топ-менеджеров компании. Это позволит избежать неожиданностей, своевременно принять необходимые меры.

Наиболее действенным в этом может оказаться эффективный мониторинг, то есть прежде всего контроль и анализ динамики поведения потребителей.

2. *Поиск дополнительных возможностей.* Даже успешным предприятиям не следует «почивать на лаврах». Динамика рынка – это

естественный процесс, ситуация на нем постоянно меняется. Появление любых тенденций рынка должны чутко улавливать менеджеры по продажам.

Предприятиям же необходимо постоянно искать и использовать новые параллельные возможности. Имея разные варианты, при необходимости относительно легко сместить акценты.

3. *Развитие адаптивности предприятия.* Гибкость деятельности предприятия позволяет оперативно реагировать на изменения ситуации на рынке.

Последовательное самосовершенствование предприятия, использование различных вариантов производства, постоянное снижение издержек должны стать нормой в работе. Такая деятельность позволит, при необходимости, быстро адаптироваться к изменению рыночной ситуации.

4. *Быстрые кадровые перестановки.* Прежде всего это касается менеджеров. Существует даже такой термин – «динамика управленческой команды».

Кроме менеджеров важно вовремя пригласить ведущих специалистов, которые на данный момент или в ближайшем будущем окажутся наиболее востребованными.

Создать эффективную конкурентную стратегию предприятия помогает специальный анализ. Рассмотрим пять основных *факторов стратегического конкурентного анализа.*

1. Экономическая и политическая ситуация в регионе. В свою очередь, она может включать следующие элементы:

- степень государственного вмешательства в экономику и бизнес;
- уровень инфляции;
- экологическую обстановку – составляющее законодательство и общественные движения;
- обеспеченность сырьем и энергией, гарантии их бесперебойной поставки, стабильность цен, наличие новых или редких материалов.

2. Состояние и динамика национального рынка. Этот фактор анализа может состоять из следующих элементов:

- емкость регионального рынка, объемы и разнообразие товаров;
- динамика возможных продаж;
- покупательская способность населения;
- угрозы замены традиционных товаров новыми.

3. Конкурентные возможности и преимущества. Это третий фактор анализа, который включает такие элементы:

- положение компании на рынке, ее доля в своем сегменте;
- производственный потенциал компании, уровень технологий и рентабельности, качество оборудования, возможности расширения производства, как технические, так и финансовые;
- научно-исследовательский потенциал, объемы и характер инновационных разработок, наличие собственных ноу-хау и т. д.

4. Возможности привлечения потребителей. Поиск новых покупателей, потребителей, заказчиков можно представить следующими элементами:

- привлекательность предприятия для потенциальных потребителей, ценовая политика, сравнительное качество продукции, возможные объемы поставок, уровень сервиса;
- положительные качества предприятия, общее состояние дел, стабильность положения, объемы оборотов;
- репутация предприятия среди потенциальных потребителей и имидж его топ-менеджеров.

5. Товарная политика. Отношение к номенклатуре и распределению товаров складывается из двух элементов:

- распределение товаров по рынкам, насыщенность сферы торговли подобной продукцией, новизна товаров;
- ассортиментный ряд товаров, их разнообразие, темпы роста ассортиментных групп в производстве предприятия и на рынке.

Итак, если предприятие сумело создать действенную конкурентную стратегию на региональном рынке, оно может реально рассчитывать на успех и на внешнем рынке.

8.3. Методы оценки конкурентоспособности

Практически по каждому анализируемому товару и предприятию должна быть своя методика оценки конкурентоспособности, которая бы учитывала особенности формирования соответствующего товарного рынка и основные тенденции научно-технического прогресса.

Методы оценки конкурентоспособности рассмотрим в следующих пунктах:

- Параметры оценки конкурентоспособности;
- Методы оценки конкурентоспособности продукции;
- Методы оценки конкурентоспособности предприятия.

8.3.1. Параметры оценки конкурентоспособности

Если необходимо сравнить аналогичные товары, то прямое сравнение по главным параметрам будет достаточным. При оценке перспектив сбыта товара на конкретном рынке необходимо использовать более детальную информацию, включающую динамику спроса, сведения об изделиях, которые выйдут на рынок, а также предполагаемые изменения в соответствующем законодательстве. Однако какова бы ни была цель оценки конкурентоспособности, основой для нее является изучение рыночных условий.

После определения товаров, по которым будет проводиться оценка, на основе изучения рынка и требований покупателей определяется номенклатура параметров, участвующих в оценке. При анализе должны использоваться те же категории, которыми оперирует потребитель, выбирая товар.

Основными параметрами оценки конкурентоспособности являются технические и экономические.

Технические параметры оценки

По техническим параметрам проводятся сравнения для выяснения, насколько они близки к соответствующей потребности. В группу технических параметров, используемых при оценке конкурентоспособности, входят параметры назначения, эргономические, эстетические и нормативные критерии.

Параметры назначения характеризуют область применения продукции и функции, которые она обязана выполнять. По ним можно судить о содержании полезного эффекта, достигаемого с помощью использования продукции в конкретных условиях потребления. Параметры назначения разделяются на классификационные (например, пассажироместимость для транспорта), технической эффективности (производительность станка) и конструктивные (характеризуют использованные проектно-конструкторские решения).

Эргономические параметры показывают соответствие продукции свойствам человеческого организма при использовании.

Эстетические параметры характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, совершенство производственного использования продукции и стабильность товарного вида.

Нормативные критерии показывают безопасность и экологичность товара.

Экономические параметры оценки

В группу этих параметров входят цена, качество, сервис.

Цена продукции зависит от следующих факторов:

- затрат на производство, доставку и продажу продукции;
- технологии производства продукции;
- ценовой политики предприятия.

Качество – это уровень удовлетворения потребительских свойств.

Сервис – это предпродажное, гарантийное и эксплуатационное обслуживание продукции.

8.3.2. Методы оценки конкурентоспособности продукции

Для оценки конкурентоспособности продукции можно использовать аналитические и графические методы оценки.

Аналитические методы оценки

К аналитическим методам можно отнести четыре: расчет интегрального показателя конкурентоспособности; оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж; модель с идеальной точкой; методика Гребнева. Рассмотрим некоторые из них.

Метод расчета интегрального показателя конкурентоспособности

При расчете интегрального показателя определяют отдельные качества товара путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для товаров-конкурентов по следующей формуле:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i0}},$$

где Q_i – показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i – величина i -го параметра товара;

P_{i0} – величина i -го параметра для товара-эталона.

Интегральный (сводный индекс) показатель конкурентоспособности рассчитывается по следующей формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i,$$

где n – число оцениваемых параметров;

α_i – вес i -го параметра.

Чем ближе «К» приближается к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный товар соответствует эталонному образцу. Можно сформировать некий гипотетически идеальный товар, наделив его лучшими параметрами товаров данной группы. Тогда «К» характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала.

При оценке конкурентоспособности конкретного товара его можно сравнить с подобными продуктами-конкурентами (образцами-конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом-конкурентом, то если «К» меньше 1, это означает, что анализируемый товар уступает образцу по конкурентоспособности; когда «К» больше 1 – превосходит. При равной конкурентоспособности «К» равно 1.

При выборе образца-конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый товар были:

- аналогичными по потребительскому значению;
- похожими по условиям использования;
- предназначались для одной группы потребителей.

Метод оценки конкурентоспособности на основе уровня продаж

Метод предполагает, что показатель конкурентоспособности – это относительная характеристика товара, выражающая его предпочтение товару-аналогу. Критерием конкурентоспособности служит относительная доля продаж B_{0i} товара по сравнению с конкурентом, которая определяется по формуле

$$B_{0i} = \frac{M_0}{M_0 + M_1},$$

где M_0 – объем продаж данного товара за определенный период;

M_1 – объем продаж товара-конкурента за тот же период.

Минусом метода является то, что в основе оценки лежит экспертный метод, то есть оценка определяется субъективными взглядами экспертов.

Сильной стороной метода является то, что в нем учитывается влияние технико-экономических, коммерческих и нормативно-правовых факторов.

Графические методы оценки конкурентоспособности

Графических методов четыре: матрица «БКГ»; модель «привлекательность рынка–преимущества в конкуренции»; построение карты стратегических групп; матрицу Портера. Рассмотрим некоторые из них.

Матрица Бостонской консалтинговой группы

Матрица БКГ (англ. – Boston Consulting Group, BCG) создана основателем группы Брюсом Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой компанией доли на рынке (рис. 8.4).



Рис. 8.4. Матрица БКГ

В основе матрицы лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара или услуги. Оценка состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат:

по вертикали – темпы «роста / сокращения» количества продаж;

горизонталю – доля совокупности товаров на рынке.

В основе матрицы БКГ лежат два предположения. Первое – бизнес, имеющий существенную долю рынка, в результате действия «эффекта опыта» приобретает конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам, и для него финансовые потоки максимальны.

Второе – присутствие на растущем рынке – означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, то есть обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае когда оба предположения выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям: «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки».

«Трудные дети» (быстрый рост / малая доля) имеют слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли из-за малой его доли. Для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «трудные дети» имеет альтернативу – интенсификация усилий на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководители должны решить, верят ли они, что данные товары смогут успешно конкурировать при соответствующей поддержке или нужно уйти с рынка.

«Звезды» (быстрый рост / высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля над этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача фирмы заключается в поддержании отличительных особенностей своей продукции при растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития «звезды» превращаются в «дойных коров».

«Дойные коровы» (медленный рост / высокая доля) занимают лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли.

Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то эти товары приносят прибыли больше, чем требуется для поддержания их доли на рынке. Стратегия «дойные коровы» направлена на длительное поддержание существующего положения и оказание финансовой поддержки развивающимся товарам.

Основные задачи сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей рекламе» и ценовым скидкам. Это товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются источником средств для диверсификации и научных исследований.

«Собаки» (медленный рост / малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. За длительное время пребывания на рынке им не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. п.). Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

«Трудные дети» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем и в «собак».

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»

Модель представляет собой развитие описанной выше модели. Определяющими в ней являются привлекательность рынка и преимущества в конкуренции. Привлекательность рынка складывается из характеристик просто рынка, качества рынка, основы снабжения и прочих условий. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией персонала.

Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого товара/предприятия на рынке относительно других конкурен-

тов, а также позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности товара / предприятия.

Карта стратегических групп характеризует позиционирование предприятия в конкуренции в каждой из целевых стратегических зон хозяйствования, то есть в каждом отдельном сегменте внешнего окружения, на который предприятие имеет или желает получить выход.

Каждая карта стратегических групп строится по двум переменным позиционирования, которые должны быть количественными (или дискретными). На карту наносится положение предприятия в конкуренции по рассматриваемым переменным, а также его главных конкурентов.

После построения карты необходимо провести ее анализ относительно совпадения позиций предприятия и его конкурентов в конкуренции на рынке и расстояния между позициями предприятия и его конкурентов и их опасности.

На основании данного анализа принимается решение о перепозиционировании предприятия относительно конкурентов и его направления.

Основным недостатком рассмотренных методов является их ограниченность: или оценивается какая-либо одна группа факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, и на основе полученных данных делается вывод об уровне конкурентоспособности всего предприятия, или метод является слишком сложным и трудоемким для практического использования.

В разных методах оценки конкурентоспособности предприятия используются различные группы факторов, в основном выявленные с помощью экспертных оценок. Использование только какого-то одного метода не дает полного представления об уровне конкурентоспособности предприятия. Поэтому при оценке конкурентоспособности товара и предприятия необходимо использовать комплексный метод.

Товар может стать конкурентоспособным, то есть занять достойное место в ряду аналогов и субститутов только в том случае, если он будет отвечать такому трудноуловимому и многозначительному понятию, как качество.

Качество – главная характеристика товара. Это способность фирменного товара выполнять свои функции. В понятие качества входят долговечность, надежность, точность, простота эксплуатации, ремонт и прочие ценные свойства, отсутствие дефектов или брака. Более жесткое требование – соответствие стандартам. Одна-

ко и этого недостаточно. Товар должен удовлетворять потребности потребителей: физические, технические, эксплуатационные, эстетические, по цене. А если он еще и сможет способствовать удовлетворению скрытых (подсознательных) потребностей – статусных, возрастных, психологических, духовных – успех ему на рынке обеспечен. Однако с точки зрения маркетинга качество следует определять в понятиях, соответствующих покупательским представлениям. Именно к качеству у потребителей повышенный интерес.

Различают качества товара:

- физические – размеры, вкус, вес, прочность, форма, цвет, запах;
- эстетические – стиль, класс, красота, изящество;
- символические – статус, престиж, класс;
- дополнительные – установка, наладка, ремонт, ликвидность.

При разработке марочного товара производитель должен принять решение об уровне качества и прочих отличительных чертах, которые будут поддерживать позиции марки на целевом рынке. Одним из основных орудий позиционирования, которым располагает продавец, является качество его товара.

В этом случае качество – это расчетная способность марочного товара выполнять свои функции. В понятие качества входят долговечность товара, его надежность, точность, простота эксплуатации, ремонта и прочие ценные свойства. Некоторые из этих характеристик поддаются объективному замеру. Однако с точки зрения маркетинга качество следует измерять в понятиях, соответствующих покупательским представлениям.

Обеспечение контроля качества продукции на всех стадиях его производства также является не столько технической проблемой, сколько организационно-управленческой. На рынке Беларуси присутствуют консультационные компании, с успехом оказывающие услуги по подготовке предприятия и внедрению систем управления качеством.

Следующим фактором, определяющим уровень конкурентоспособности товаров и услуг, является цена.

Цена – денежное выражение стоимости товара, экономическая категория, служащая для косвенного изменения величины затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени.

Исторически сложилось, что цены устанавливали покупатели и продавцы в ходе переговоров. Продавцы обычно запрашивали цену

выше той, что надеялись получить, а покупатели – ниже той, что рассчитывали заплатить. В конце концов, поторговавшись, сходились на взаимоприемлемой цене.

Оценка деятельности предприятия по повышению его конкурентоспособности предполагает анализ достигнутого им уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научного, производственного, технологического, кадрового), общих результатов хозяйственной и финансовой деятельности, платежеспособности, эффективности производственной деятельности.

8.3.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия как проблема является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных взаимосвязанных факторов. Поэтому оценку необходимо проводить комплексно и системно. Такая оценка позволит руководству предприятия принимать решения для осуществления мероприятий:

- выработки мер по изготовлению продукции, пользующейся спросом;
- оценки перспективы продажи изделий и определение их номенклатуры;
- установления цен на выпускаемую продукцию (услуги) и т. д.

В системном анализе конкурентоспособности предприятия основной задачей является рассмотрение всех общих и частных факторов, оказывающих влияние и обеспечивающие более высокий уровень конкурентоспособности продукции.

Особенностью системного подхода к исследованию конкурентоспособности предприятия является то, что все внутренние и внешние элементы системы могут быть оценены во взаимосвязи и взаимодействии. Кроме того, система приобретает свойства, которые не имеет ни один ее элемент в отдельности. Система конкурентоспособности предприятия формирует свои особенные свойства только в процессе взаимодействия внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда реагирует на воздействие внешней среды, развивается под ее воздействием, но при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и адаптивность функционирования системы. Без взаимо-

действия с внешней средой предприятие не сможет эффективно функционировать и обеспечивать конкурентоспособность как собственную, так и своей продукции.

Вместе с тем чем меньше возмущений во внешней среде, тем устойчивее будет функционировать предприятие.

Методологически оценка относительной конкурентоспособности предприятий предполагает получение этих характеристик путем сопоставления фактических данных конкурентов по производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности. Эти оценки, полученные за разные промежутки времени (месяц, квартал, год), могут использоваться для выработки стратегических и тактических решений в области обеспечения конкурентоспособности и выхода на внутренний и внешний рынки.

При проведении системного экономико-производственного анализа составляется общая схема системы, устанавливаются ее главные компоненты, функции, взаимосвязи, разрабатывается схема подсистем, показывающая соподчинение их элементов.

Выделяют четыре основных *метода оценки конкурентоспособности предприятия*: издержки, резервы, качество, эффективность конкуренции.

1. *Уровень издержек на производство и реализацию*: когда издержки ниже, чем у конкурентов, это создает сравнительные преимущества.

2. *Резервы производства* (мощности и др.): каждый фактор производства рассматривается с действующей и одновременно наибольшей производительностью. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере (оценка с позиции теории равновесия).

3. *Качество продукции*: сопоставление ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства, то есть качество.

4. *Эффективность конкуренции*. При использовании данного метода выделяют два подхода:

- структурный (концентрация производства и капитала);
- функциональный (соотношение цены, затрат и нормы прибыли).

Имеются также пять *дополнительных методов оценки конкурентоспособности предприятия*: требования, полярности, матричный метод, SWOT-анализ, «многоугольник конкурентоспособности». Рассмотрим их.

1. *Профиль требований*: с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения предприятия и наиболее сильный конкурент.

2. *Профиль полярностей*: определение показателей, по которым предприятие опережает или отстает от конкурентов, то есть ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания. В табл. 8.2 приведен возможный профиль полярностей.

Таблица 8.2

Возможный профиль полярностей

Позитив	Негатив
У нас имеется четкая организационная структура	У них более рациональная организационная структура
У нас продумана система управления	У них система управления позволяет оперативнее решать вопросы и проблемы
У нас хорошо поставлено планирование	У них информация о состоянии рынка поступает оперативнее

3. *Матричный метод*: конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике. В качестве критерия используется сравнение показателя конкурентоспособности с табличным значением.

4. *SWOT-анализ*. Данный метод позволяет анализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на их основе выявить возможности развития предприятия.

5. *Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности»* предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по восьми факторам:

- концепция товара, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, то есть соответствии продукта уровню рыночных лидеров;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы, как собственные, так и заемные;
- торговля, с точки зрения коммерческих методов деятельности;
- послепродажное сервисное обслуживание;

– внешняя торговля, позволяющая управлять общественным мнением;

– предпродажная подготовка с ориентацией на запросы потребителей.

Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей нескольких предприятий, то, накладывая схемы друг на друга, можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другому.

Оценка конкурентоспособности на базе качества продукции поднимает вопрос: не являются ли синонимами понятия «качество» и «конкурентоспособность»? Однако между указанными понятиями существуют принципиальные отличия: если качество товара – это просто совокупность свойств, то конкурентоспособность – это отношение людей, потребителей товара, к его свойствам, товару как таковому. Это отношение складывается из оценки товара и его свойств потребителем, которая зависит:

- 1) от уровня свойств, которыми обладает изделие;
- 2) цены в сравнении с аналогами;
- 3) наличия и уровня конкурентов;
- 4) времени, так как потребитель хочет получить товар вовремя;
- 5) конкретных обстоятельств по использованию товара.

Девять рассмотренных методов оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой – стоимость этих факторов, следующий – качество выпускаемой продукции. Однако конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

В качестве обобщенного варианта оценки конкурентоспособности предприятия предлагается следующий метод, в основе которого лежит оценка основных групповых показателей и критериев работы предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия по данному методу включает шесть этапов:

- 1) выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия;
- 2) расчет коэффициентов весомости выбранных критериев;
- 3) определение количественных значений единичных показателей конкурентоспособности и сравнение их с базовыми показателями;

4) расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей;

5) расчет количественных значений критериев конкурентоспособности;

6) расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

Было выделено *пять групп показателей*, характеризующих тот или иной критерий конкурентоспособности.

1-я группа – показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом, экономичность затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии.

2-я группа – показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами предприятия: независимость от внешних источников финансирования, способность расплачиваться по своим долгам и развиваться.

3-я группа – показатели эффективности управления сбытом и продвижением товара предприятия на действующем рынке средствами рекламы, маркетинга и стимулирования, а также потенциал выхода на новые рынки.

4-я группа – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена, доля на рынке и т. д.

5-я группа – показатели, характеризующие деловую активность: быстрота реакции на заказы, инвестиционная привлекательность предприятия и т. д.

Основные факторы конкурентоспособности предприятия представлены на рис. 8.5.

Факторы конкурентоспособности предприятия подразделяют на внешние и внутренние. Основными из внешних являются доступ к ресурсам и рынку, конкурентные позиции, налоговые льготы.

Главными внутренними факторами являются: качество и цена товара, техническая оснащенность и эффективность использования производственного оборудования, состояние используемых ресурсов и платежеспособности, квалификация специалистов и менеджмента.

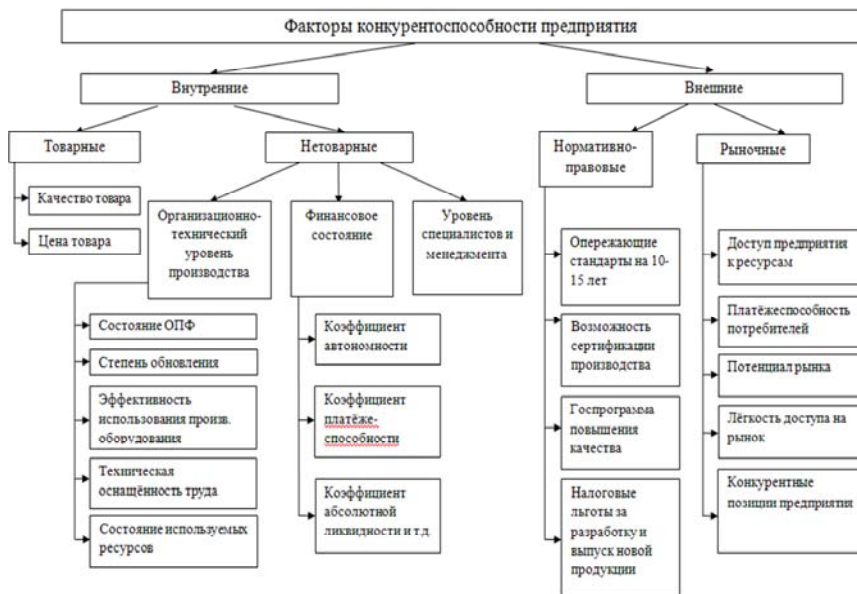


Рис. 8.5. Факторы конкурентоспособности предприятия

Итак, в практике используются девять методов оценки конкурентоспособности предприятия, обобщенным методом является оценка основных групповых показателей и критериев работы предприятия.

8.4. Пути повышения конкурентоспособности

Конкурентоспособность предприятия напрямую связана с его хозяйственной и финансовой устойчивостью, и для укрепления устойчивости предприятию необходимо повышать свою конкурентоспособность.

Пути повышения конкурентоспособности рассмотрим в следующих пунктах:

- Противоречие интересов производителя и потребителя;
- Повышение конкурентоспособности предприятия и продукции;
- Модель пяти конкурентных сил.

8.4.1. Противоречие интересов производителя и потребителя

Основное противоречие конкурентоспособности можно сформулировать как противоречие между интересами производителя и потребителя, которое в действительности подвергается корректировке в процессе реализации рыночных отношений потребителя и производителя. В результате этого продажа данного товара становится эффективной как для производителя, так и для потребителя.

Осуществление указанной корректировки возможно только при условии разрешения ряда *проблем*, обусловленных данным *противоречием*.

Во-первых, оптимизации уровня цены товара, приемлемого для всех участников процесса производства и реализации продукции.

Во-вторых, проблемы выпуска изделий, удовлетворяющих новейшим требованиям научно-технического прогресса.

В-третьих, проблемы создания инфраструктуры, необходимой для удовлетворения потребностей покупателя, но не представляющей интереса с точки зрения извлечения наивысшей прибыли.

В конкурентной политике относительно товара принимаются во внимание прежде всего способность товара удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты, а именно:

- функциональное назначение товара;
- надежность в выполнении своих функций;
- долговечность сохранения потребительских свойств;
- удобство практического использования товара;
- эстетичность внешнего вида и другие характеристики.

Создание такой потребительской ценности товара, которая включала бы в себя всю совокупность свойства данного товара, а также сопутствующих ему, является важнейшим условием выживания на рынке. И это определяет производственную деятельность предприятия.

8.4.2. Повышение конкурентоспособности предприятия и продукции

Существует целый ряд возможных путей повышения конкурентоспособности предприятия и продукции. Причем конкурентоспособность продукции можно рассматривать как важнейшую составную часть конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим эти составляющие.

Пути повышения конкурентоспособности продукции

1. *Инновации* – активная работа по поиску и внедрению нововведений, создание на предприятии инновационного климата, поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок для повышения качества продукции.

2. *Сырье и материалы* – использование только высококачественного сырья и материалов, адекватный выбор состава и структуры применяемых материалов – полуфабрикатов, комплектующих узлов и изделий.

3. *Привлекательность товара* – поиск новых форм выпускаемого товара (ноу-хау), выпуск престижной продукции мирового уровня, снижение цен на продукцию, уровня и цен на обслуживание и ремонт, цен на запчасти.

4. *Реклама* – прямая и косвенная реклама товара, пропаганда его качественных характеристик, использование современных средств рекламы – СМИ, Интернета, периодической печати, наружной рекламы и т. д.

5. *Маркетинг* – исследование потенциальных рынков, сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервису.

Пути повышения конкурентоспособности предприятия

1. *Продукция* – постоянное повышение конкурентоспособности продукции как главного фактора конкурентоспособности предприятия.

2. *Технологии* – совершенствование технологий изготовления, методов испытаний, методов контроля качества, системы хранения и упаковки, способов транспортировки и монтажа

3. *Кадры* – высокая квалификация персонала, создание системы постоянного обучения и переподготовка кадров, планирование и реализация карьеры ведущих специалистов. Повышение материальной и моральной заинтересованности работников и улучшение условий труда, совершенствование системы стимулирования потребителей, поставщиков и партнеров.

5. *Бренд* – активная работа по брендингу, «раскрутка» своего товарного знака, использование фирменных марочных изделий.

6. Конкуренты – анализ конкурентов, выявление своих сильных и слабых сторон, меры по использованию преимуществ и преодолению недостатков.

Используя указанные пути, предприятие сможет повысить как конкурентоспособность продукции, так и свою собственную.

8.4.3. Модель пяти конкурентных сил

Эффективным методом анализа основных конкурентных сил, влияющих на положение предприятия на рынке, является «модель пяти сил» (направлений) конкуренции. Эта модель дает возможность более целенаправленно оценить конкурентную обстановку на рынке и на этой основе разработать такой вариант долгосрочной стратегии предприятия, который в наибольшей мере обеспечит его защиту от воздействия конкурентов и одновременно будет способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ.

Каким образом предприятие отстаивает свои преимущества в противодействии основным конкурентным силам? Каковы особенности этого процесса в современных условиях?

Модель пяти конкурентных сил включает конкурентные силы: 1) поставщиков; 2) покупателей; 3) дилеров; 4) предприятий-производителей; 5) конкурентов.

Конкурентная сила поставщиков. Сила поставщиков экономических ресурсов определяется в первую очередь уровнем цен и качеством поставляемых ресурсов. Особое значение это направление конкуренции приобретает в том случае, когда доля покупаемых ресурсов в издержках производства продукции велика, и от их качества во многом зависит качество конечной продукции предприятия. Позиции поставщиков ресурсов усиливаются также и в том случае, когда их предложение ограничено, что дает возможность поставлять ресурсы на менее выгодных для покупателей условиях. В свою очередь, усилению конкурентных позиций предприятий – потребителей ресурсов – способствует расширение круга поставщиков, включая возможность переключения предприятия на импортные поставки ресурсов на более выгодных условиях.

Одним из наиболее эффективных методов усиления позиции предприятий – покупателей ресурсов – является проведение стратегии, направленной на установление контроля над предприятиями –

производителями сырья или поставщиками комплектующих изделий – путем создания вертикально-интегрированных компаний. К положительным моментам вертикальной интеграции относятся: большая защищенность от колебаний цен на ресурсы, большая надежность поставок, а также более эффективная координация различных этапов производства, объединенных в единую технологическую цепочку.

Конкурентная сила покупателей возникает вследствие того, что покупатели (торгово-посреднические фирмы, предприятия – потребители инвестиционных товаров, а также физические лица – конечные покупатели потребительских товаров) оказывают воздействие на фирмы-производители через влияние на цены потребляемых товаров и услуг, требования к их качеству и послепродажному обслуживанию.

Для обеспечения устойчивого гарантированного спроса на свою продукцию и реализацию ее на благоприятных условиях предприятия-производители во многих случаях стремятся углубить дифференциацию производимой продукции с тем, чтобы занять новые ниши на рынке и снизить свою зависимость в первую очередь от покупателей крупных партий товаров.

Конкурентная сила дилеров. Немаловажное значение имеет расширение прямых поставок дилерам с предприятий, минуя торгово-посредническую сеть, предоставление отсрочек по платежам за приобретенную продукцию, применение различных схем льготного кредитования физических лиц – конечных потребителей товаров.

Одним из наиболее эффективных средств усиления позиций предприятий-производителей в отношении покупателей является применение стратегии расширения сферы деятельности за счет приобретения торгово-посреднических компаний или установления контроля над структурами, находящимися между предприятиями и конечными потребителями их продукции, то есть сбытовой сетью (каналами сбыта).

Конкурентная сила предприятий-производителей. Сила производителей, потенциально готовых выйти на данный рынок товаров и услуг, определяется тем, что появление новых предприятий на нем приводит к перераспределению рынка (или его сегмента), обострению конкуренции и снижению цен. Реальность проникновения новых предприятий на рынок зависит от уровня входных барьеров, препятствующих такому проникновению. Суть их состоит в том, что

они могут вызвать повышение размеров первоначальных капиталовложений или увеличение степени риска для новых предприятий.

К входным барьерам относятся высокая монополизация рынка, эффект масштаба (при увеличении объема выпуска суммарные издержки производства единицы продукции снижаются), патентно-лицензионная защита ключевых технологий и ноу-хау, контроль над ограниченными видами экономических ресурсов и лучшими каналами сбыта.

Конкурентная сила предприятий-конкурентов. Сила предприятий, производящих аналогичные товары или товары-заменители (субституты), зависит прежде всего от различий в качественных характеристиках и потребительских свойствах товаров, а также от соотношения цен, в том числе на изделия-оригиналы и товары-заменители.

Противодействие конкуренции со стороны товаров-заменителей – это прежде всего улучшение качества производимых изделий, поддержание на приемлемом уровне цен на изделия-оригиналы, а также придание им таких уникальных свойств, которые затрудняют переход к использованию соответствующих товаров-заменителей.

Так, в Республике Беларусь наибольшая угроза со стороны товаров-заменителей вызвана расширением импорта товаров, производство которых не освоено отечественными производителями, в частности. отдельных видов продовольственных товаров, медикаментов, аудио- и видеотехники, промышленного оборудования.

Сила соперничества между предприятиями, производящими аналогичные товары и услуги, является основной силой (фактором) конкурентной борьбы, так как в наиболее концентрированном виде выявляет успехи или неудачи предприятия в обеспечении себе дополнительных конкурентных преимуществ. При этом конкуренция между предприятиями в зависимости от ряда факторов приобретает специфические черты. Она имеет наиболее созидательный и плодотворный характер, если на рынке уже сложилась конкурентная среда, так как в этих условиях конкурентная борьба приводит к выпуску предприятиями новых видов продукции, снижению оптовых и розничных цен, расширению круга оказываемых ими услуг, внедрению новых технологий, освоению дополнительных сервисных услуг.

Например, в Республике Беларусь конкурентная среда только начинает складываться и во многих секторах экономики еще сохраняется олигополистическая структура рынка, унаследованная от административно-командной системы бывшего СССР.

Конкуренция принимает явно выраженный наступательный, агрессивный характер, когда с появлением новых товаров формируются новые сегменты рынка, проникновение на которые сулит более высокую прибыль. В этих условиях более крупные предприятия, стремясь увеличить свою долю на рынке, действуют агрессивно, скупая более мелкие предприятия, внедряя на них новые технологии и расширяя выпуск продукции под своей торговой маркой.

Наконец, конкурентная борьба носит наиболее ожесточенный и драматический характер в депрессивных отраслях с высокими выходными барьерами, то есть когда затраты на уход с рынка превышают расходы, связанные с продолжением конкурентной борьбы. Оказавшиеся в тяжелом финансовом положении предприятия стремятся удержаться «на плаву», сохранить свою нишу на рынке даже в условиях падающей рентабельности и отсутствия доходов на капитал.

Основные пути укрепления конкурентных позиций предприятий учитываются при разработке ими долгосрочной стратегии, которая должна иметь ряд особенностей (преимуществ) по сравнению со стратегиями конкурентов:

- 1) целевой установкой предприятий часто является не только обеспечение устойчивой прибыли, но и сохранение занятости персонала (социальные цели);
- 2) резко повышенная степень рисков из-за частых изменений в государственной финансово-кредитной, налоговой и таможенной политике.

Выводы по главе 8

1. Конкуренцеспособность товара есть интегральная характеристика, отражающая его отличия от товара-конкурента и определяющая его привлекательность в глазах потребителя. Конкуренцеспособность есть свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. Конкуренцеспособность определяет способность выдерживать соревнование с аналогичными товарами.

2. Конкуренцеспособность предприятия – его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентоспособность предприятия можно охарактеризовать как его потенциальное качество, которое состоит из пяти способностей: 1) изучать запросы потребителей и соответственно организовать производство; 2) снижать производственные и иные затраты; 3) создавать технологическое и инновационное превосходство над конкурентами; 4) проводить эффективную маркетинговую политику; 5) формировать высокий кадровый потенциал.

Конкурентоспособность предприятия – его способность производить конкурентоспособный товар по сравнению с аналогами других производителей.

Факторами конкурентоспособности предприятия являются: конкурентоспособность товара; вид товара; ёмкость и однородность рынка; лёгкость доступа на рынок; позиции предприятий-конкурентов; инновационная деятельность; конкурентоспособность отрасли и страны.

3. Методы конкуренции осуществляются на основе ряда критериев: качества; сервиса; цены; эксплуатационных затрат; времени и адаптивности; интегрального метода конкуренции.

Имеются четыре классические модели конкурентоспособности: совершенная, монополистическая, олигополистической конкуренции, чистой монополии.

4. Принципы конкурентоспособности – это основные закономерности и правила конкурентной деятельности. Имеются четыре основных принципа: учет экономических законов; ориентации на потребности; научный подход в управлении; применение информационных технологий.

5. Уровни конкурентоспособности – степени развития конкурентных преимуществ. Различают четыре уровня конкурентоспособности предприятия.

6. Создать эффективное конкурентное преимущество могут помочь теории конкуренции. Имеются три наиболее распространенных теории: теория Портера, конкурентная модель ромба, модель эволюции рынка.

7. На рынке могут происходить три принципиально разных вида изменений: непрерывные, прерывистые, «стратегические окна».

Имеется пять основных факторов стратегического конкурентного анализа: 1) экономическая и политическая ситуация в регионе; 2) состояние и динамика национального рынка; 3) конкурентные

возможности и преимущества; 4) возможности привлечения потребителей; 5) товарная политика.

8. В практике используются четыре основных и пять дополнительных методов оценки конкурентоспособности предприятия:

- ✓ по уровню издержек на производство и реализацию;
- ✓ по наличию резервов производства (мощности и др.);
- ✓ по качеству продукции;
- ✓ по эффективности конкуренции – концентрации производства, соотношению цены и прибыли;
- профиль требований – по шкале экспертных оценок;
- профиль полярностей – по анализу сильных и слабых сторон;
- матричный метод – сравнение показателя конкурентоспособности с табличным значением;
- SWOT-анализ – оценка сильных и слабых сторон предприятия;
- «гипотетический многоугольник конкурентоспособности» – оценка по восьми факторам: концепция товара, качество, цена, финансы, торговля, сервис, общественное мнение, ориентация на запросы потребителей.

9. Конкурентоспособность продукции можно рассматривать как важнейшую составную часть конкурентоспособности предприятия.

Пути повышения конкурентоспособности продукции:

- нововведения и инновации, новые материалы и комплектующие;
- использование высококачественных материалов и комплектующих;
- применение передовых технологий, использование науки;
- совершенствование форм товара и снижение цены;
- соответствие государственным и мировым стандартам;
- сбыт в наиболее требовательные сегменты рынка.

10. Пути повышения конкурентоспособности предприятия:

- повышение конкурентоспособности продукции;
- обучение и переподготовка кадров;
- повышение стимулирования персонала и улучшение условий труда;
- маркетинговые исследования, анализ конкурентов;
- использование эффективной рекламы и фирменного товарного знака.

Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Глава 9. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Основы формирования предприятия.

9.2. Система менеджмента предприятия.

9.3. Современный взгляд на роль менеджмента.

9.4. Требования к современным менеджерам.

9.1. Основы формирования предприятия

Для достижения целей, которых нельзя одолеть в одиночку, люди объединяются в организации. Подавляющее большинство продуктов современной человеческой культуры создано в организациях, которые называются производственными предприятиями. Именно предприятие является полем деятельности менеджеров, объектом их управления.

Формирование предприятия рассмотрим в следующих пунктах:

Сущность и основные понятия предприятия;

Основные характеристики предприятия;

Типы организаций;

Теория систем как основа деятельности предприятия;

9.1.1. Сущность и основные понятия предприятия

Предприятие – это совокупность оборудования и иных материальных объектов и коллектив людей, объединенных с производственной целью.

Предприятие можно рассматривать как средство коллективного достижения производственных целей, которые не могут быть достигнуты людьми индивидуально. В данном контексте под целью понимается производство конкретной продукции и получение прибыли, которых стремится добиться коллектив людей, работая вместе.

Коллектив – это сообщество людей, работающих на одном предприятии.

Исходя из данных определений, можно сделать вывод о том, что любое предприятие состоит из двух частей. Первая – материальная, то есть здания, оборудование, инструменты, материалы. Вторая часть предприятия – социальная, то есть коллектив людей.

В научной литературе понятие «предприятие» часто обозначается и другими словами, в частности: организация, учреждение, компания, фирма. Их иногда употребляют как аналоги.

Имеются различные обозначения и для понятия «коллектив». В качестве аналогов используются следующие: персонал, сотрудники, работники.

Понятие «коллектив» обычно включает достаточно большое общество людей. Внутри же коллектива существуют и сообщества поменьше, в частности – профессиональные и неформальные группы.

Профессиональная группа – это некоторое число людей, которые находятся в личных контактах в профессиональной деятельности. В условиях производства они могут называться бригадами, участками, сменами.

Неформальная группа – это некоторое число людей, которые находятся в личных контактах по причине собственных предпочтений.

9.1.2. Основные характеристики предприятия

Для того чтобы представить организацию, создать о ней общее впечатление, используются определенные характеристики. *Основными характеристиками* предприятия являются: миссия и цель, материальная база, персонал, позиция на сегменте рынка (в отрасли), внутренняя и внешняя среда.

Миссия – это философическая идея организации. Так, миссией организации может выступать повышение материального благосостояния либо культурного уровня людей.

Цель – это продукты основной деятельности организации, а также получение прибыли.

Например, целью автопредприятия является выпуск автомобилей, которые реализуются на рынке и приносят предприятию прибыль.

Материальная база – это совокупность всех принадлежащих организации объектов: здания, сооружения, оборудование, мебель, инструменты, материалы и др.

Персонал – это сообщество людей, работающих в данной организации. Персонал в свою очередь может быть охарактеризован численностью, квалификацией, социальным, возрастным или половым (гендерным) составом, профессией и др.

Позиция на сегменте рынка (в отрасли) определяется той ролью, которую играет организация среди родственников ей по целям предприятий.

Например, о БНТУ можно сказать, что это ведущий технический вуз страны, и к тому же самый крупный.

Внутренняя и внешняя среда – это те материальные, политические, экономические, психологические, юридические и иные условия, в которых осуществляется деятельность организации. Эти вопросы подробно будут рассмотрены в последующих пунктах данной главы.

9.1.3. Типы организаций

Все организации по целям их деятельности можно разделить на *типы*. Последних довольно много. Основные из них производственные, бытовые, коммерческие, социальные, общественные, церковные, некоммерческие, благотворительные, спортивные.

Производственные организации – это выпускающие определенную продукцию предприятия. В их состав входит подавляющее большинство организаций.

Бытовые организации – это те, которые предоставляют услуги по бытовому обслуживанию населения. К ним относятся гостиницы, рестораны, различные мастерские, химчистки и др.

Коммерческие – это организации, занимающиеся торговлей: магазины, торговые фирмы, дистрибьюторские компании.

Социальные организации – это образовательные и медицинские учреждения, органы культуры и государственного управления.

К ним относятся, например, школа, больница, театр, райисполком.

Общественные организации – это добровольные объединения граждан по каким-либо интересам. Круг интересов может быть самым разнообразным: творчество, спорт, увлечения, совместный отдых и т. д.

Некоммерческие организации создаются не с целью извлечения прибыли. У них иные цели.

Например, это могут быть образовательные услуги. Даже если прибыль в таких организациях достигается, она не извлекается учредителями, а направляется на ту же основную цель.

Благотворительные – это некоммерческие организации, целью которых являются различные формы благотворительности: помощь инвалидам, сиротам, старикам и др.

Церковные – это органы управления церковными объединениями и действующие под их юрисдикцией учреждения.

Спортивные организации – это различные учреждения и объединения физкультуры и спорта: клубы, общества, федерации, спортивные школы.

Кроме названных основных существуют и другие типы организаций. Следует отметить, что многие организации сложно отнести к какому-либо одному типу.

Например, Университет физической культуры можно отнести к социальным организациям образовательного учреждения. В то же время его с полным основанием можно считать спортивной организацией.

В научной литературе рассматриваются и другие типологии организаций. Их различают по характеру и сфере деятельности, отраслевой принадлежности, отношению к власти.

По характеру деятельности организации делят на хозяйственные и общественные.

Хозяйственные организации создаются для удовлетворения материальных и социальных потребностей людей и получения производственной либо предпринимательской прибыли.

Общественные организации, как сказано выше, – это добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных запросов. Деятельность организаций может осуществляться в самых разных сферах: экономической, политической, социальной, военной, спортивной и иных.

По отраслевой принадлежности различают промышленные, сельскохозяйственные, торговые, транспортные и иные организации.

По отношению к власти организации могут быть правительственные и неправительственные. Первые создаются органами власти для решения их специфических задач и имеют официальный статус, соответствующие права и обязанности.

Это могут быть, например, научно-исследовательские учреждения, комиссии, делегации и т. п. Неправительственные организации создаются по инициативе физических или юридических лиц для решения частных задач. Официальными правами они обычно не обладают.

9.1.4. Теория систем как основа деятельности предприятия

Наиболее успешным научным аппаратом, описывающим построение и функционирование предприятия, является *теория систем*.

Под системой, в широком смысле слова, понимается единство связанных друг с другом элементов, упорядоченных по определенному принципу. Обычно основой (принципом) упорядочения системы является цель ее функционирования.

Любое предприятие представляет собой сложную систему. В него входит масса элементов, самых различных по многим параметрам. Цель предприятия выступает основой упорядочения всех ее элементов.

Если рассматривать предприятие как систему, то управление ею является самостоятельной подсистемой. Это и есть менеджмент предприятия.

Несмотря на все многообразие типов и видов организаций, различную специфику их деятельности, на управление ими распространяются общие законы менеджмента.

9.2. Система менеджмента предприятия

Для достижения организацией успеха ею надо эффективно управлять. Роль менеджмента в жизни любой фирмы трудно переоценить. Достижение успеха, высокая рентабельность и конкурентоспособность в определяющей степени зависят от искусства руководителей.

Систему менеджмента рассмотрим в следующих пунктах:

Способы управления предприятием;

Цели управленческого влияния;

Структуры менеджмента предприятия;

Степень централизации менеджмента предприятия.

9.2.1. Способы управления предприятием

Важнейшими аспектами менеджмента являются способы управления предприятием.

Весь спектр современных *способов управления* предприятием можно разместить между двумя крайними по сущности позициями – реактивного либо целевого управления.

Реактивное управление является ответной реакцией дирекции (менеджеров) на текущие события и явления в жизнедеятельности

предприятия. Результат управленческих воздействий при этом задается лишь качественно. Иными словами, подобное управление предполагает недопущение негативных последствий для предприятия.

Целевое управление есть активное влияние дирекции (менеджеров) на все элементы деятельности предприятия для успешной реализации его производственных целей и задач.

Важным элементом управления предприятием является *формализация*. Под ней понимаются разработка менеджментом и закрепление в официальных документах формальных правил, процедур, инструкций, описаний работ. В соответствии с такими документами в дальнейшем осуществляются управление и контроль за деятельностью сотрудников. Эти документы распределяют ответственность и полномочия работников на предприятии.

Рациональность и полезность нормативной документации для управления предприятием очевидны, но здесь важно не «переборщить». Излишние документы могут одних «связать» по рукам и ногам, другим дать лазейки для перекладывания своей работы на чужие плечи. Поэтому современный менеджмент предприятий стремится к уменьшению нормативных документов. Это благоприятствует повышению гибкости в работе, ускорению реакций на те или иные изменения.

9.2.2. Цели управленческого влияния

Особенности управления предприятием проявляются прежде всего во взаимоотношениях между людьми. Воздействие менеджеров на объекты управления имеет свою конкретную направленность.

Различают три цели управленческого влияния: организационно-стабилизирующего, организационно-технологического и организационно-распорядительного воздействия.

Организационно-стабилизирующее воздействие направлено на создание условий для совместной деятельности людей. Это распределение функций, полномочий, обязанностей, ответственности, упорядочение отношений.

Организационно-технологическое воздействие применяют для установления рациональной технологии взаимодействия подразделений и служб.

Организационно-распорядительное воздействие используется для управления текущими процессами производства, снабжения, сбыта и других вопросов жизнедеятельности предприятия.

9.2.3. Структуры менеджмента предприятия

Структуры менеджмента предприятия зависят от числа уровней иерархической подчиненности. В связи с этим структуры делятся на высокие и плоские.

Высокая структура – это та, которая имеет много уровней иерархии.

Плоская структура имеет лишь два–три уровня иерархии.

Пример высокой структуры предприятия представлен на рис. 9.1.

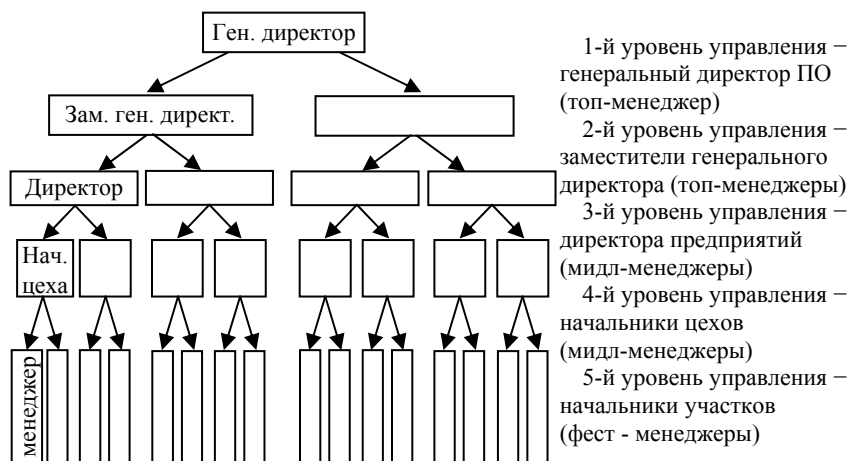


Рис. 9.1. Схема высокой структуры менеджмента предприятия

Понятие структуры относится одновременно к построению и департаментализации предприятий и их коллективов как производственных структур и системному управлению ими. Число уровней иерархии в системе менеджмента прямо зависит от нормы управляемости.

Норма управляемости – это число сотрудников, непосредственно подчиненных одному менеджеру.

Число непосредственных подчиненных зависит от ряда факторов: квалификации и опыта персонала, сложности работы, стабильности либо динамичности рабочих заданий, влияния побочных факторов и др.

Высокая (пирамидальная) управленческая структура имеет низкую норму управляемости и много уровней управления – иерархических ступеней – четыре и более. Это значит, что многие менедже-

ры «недогружены», и у них имеется реальная возможность «спрятаться» за спину коллеги.

Плоская система имеет малое число уровней управления – два-три. Пример плоской управленческой структуры представлен на рис. 9.2.

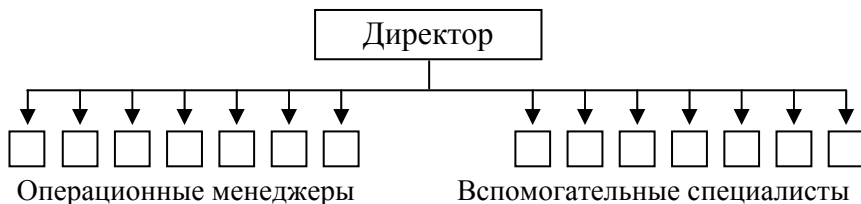


Рис. 9.2. Схема плоской структуры менеджмента предприятия

Плоская структура может быть реализована в том случае, если и менеджеры и специалисты обладают высокой квалификацией и достаточным опытом работы. На первого менеджера в ней одновременно возлагаются функции старшего менеджера на правах заместителя директора, на первого специалиста – функции старшего специалиста.

Примером сокращения уровней управления могут служить многие крупные предприятия Японии. Так, автоконцерн «Ниссан» имеет 8 основных уровней иерархии, при том что у сравнимого по величине американского автоконцерна «Форд» их 14.

9.2.4. Степень централизации менеджмента предприятия

Степень централизации менеджмента предприятия – это соотношение между функциями, находящимися в центральном (дирекция) и местном (цех, отдел, участок) ведении.

Централизация управления – это сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне иерархии.

Децентрализация управления – это передача значительной части властных полномочий на средние и нижние уровни иерархии.

Передача прав в принятии решений от высших менеджеров к низшим называется *делегированием полномочий*. Делегирование не снимает ответственности с высших менеджеров.

Одной из главных проблем в современном управлении является вопрос «рутины». По данным западных исследователей, многие менеджеры до 70 % времени тратят именно на рутинные вопросы

и тем самым резко сужают свои возможности в стратегическом управлении. Избавиться менеджерам от рутины во многом позволяют децентрализация управления и делегирование полномочий.

Плоские системы, децентрализация управления и делегирование полномочий прямо связаны между собой. Все они являются *современными* достижениями менеджмента предприятия.

9.3. Современный взгляд на роль менеджмента

Современный взгляд на роль менеджмента изложим в следующих пунктах:

- Концепция «Четыре части жизни человека»;
- Профессиональная жизнь;
- Задачи современного менеджера;
- Гендерный аспект менеджмента.

9.3.1. Концепция «Четыре части жизни человека»

Современная теория менеджмента выдвигает концепцию «Четыре части жизни человека», на основании которой предлагается условно делить человеческую жизнь на четыре части:

- 1) бытовая жизнь: еда, сон, одежда, жилье, безопасность человека;
- 2) семейная жизнь: родительская семья, в которой человек провел детство; собственная семья;
- 3) личная жизнь: круг друзей, сфера увлечений вне работы (хобби), любовь (хотя это и спорный аспект);
- 4) профессиональная жизнь: самореализация, социальный статус, заработная плата (профессиональную жизнь рассмотрим ниже, в следующем параграфе).

9.3.2. Профессиональная жизнь

Каждый работающий современный человек проводит на работе почти треть своей взрослой жизни, а многие и более. Время, проведенное на работе, в современной психологии управления рассматривается не как способ зарабатывания денег для своей бытовой, семейной и личной жизни. Это абсолютно самостоятельная и весьма значимая часть жизни каждого человека. И эта часть имеет закон-

ное право быть привлекательной для работника, давать возможности для самореализации и удовлетворения. Право на интересную профессиональную жизнь – неотъемлемое право каждого человека.

Профессиональная жизнь – рабочее время, а также действия и мысли, связанные с работой, в нерабочее время.

В 1984 году ирландский профессор Чарльз Хенди издал книгу «Будущее труда». Анализируя тенденции трудовых отношений в XIX–XX веках, Хенди пришел к неутешительным выводам и мрачным прогнозам. В динамике труда автор отметил падение возможностей самореализации человеческой личности. Труд в массе своей не обеспечивает ни ощущения собственного достоинства, ни состояния защищенности, ни достойного материального вознаграждения. Чтобы восполнить указанное, многие помимо основной работы участвуют в волонтерском (общественном) труде.

В динамике структуры общества Хенди указал на рост безработицы и появление «деклассированного» слоя, который не может отнести себя ни к какому классу – это менеджеры.

Отмеченные тенденции, оставленные без внимания, по мнению автора, могут в будущем взорвать основные устои общества. В качестве «здоровой силы», способной остановить отрицательные социально-экономические тенденции, Хенди видел высший менеджмент. Это топ-менеджмент и «золотые воротнички» – генералитет управленческой профессии. Хенди назвал эту социальную группу «не-класс не-производителей», так как они не участвуют в производстве. Но именно эта группа способна конструктивно преобразовать общество. Эти люди имеют колоссальное, сравнимое с ведущими политиками, влияние на экономику и, как следствие, на национальные и мировую политику и социальные процессы в государствах и мире в целом.

Однако огромную роль в обществе играет не только высший менеджмент. Сегодня в мире к профессии менеджера можно отнести около 15 % работающих. Эти люди, как правило, сами являются хозяевами своей жизни. Они держат «птицу счастья» в собственных руках. Кроме того, от них в огромной степени зависит благополучие их подчиненных. Роль современного менеджмента можно сформулировать в задачах его субъекта.

9.3.3. Задачи современного менеджера

Перед современным менеджером теория ставит четыре задачи.

1. Сделать интересной свою профессиональную жизнь.

Данная задача предполагает, что менеджер – это человек, который внутренне (психологически) положительно настроен на свою работу, более того, она приносит ему удовлетворение. Работать менеджером «по-принуждению» не только не следует, но и вредно. Вредно для себя и для общества. Такой человек сам испытывает дискомфорт, а также создает психологическое напряжение для своих подчиненных.

2. Сделать интересной профессиональную жизнь подчиненных.

В дальнейшем рейтинге задач менеджер должен на первое место ставить людей – своих подчиненных. Ведь от персонала, от душевного состояния и настроения людей в конечном счете зависит профессиональный успех всего предприятия.

3. Обеспечить эффективность работы возглавляемого коллектива.

Обычно теоретически слабо подготовленные менеджеры считают эту задачу не только главной, но и единственной. Обеспечить эффективность (прибыльность) возглавляемой работы в западной терминологии образно обозначается как «сделать деньги».

4. Сделать интересной свою личную и семейную жизнь.

Современный менеджер – это прежде всего специалист в области человеческих отношений. Именно так. И если это так, то он вполне в состоянии проявить свои управленческие, регулирующие-настраивающие возможности и на сферу своих отношений в семье и в кругу друзей.

В противном случае следует поставить под сомнение управленческий профессионализм менеджера в современном его понимании. А если у самого менеджера нелады в доме и проблемы с друзьями, то он будет не в состоянии решать вторую и третью задачи: сделать интересной профессиональную жизнь подчиненных и обеспечить эффективность работы возглавляемого коллектива.

9.3.4. Гендерный аспект менеджмента

До сих пор наш разговор велся без учета пола менеджера. А ведь около четверти менеджеров – женщины. Проблема пола в теории управления называется *гендерной*.

Длительное время считалось, что для руководителя важнейшими качествами являются логика, рассудительность, эмоциональное равновесие.

Логику и рассудительность психологи относят к типичным качествам того склада ума и характера, который принято называть мужским.

Однако 15–20 % женщин вполне обладают перечисленными качествами. Значит, они могут быть успешными руководителями «играя на поле мужчин». Именно такими были политические *лидеры* Маргарет Тетчер, Индира Ганди, Беназир Бхутто и многие другие.

Но современная теория управления совсем не настраивает женщин-менеджеров «быть мужчинами». Даже наоборот, женщина-менеджер может успешно руководить, используя именно типично женские качества. Среди них – эмоциональное отношение к работе, жизненная практичность, самоотверженность в делах. Современные теория и практика управления обосновали под сказанное даже специальный управленческий стиль – интерактивный.

Интерактивный стиль менеджмента – это вовлечение руководителем подчиненных в эмоциональное единение на базе как заинтересованного отношения к работе, так и внепроизводственным делам друг друга.

Таким образом, в современной профессии менеджера совсем не надо менять «половую ориентацию». Женщина вполне может «играть по женским правилам» управления, а мужчина – «по мужским».

Кроме того, многие женщины, подходящие в профессиональную сферу менеджмента, как отмечено выше, обладают типом характера, который вполне соответствует мужскому. Они вполне комфортно способны руководить подчиненными и целыми коллективами в мужском стиле, то есть играть «по мужским» правилам.

Закljučая разговор о роли менеджмента в современной жизни, можно еще раз сослаться на трактовку состояния счастья. Наша удовлетворенность своей профессиональной жизнью очень во многом зависит от непосредственного руководителя. Еще одна важнейшая часть – атмосфера в семье. Исходя из сказанного, можно глубже понять приведенную в начале главы психологическую формулу счастья.

9.4. Требования к современным менеджерам

Менеджмент является весьма динамичной наукой и практикой. Поэтому профессиональные требования к менеджеру постоянно меняются. Руководитель – творческая и индивидуализированная профессия. Поэтому важен вопрос о профессионально-психологических особенностях менеджера.

Круг *особенностей* можно определить так:

Факторы успеха менеджера;

Психологическая направленность менеджера;

Типичные ошибки неквалифицированного руководителя;

Образные законы управления.

9.4.1. Факторы успеха менеджера

Современная теория менеджмента много внимания уделяет различиям между эффективным и неудачным руководителем предприятия, цеха, участка. Анализ позволяет сформировать *факторы успеха менеджера*. Их можно свести к четырем: работа как удовольствие, современные подходы в работе с людьми, креативность, профессиональная управленческая подготовка.

1. Работа как удовольствие.

Этот первый фактор успеха менеджера связан с решением первой из стоящих перед ним задач – сделать интересной свою профессиональную жизнь. Управленческая работа ни в коем случае не должна быть в тягость. Иначе ею просто не надо заниматься, а поискать более подходящее для себя занятие в другой сфере деятельности.

Так, известный американский предприниматель и менеджер Хаммер говорил: «Для меня бизнес не средство обогащения. Это удовольствие от нестандартной работы».

Интерес к управленческой деятельности не является спонтанным, он зависит от усилий человека. Специальными волевыми усилиями менеджер может многое сделать в том, чтобы вызвать в себе желание заниматься управленческой деятельностью, находить в этом удовольствие. Конечно, это непросто. Есть такое выражение: «Нравится то, что получается». Поэтому процессы профессионального роста и психологического настроения должны развиваться параллельно. В этом случае они будут дополнять друг друга.

2. Современные подходы в работе с людьми.

Этот фактор успеха менеджера соответствует его второй задаче. Это очень непростой фактор, его значимость и сложность понимали теоретики менеджмента еще на этапе научной организации труда. Уже тогда было ясно, что управлять машинами и процессами гораздо легче, чем людьми.

Однако сегодня есть вполне квалифицированные ответы на вопрос, что значат современные подходы в работе с людьми? Среди них командный стиль управления и организации труда, неформальное лидерство, высокая корпоративная культура, конструктивный психологический климат, современные приемы мотивации и другие.

3. Креативность – это третий фактор успеха менеджера, и его можно отнести к решению прежде всего третьей задачи. Креативность означает нестандартный подход к решению управленческих проблем, профессиональное предвидение, оправданный риск. Именно это позволяет менеджеру обеспечить эффективность работы возглавляемого им предприятия или подразделения.

4. Профессиональная подготовка.

Этот фактор успеха менеджера поднимает на должную высоту значение специальных знаний в области теории и практики управления. В ответ на усложнение характера управленческой деятельности, активно развивается и теория менеджмента. Сегодня она в состоянии дать ответ на самые сложные практические вопросы.

Время руководителей-самоучек прошло. Современный менеджер должен иметь солидное базовое образование как по основам, так и по функциональным видам менеджмента. К тому же он должен быть нацелен на новизну, постоянно учиться, своевременно узнавать и овладевать новейшими достижениями менеджмента. Без этого профессиональный успех менеджера проблематичен.

9.4.2. Психологическая направленность менеджера

Психологическая направленность менеджера обозначает внутренние приоритеты в его профессиональной деятельности.

Различают четыре вида направленности: на задачи предприятия, на персонал, на мнение начальства, на себя.

1. Направленность на задачи предприятия.

Такая направленность менеджера означает приоритет производственной деятельности. В этом случае решению производственных

задач подчинены все усилия менеджера. Обычно это руководитель-трудоголик, который ради дела не считается со своим личным временем и усилиями. Как правило, он требует того же и от подчиненных. Однако с их стороны это далеко не всегда воспринимается положительно.

Крайним проявлением направленности менеджера на задачи предприятия являются лозунги: «Достижение цели любой ценой» и «Цель оправдывает средства». Под этими лозунгами в истории было совершено немало злых и даже кровавых дел.

К сожалению, невнимание к человеку и видение лишь производственных задач отличают многих отечественных руководителей и поныне, многие даже бравируют своей жесткостью. Это позавчерашний день менеджмента.

2. Направленность на персонал.

Направленность менеджера *на персонал* является своего рода противоположностью первому варианту. В этом случае первостепенное внимание и заботу руководитель оказывает людям. Он много общается с подчиненными, в том числе в неформальной обстановке, активно использует «обратную связь», то есть информацию, идущую снизу вверх. Обычно такой руководитель пользуется расположением со стороны подчиненных.

3. Направленность на мнение начальства.

Направленность менеджера на мнение руководства обычно связано с большим желанием «сделать карьеру», угодив вышестоящим руководителям. Часто такая позиция характеризует неуверенность менеджера на своей должности, но при этом стремление удержаться на ней любыми средствами. С профессиональной точки зрения такие руководители не могут быть эффективными.

4. Направленность на себя.

Такая направленность менеджера принципиально не отличается от предыдущего варианта. Руководитель такого типа превыше всего ставит личные интересы. Все остальное для него второстепенно и третьестепенно. Часто это граничит с административными злоупотреблениями, связанными с использованием служебного положения в личных целях.

Подводя итог разговору о вариантах психологической направленности менеджера, следует отметить, что оптимальным является сочетание первого и второго вариантов. Руководителю необходимо

найти консенсус между целями производства и интересами людей. В этом проявляется профессионализм менеджера.

9.4.3. Типичные ошибки неквалифицированного руководителя

Особая сфера профессионального знания – *типичные ошибки* неквалифицированного руководителя. Для лучшего понимания и запоминания в теории менеджмента эти ошибки сформулированы в образной форме. Специалисты выделяют шесть наиболее частых ошибок в практике работы неквалифицированных руководителей. Рассмотрим эти ошибки.

Наказание невиновных.

Нередко руководитель не утруждает себя тем, чтобы досконально разобраться в профессиональных упущениях, причинах неудач. А иногда это происходит из-за субъективного отношения к отдельным работникам. В результате решения принимаются без должного анализа, под «горячую руку». В итоге страдают невинные люди. А руководитель теряет свой авторитет.

Поощрение непрichастных.

С одной стороны, эта ошибка в чем-то противоположна предыдущей. В то же время причины их совершения практически совпадают. В итоге за достижения одного поощряется другой.

Сырые решения.

Эта ошибка связана с принятием решений на основании неполной либо недостоверной информации, без участия специалистов, экспертов. Руководитель не позаботился о том, чтобы более основательно подготовить решение. В результате подобное решение в принципе не может быть правильным.

Собственная безгрешность.

Данная ошибка может быть тесно связана с предыдущей. Однако суть ее в другом. Руководитель никогда не признает своих ошибок. Он всегда обвиняет других, перекладывает ответственность «с больной головы на здоровую». Руководитель страдает неумением признавать свои ошибки, даже если они всем очевидны.

Навешивание ярлыков.

Некоторые руководители оценивают не проступок, а личность человека, который его совершил. При этом данная оценка подается как характеристика определенного качества, присущего данной личности.

Например, «лентяй», «бездельник», «бездарь», «лодырь» и т. п.

Следует отметить, что люди непроизвольно стараются оправдать данные им характеристики. Если человека похвалили, он стремится соответствовать этому. И наоборот. «Если человека долго называть свиньей, он в конце концов захрюкает», – гласит народная поговорка.

Любимчики и изгои.

Все люди субъективны в своих оценках и отношениях. Однако иные руководители открыто демонстрируют свое особенное отношение к отдельным подчиненным. На одном полюсе находятся «любимчики» или даже фавориты, которые пользуются особым расположением руководителя. На другом полюсе располагаются «изгои», которые находятся в немилости у начальника. Такое «деление» подчиненных подрывает авторитет самого руководителя.

Если руководитель хочет соответствовать современному уровню, он должен знать типичные ошибки и не допускать их в своей деятельности.

9.4.4. Образные законы управления

Еще одним интересным профессиональным знанием для менеджеров являются некоторые *психологические законы* управления и общения, изложенные в образной или даже юмористической форме. Несмотря на юмор, в законах этих высока доля истины. Поэтому их в значительной степени следует принимать всерьез. Каждый закон имеет своего автора. Рассмотрим их.

Закон Хлейда:

«Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет легкий путь».

Закон Ханта:

«У любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величие этой идеи».

Закон Хенлона:

«Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью».

Закон Хокинса:

«Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной на неправильную же, но уточненную».

Закон Мейера:

«Усложнять – просто, упрощать – сложно».

Выводы по главе 9

1. Предприятие – это совокупность оборудования и других материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения производственной цели. Коллектив – это сообщество людей, работающих на одном предприятии.

Основными характеристиками предприятия является:

- миссия и цель;
- материальная база, позиция на сегменте рынка (в отрасли);
- персонал, внутренняя и внешняя среда.

Основные типами организаций являются:

- производственные, бытовые, коммерческие;
- социальные, общественные, церковные;
- некоммерческие, благотворительные, спортивные.

2. Существуют два противоположных способа управления предприятием – реактивный и целевой. Реактивное управление является ответной реакцией менеджеров (постфактум) на события в жизнедеятельности предприятия.

Целевое управление – это активное влияние менеджеров (упреждающее) на все элементы деятельности предприятия для успешной реализации его производственных целей и задач.

По воздействию различают три цели управленческого влияния:

- организационно-стабилизирующее;
- организационно-технологическое;
- организационно-распорядительное.

3. Структуры менеджмента предприятия зависят от числа уровней иерархической подчиненности. Они делятся на высокие и плоские.

Высокая структура – это та, которая имеет много уровней иерархии.

Плоская структура имеет лишь два-три уровня иерархии.

4. Степень централизации менеджмента предприятия – это соотношение между функциями, находящимися в центральном (дирекция) и местном (цех, участок) ведении.

Централизация управления – это сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне иерархии.

Децентрализация управления – это передача значительной части властных полномочий на средние и нижние уровни иерархии. Передача прав в принятии решений от высших менеджеров к низшим называется «делегированием полномочий».

5. Согласно концепции «Четыре части жизнь человека» условно предлагаются такие части:

- 1) бытовая жизнь: еда, сон, одежда, жилье, безопасность;
- 2) семейная жизнь: родительская семья, собственная семья;
- 3) личная жизнь: друзья, хобби, любовь;
- 4) профессиональная жизнь: жизнь в профессии.

Право на интересную профессиональную жизнь является неотъемлемым правом каждого человека.

6. Задачи современного менеджера: сделать интересной свою профессиональную жизнь; сделать интересной профессиональную жизнь подчиненных; обеспечить эффективность работы возглавляемого коллектива; сделать интересной свою личную и семейную жизнь.

7. Имеются четыре фактора успеха менеджера: работа как удовольствие, современные подходы в работе с людьми, креативность, профессиональная управленческая подготовка.

Различают четыре вида направленности менеджера:

- 1) на задачи предприятия;
- 2) на персонал, на мнение;
- 3) начальство;
- 4) на себя.

8. Имеется ряд наиболее типичных ошибок неквалифицированного руководителя:

- «наказание невиновных», «поощрение непричастных»;
- «сырые решения», «собственная безгрешность»;
- «навешивание ярлыков», «любимчики и изгои».

Глава 10. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

10.1. Элементы внутренней среды предприятия.

10.2. Корпоративная культура предприятия.

10.3. Психологический климат и его регулирование.

10.1. Элементы внутренней среды предприятия

Внутри любого производственного предприятия имеется ряд материальных и нематериальных факторов, которые отличают его от других предприятий. Они и создают индивидуальную для каждого предприятия, неповторимую внутреннюю среду.

Внутренняя среда предприятия – это совокупность материальных и нематериальных явлений, отличающих его от других предприятий.

Основными элементами внутренней среды предприятия являются:

- 1) структура предприятия (классическая или современная);
- 2) производственные технологии;
- 3) корпоративная культура предприятия;
- 4) психологический климат в коллективе.

Ниже рассмотрим указанные элементы в качестве самостоятельных вопросов и подвопросов.

Структура предприятия – это совокупность ее составных частей и взаимодействие между ними. Разделение предприятия на отделы, цеха (департаменты) называют «департаментализацией». Группировку отдельных должностей в отделы можно провести по разным принципам. Менеджеры должны установить, каким образом командная цепочка объединит работников для выполнения заданий. Это определит вид структуры предприятия.

В теории менеджмента рассматриваются классические и современные виды структур. Классических структур имеется три вида: функциональная, дивизиональная и матричная.

10.1.1. Классические структуры производственного предприятия

Функциональная структура – это деление организации на части по видам деятельности (функциям).

Функциональная структура полагает, что группировка должностей в отделы производится на основе близости профессий, компетенций, ресурсов.

Функциональная структура может рассматриваться как департаментализация в соответствии с ресурсами предприятия. Это связано с тем, что каждый тип функциональной деятельности – проектирование и планирование, производство и инженерная деятельность, общий менеджмент и управление трудовыми ресурсами – имеет отношение к специфическим задачам, используемым для решения производственных задач ресурсам.

В функциональной структуре работники и средства производства рассматриваются как общий производственный ресурс предприятия, поэтому они собираются в одном отделе.

На рис. 10.1 представлена схема примерной функциональной структуры производственного предприятия.

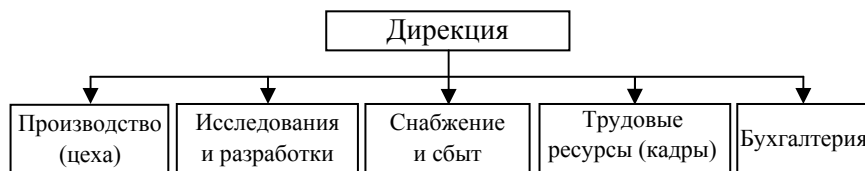


Рис. 10.1. Схема функциональной структуры

При функциональной структуре каждый из основных отделов (цехов) производственного предприятия относится к его главной деятельности как к единому целому.

Так, руководитель отдела трудовых ресурсов несет ответственность за весь персонал. Отдел снабжения и сбыта обеспечивает сырьем и инструментами все производство, проводит маркетинг всех видов продукции и услуг.

Функциональная структура предприятия имеет свои достоинства и недостатки. Они представлены в табл. 10.1.

Таким образом, прежде чем выбрать функциональную структуру, надо внимательно изучить ее «плюсы» и «минусы».

Предварительно следует оценить, насколько они важны для конкретного производственного предприятия.

Достоинства и недостатки функциональной структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> * Эффективное использование ресурсов * Углубление специализации * Карьерный и профессиональный рост кадров * Внимание со стороны топ-менеджмента предприятия * Высокая степень обмена идеями и координации 	<ul style="list-style-type: none"> * Замедленная реакция на изменения среды * Слабые взаимосвязи между отделами * Проблемы с общим обучением кадров * Замедленность решений из-за согласований * Проблемы с распределением ответственности

Дивизиональная структура – это деление предприятия на самостоятельные подразделения (дивизионы) по видам выпускаемой продукции.

Иногда дивизионы (заводы, филиалы) могут создаваться по географическому принципу. В любом случае базисом департаментализации при этом выступает не столько сходство, сколько разнообразие профессиональной деятельности работников. Главным критерием при группировании является выпускаемая данной частью предприятия продукция. Не случайно поэтому дивизиональные структуры иногда называют *продуктовыми*.

Так, в дивизиональной структуре, в отличие, например, от функциональной, разработчики и дизайнеры имеются во всех подразделениях (цехах, заводах). Они работают каждый над своей продукцией.

Таким образом происходит дублирование профессиональных групп (секторов) поперек товарных линий.

Схема дивизиональной структуры представлена на рис. 10.2.

Дивизиональная структура лучше всего подходит крупным предприятиям. Их основная масса состоит из достаточно самостоятельных бизнес-подразделений. Каждое из них решает свои задачи, обслуживает разных клиентов или производит товары, ориентированные на специфические рынки.

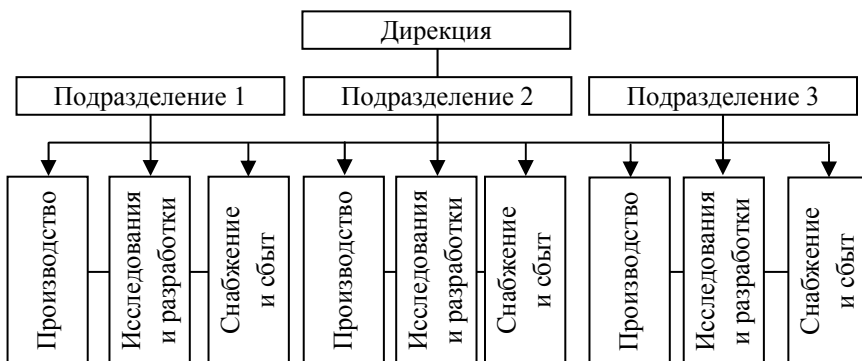


Рис. 10.2. Схема дивизиональной структуры

Подразделения предприятия могут формироваться не только по товарным линиям. Это может быть и географический принцип. Акцент в таких структурах переносится на операции в условиях территориального рынка.

Отдельное подразделение осуществляет все виды деятельности предприятия в одном регионе. Производство или адаптация товаров на месте позволяют получить конкурентные преимущества.

Дивизиональные структуры имеют достоинства и недостатки (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Достоинства и недостатки дивизиональной структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> * Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения * Акцент на запросы потребителей и качество товара * Высокая координация внутри подразделений * Четкое разделение ответственности внутри подразделений * Развитие навыков руководства 	<ul style="list-style-type: none"> * Дублирование ресурсов в подразделениях * Невысокие специализация и техническое развитие * Слабая координация между подразделениями * Ограничение контроля со стороны топ-менеджмента * Конкуренция за ресурсы

Как отмечалось, достоинства дивизиональной структуры лучше проявляются на крупных предприятиях и производственных объединениях, а недостатки в них менее существенны.

Матричная структура – это сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек и товарных линий.

Перекрытие цепочек, двойные линии властных полномочий образуют матрицу. Работники подотчетны сразу двум начальникам (двойное подчинение). Обычно иерархии властных полномочий направлены так: функциональная – вертикально, дивизиональная – горизонтально (рис. 10.3).

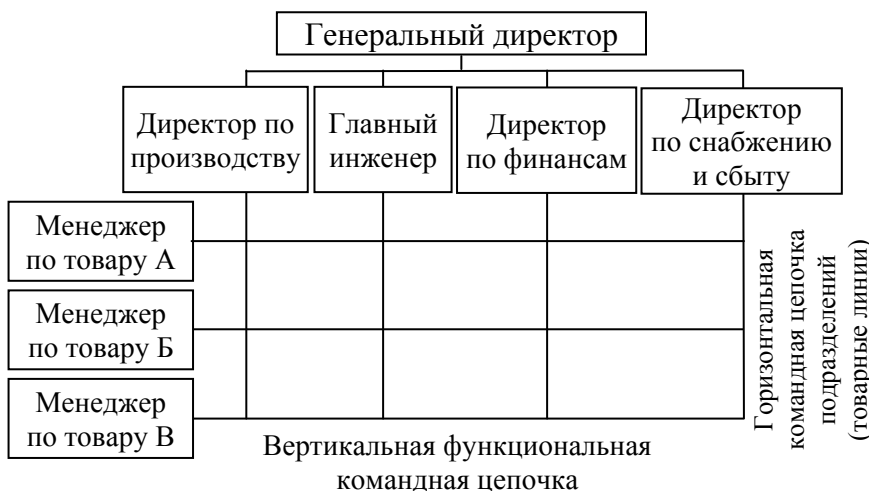


Рис. 10.3. Схема матричной структуры

Эффективность матричной структуры во многом зависит от действий менеджеров, призванных играть в ней ключевые роли.

Матричный руководитель – это менеджер товарной линии или функциональный менеджер. Матричный руководитель отвечает за одну сторону матрицы.

Высший руководитель (директор) отвечает за всю матрицу в целом. Он руководит как продуктовыми линиями, так и функциональными командными цепочками. Директор следит за поддержанием баланса власти между двумя сторонами матрицы. Он осуществляет

разрешение возможных производственных согласований и снятие противоречий.

Матричная структура нарушает принцип единоначалия. Однако она позволяет добиться равного внимания как к функциональной, так и к дивизиональной линиям властных полномочий. Первоначально проблемы с адаптацией к работе в матричной структуре испытывают как матричные менеджеры, так и работники – «слуги двух господ».

Фактически матричный менеджер имеет в своем подчинении только «половину» каждого работника. Поэтому он должен постоянно консультироваться со своим коллегой с другой стороны матрицы. А это обозначает необходимость совместных совещаний и дискуссий.

Матричная структура имеет достоинства и недостатки (табл. 10.3).

Таблица 10.3

Достоинства и недостатки матричной структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">* Гибкость и адекватность к изменениям среды* Эффективное использование ресурсов* Развитие общей подготовки менеджеров* Обогащение содержания рабочих заданий* Кооперация между смежными функциями	<ul style="list-style-type: none">* Возможность противоречий между сторонами матрицы* Путаница из-за двойного подчинения* Превалирование совещаний над делами* Необходимость регулирования психологического климата* Вероятность силового давления одной из сторон матрицы

Если предприятие выпускает несколько различных продуктов (услуг), вполне целесообразно перейти к матричной структуре. Обычно некоторые изначальные сбои вскоре более чем компенсируются ростом эффективности. Реорганизация позволяет значительно сократить численность персонала, уменьшить число организационных уровней. При этом повышаются устойчивость производства, производительность труда, адаптивность к рынку.

10.1.2. Современные структуры предприятий

Новая экономическая теория выдвинула два вида современных структур предприятий. Это командные и сетевые структуры.

Командная структура – это деление предприятия на рабочие и управленческие группы (команды).

Команды пронизывают все уровни предприятия, от дирекции до производственных участков. Это позволяет избежать недостатков вертикальной командной цепочки, когда все важные решения принимаются лишь на самом верху, что существенно замедляет работу.

Командная структура серьезно повышает вовлеченность персонала в процесс труда, гибкость и адаптивность предприятия к динамике среды.

Команды могут быть весьма различными: целевые и многофункциональные, временные и постоянные, исследовательские и производственные, рабочие и управленческие.

Многофункциональные команды включают работников различных функциональных отделов. Они берут на себя ответственность за несколько функций, переданных в их компетенцию. Часто члены такой команды сохраняют свою подотчетность «функциональным» отделам, то есть оказываются в двойном подчинении. Однако главный их руководитель – лидер команды.

Постоянные команды – это рабочие группы, действующие как формальные отделы. Данная практика имеет много общего с дивизиональной структурой. Однако численность команд обычно значительно меньше дивизионов. Постоянные команды состоят из 20–30 работников, за каждым из которых закреплены определенные функции.

Командная работа оказалась настолько эффективной, что активно потеснила все другие формы организации труда.

Сетевая структура – это деление предприятия на самостоятельные подразделения-фирмы по завершенным видам деятельности.

Предприятие при этом сильно «ужимается». Центральное место в нем занимает брокер (посредник). Он поддерживает посредством телекоммуникаций связи с другими подразделениями-фирмами, которые осуществляют «жизненные» функции. Подразделения-фирмы полностью независимы. Услуги брокера они оплачивают по контракту, из прибыли. Подразделения-фирмы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Сетевая структура – новейший подход к департаментализации. Предприятие дезагрегирует свои основные функции – производство, разработки, продажи, финансы – между отдельными фирмами. Головной офис (фирма- брокер) связан контрактами с предприятиями-фирмами.

Строго говоря, в сетевой компании собственно производством занимаются лишь один-два предприятия-фирмы, остальные же заняты их обслуживанием – разработка и дизайн, финансовые расчеты и бухгалтерский учет, дистрибьюция и сбыт, товаропотоки и транспорт и др.

Схема сетевой структуры гипотетического предприятия представлена на рис. 10.4.

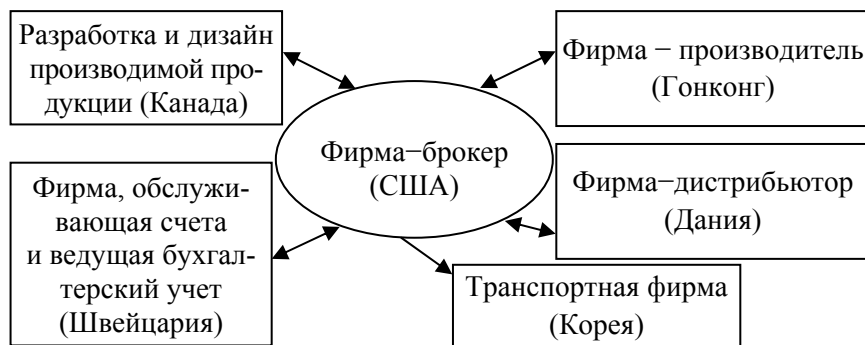


Рис. 10.4. Схема сетевой структуры

Сетевые производственные компании – это революция в формах организации трудовых коллективов. Сегодня даже ответить на вопрос: «Что есть предприятие?» в традиционных понятиях не представляется возможным. Это требует введения новых понятий.

К примеру, компания отказывается от исполнения своими силами ряда дорогостоящих сервисных функций, таких как обучение персонала, юридическое обслуживание, инженерное обеспечение. Вместо этого она заключает контракты на выполнение указанных функций другими специализированными фирмами.

Еще пример. Реальная сетевая компания, которая занимается экипировкой для игры в хоккей с шайбой. Разрабатывается экипировка в Швеции. Технологические линии делаются в США. Производство осуществляется в Южной Корее. Дистрибьюции в Канаде выполняет японская торговая фирма. В центре этого глобального механизма стоит небольшая фирма – брокер. Она посредством контрактов координирует деятельность всех заинтересованных фирм.

Несмотря на столь прогрессивный характер, сетевая структура производственного коллектива также имеет не только достоинства, но и недостатки. Они представлены в табл. 10.4.

Таблица 10.4

Достоинства и недостатки сетевой структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> * Конкурентоспособность на мировом уровне * Высокий уровень удовлетворения труда * Сокращение потребности в менеджерах 	<ul style="list-style-type: none"> * Возможность ухода отдельных предприятий из объединения * Низкая лояльность сотрудников * Отсутствие возможности непосредственного контроля

Сетевая структура предприятия (объединения) обычно имеет два–три уровня иерархии. Для сравнения, в традиционных структурах их 10 и более. В то же время невыполнение контракта одним из предприятий-участников сети парализует деятельность всего производственного объединения.

От уровня производственных технологий зависит успешность предприятия. Технологии, как элемент внутренней структуры предприятия, подробно рассмотрены выше, в главе 3.

10.2. Корпоративная культура предприятия

Важным элементом внутренней среды предприятия является его корпоративная культура и корпоративный стиль. С точки зрения конкурентных преимуществ корпоративная культура и стиль признаются наиболее значимыми факторами.

Корпоративную культуру и корпоративный стиль рассмотрим в следующих пунктах:

- Сущность корпоративной культуры;
- Уровни корпоративной культуры предприятия;
- Внешние элементы корпоративной культуры;
- Адаптивность корпоративной культуры.

10.2.1. Сущность корпоративной культуры

Корпоративная культура – это совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые господствуют на предприятии и сплачивают коллектив.

Высокую значимость внутреннего единства предприятия подчеркивали классики менеджмента еще в начале XX века. Так, отец европейского менеджмента француз Анри Файоль среди основных 14 принципов своего административного менеджмента в числе первых называет корпоративный дух. Он определяет это понятие как «гармонию персонала и его сплочение».

Внутренняя культура должна соответствовать как требованиям внешней среды, так и стратегии предприятия. В случаях достижения такого соответствия всецело заинтересованные в своем труде работники сформируют эффективно работающее предприятие.

Американцы Дж. Коллинз и Дж. Поррас провели специальное исследование, в котором сравнили по 18 успешных фирм и аутсайдеров (отстающих). В результате было установлено главное различие – у компаний-лидеров оказалась высокая корпоративная культура. Здесь каждый сотрудник гордился своим предприятием, четко осознавал его цели и стремился к их достижению.

Корпоративная культура – это своего рода система общих ценностей и традиций предприятия. Принятие ценностей и включение в традиции позволяют новым работникам предприятия правильно ориентироваться в целях и смысле своей профессиональной деятельности, лучше понимать коллег по работе и задачи предприятия.

10.2.2. Уровни корпоративной культуры предприятия

Различают *три уровня* корпоративной культуры, при этом каждый последующий является все менее очевидным.

Первый уровень – самый верхний, поверхностный, состоит из видимых объектов и артефактов культуры: физические символы, расположение и оформление офисов, манера сотрудников одеваться, правила поведения, организационные церемонии. Все это можно увидеть, услышать и понять, наблюдая за работой сотрудников предприятия.

Второй уровень корпоративной культуры – это выраженные в словах и делах общие ценности и убеждения, разделяемые и со-

знательно культивируемые работниками предприятия. Они проявляются в их рассказах, языке, принятых символах.

Третий уровень состоит из базовых, основных убеждений и ценностей. Последние укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что работники перестают их замечать. Этот уровень руководит мотивацией и поведением работников на уровне подсознания.

В практике встречаются две диаметрально *позиции третьего уровня* корпоративной культуры.

Первая позиция строится на предположении о том, что у всех людей имеется врожденная неприязнь к труду. Поэтому труд есть «тяжкий крест», и люди стремятся как-то его облегчить, по возможности уклониться от выполнения каких-то своих обязанностей. Менеджеры в такой фирме строго контролируют действия работников, ограничивают степень их свободы. Коллеги относятся друг к другу с подозрением и соперничеством.

Другая позиция глубинного уровня корпоративной культуры является более «просвещенной». Она строится на том, что каждый человек стремится работать творчески, высокопрофессионально, и ему надо в этом помогать. На таких предприятиях работники имеют высокую степень свободы.

Ответственность опирается на самосознательность, а не на контроль.

Глубинные убеждения часто вытекают из психологии акционеров предприятия и его топ-менеджеров.

10.2.3. Внешние элементы корпоративной культуры

Отдавая должное глубинным, невидимым проявлениям корпоративной культуры, не следует приуменьшать и роль ее внешних атрибутов. Обычно выделяют шесть характерных *внешних элементов* корпоративной культуры: символы, предания, герои, церемонии, девизы, стиль.

Символ – это объект или явление, имеющее особый смысл для коллектива предприятия.

Связанные с корпоративной культурой символы доносят до работников важнейшие ценности предприятия, причем это делается в явной, понятной, но необычной форме и потому легко принимается и запоминается.

Директор машиностроительного предприятия «Андовер» (США) был озабочен тем, что персонал боится рисковать, делать ошибки и брать на себя ответственность. Это резко снизило инновационную деятельность фирмы, поиск необычных решений. Директор решил убедить сотрудников, что рисковать и делать ошибки не только можно, но и полезно. Он нашел бракованную дорогую деталь, распорядился прикрепить ее на красивую подставку и назвал «Награда за лучшую ошибку». Приз вручается ежегодно и символизирует право каждого на возможный просчет и время для его исправления.

Предание – рассказ о былом реальном ярком событии, которое стало легендарным и известно всему коллективу.

Обычно предания в неявной форме выражают важнейшие ценности фирмы. Такая необычная форма лишь полнее доносит и усиливает значение базовых ценностей.

В торговой компании «Нордсторм» часто рассказывают следующее предание-случай. Одному покупателю президент компании, случайно оказавшийся в магазине, вернул деньги за некачественную автомобильную покрывку. Вся пикантность случая в том, что магазины компании никогда не торговали автопокрывками. Зато это предание лучше любых инструкций демонстрирует продавцам правила приема возвращаемых покупателями товаров.

Герой – человек, совершивший яркий профессиональный поступок.

Герой и его поступок являются для сотрудников примером творческого и ответственного отношения к работе, образцом творческого решения.

Президент компании «Медицинский центр “Центенниал”» решил ярко продемонстрировать свою политику «открытых дверей». Он распорядился снять с петель дверь своего кабинета и подвесить ее на потолке в холле здания компании.

Герой может быть и не сразу признан. Нередко ему надо пробиться «через тернии к звездам».

В текстильной компании в Миннесоте (США) один сотрудник выдвинул идею о новом товаре. Идея не была воспринята, но сотрудник упорно настаивал. На его предложении начальник начертал резолюцию: «Это дурацкая затея. Остановись!» Однако и это не помогло. Тогда настойчивый сотрудник был уволен. Но он на свой страх и риск продолжил работу над новым товаром в одном из свободных помещений лабораторного корпуса. В конце концов его приняли на работу обратно. А придуманный им товар оказался настолько успешным, что автора назначили вице-президентом компании.

Церемония – яркое традиционное массовое мероприятие.

На церемонии привлекается максимальное число сотрудников. Само мероприятие проводится для того, чтобы продемонстрировать яркие примеры корпоративных ценностей.

Примером церемонии в БНТУ может служить линейка «Посвящение в студенты», приводимая ярко и празднично. Присутствуют высокие гости – бывшие выпускники. В художественной форме кратко показывается история и достижения университета. Выступают один из профессоров, ректор, гости. Первокурсникам вручают символические ключи от университета и студенческий билет. Так вчерашние абитуриенты посвящаются в корпоративное братство студентов БНТУ.

Девиз (лозунг, слоган) – это фраза, в которой кратко выражена основная ценность организации.

Девиз в доходчивой и броской форме выражает основную идею корпоративной культуры предприятия. Идея должна быть простой, чтобы «овладеть массами». Но в то же время она должна быть значимой для компании.

Пример. Торговая компания «Секвинс Интернешнл» (США) на 80 % состоит из латиноамериканцев. Многие из них имеют в США лишь вид на жительство, поэтому чувствуют себя на работе не слишком уверенно, зато очень стараются. Правильно их сориентировать призван девиз компании: «Не надо угождать боссу – убажай покупателей».

Корпоративный стиль – установленные правила и нормы во внешнем виде и поведении сотрудников на рабочем месте и общении с клиентами.

10.2.4. Адаптивность корпоративной культуры

Корпоративная культура является важнейшим элементом внутренней среды предприятия. Но в то же время она сильно зависит от внешней среды. Если среда диктует потребность в новых технологиях, на это же должны быть направлены и культурные ценности. Если среда требует высокого уровня обслуживания клиентов, значит, культура должна поощрять качество сервиса.

В Гарвардском университете были проведены исследования 207 американских компаний на предмет взаимосвязи корпоративной культуры и внешней среды. Было установлено, что высокая корпоративная культура сама по себе еще не гарантирует успех всего бизнеса. В культуре должна быть заложена способность адаптации к изменяющимся внешним условиям.

В *адаптивных и неадаптивных корпоративных культурах* приняты разные ценности и нормы поведения. В адаптивной культуре менеджеры ориентированы на запросы потребителей. Кроме того, они озабочены внутренними процессами и покровительствуют работам, которые иницируют конструктивные перемены.

Менеджеры компании с неадаптивной культурой руководствуются прежде всего собственными интересами. Ценности предприятия воспринимаются неизменными, даже если это идет вразрез с изменившимися обстоятельствами. Здесь перемены и риск отрицаются. Как правило, вскоре это приводит к поражению в конкурентной борьбе. Сравнение культур представлено ниже в табл. 10.5.

Таблица 10.5

Сравнение адаптивной и неадаптивной культур

Показатели	Адаптивная культура	Неадаптивная культура
Видимое поведение менеджеров	1. Ориентация на потребителей 2. Инициирование необходимых перемен, даже с изменением ценностей	1. Ориентация на бюрократические методы 2. Медлительность перемен, боязнь риска 3. Неуверенность в принимаемых решениях
Выраженные ценности у менеджеров	1. Ориентация на процессы, способствующие благотворным переменам 2. Ориентация на прогрессивных сотрудников	1. Упорядоченность ценится выше, чем инициативность 2. Ориентация на интересы собственные и близких лиц

Отставание корпоративной культуры от внешней среды вполне объяснимо. Обычно культура отражает то, что было сделано и достигнуто в прошлом. Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями получили название *культурного разрыва*.

Это явление обычно возникает во время слияния, поглощения или продажи предприятий. Культурный разрыв выступает одной из основных причин фиаско неудачных объединений. Почти половина приобретенных предприятий продается в течение последующих

пяти лет. Эксперты утверждают, что до 90 % предприятий после объединения не достигают планируемых показателей.

Как правило, интеграция производственных технологий, структур, финансовых сфер проходит относительно безболезненно. Проблемы возникают при попытке объединения неписанных норм и ценностей, то есть корпоративных культур. А именно их сочетание в значительной степени определяет успех нового объединения. Особенно остро эта проблема проявляется в крупных, межнациональных корпорациях.

Однако следует помнить, что проблема «культурного разрыва» возникает не только при слиянии либо других трансформациях. Она может проявиться и без каких-то видимых структурных или иных изменений. «Размывание» корпоративной культуры может происходить медленно и незаметно. В умах и сердцах работников постепенно накапливается разочарование предприятием. Образуется несоответствие между желаемой и фактической корпоративной культурой. Такой культурный разрыв – предвестник проблем и даже банкротства предприятия.

Две поднятые проблемы – адаптации и культурного разрыва – могут быть успешно преодолены посредством символического лидерства. Последнее предполагает, что при изменении культуры особое внимание уделяется ее видимым элементам: преданиям, церемониям, девизам. Наибольшее значение приобретает соединение двух элементов – символов и героев – в одном человеке. Это будет *лидер-символ*.

Эксперты выделяют два наиболее эффективных способа влияния лидеров-символов на рост корпоративной культуры. Первый лидер-символ четко и ясно формулирует свое видение культуры предприятия. Это создает основу для формирования общих для коллектива ценностей.

Второй способ: лидер-символ внимательно следит за ситуацией на предприятии, появлением и закреплением новых элементов корпоративной культуры.

Лидеры-символы – это харизматичные руководители. Они постоянно находятся в творческом поиске, много внимания уделяют общению с персоналом: от публичных массовых выступлений до личных бесед. Интенсивное общение позволяет им тонко чувствовать динамику общественного мнения и колебание настроения коллектива. Определив основную идею новой культуры, они внедряют

ее массой небольших элементов: поступков, утверждений, фактов, церемоний. Так делается до тех пор, пока новый элемент не утвердится, то есть «идея не овладеет массами».

Подводя итог сказанному, обратим внимание на значимость корпоративной культуры для эффективной работы предприятия. Это важно как для обеспечения стабильности, так и для реализации перемен. Если необходимы адаптация предприятия к изменившимся внешним условиям или ускорение внутренней интеграции в связи с переменами, менеджеры должны позаботиться об обновлении корпоративной культуры. Новые символы, предания, церемонии, герои, лозунги помогут коллективу правильно понять и принять задумки топ-менеджеров. Психологическое включение персонала в иницилируемый руководством процесс явится основой его успешной реализации.

10.3. Психологический климат и его регулирование

Психологический климат в коллективе входит в число основных элементов внутренней среды предприятия.

Особенности психологического климата и его регулирование рассмотрим в следующих пунктах:

- Основные характеристики психологического климата;
- Факторы психологического климата на предприятии;
- Регулирование психологического климата.

10.3.1. Основные характеристики психологического климата

Современная теория менеджмента оценивает успешность руководителя не только и даже не столько по экономическим критериям. Известные американские теоретики менеджмента Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «Современный руководитель не тот, кто делает деньги, а тот, кто делает профессиональную жизнь интересной».

Близкое к психологическому климату понятие появилось еще во времена научного менеджмента. В то время оно называлось «индустриальная психология» и в плане содержания несло несколько иной смысл. Индустриальная психология – это сознание и поведение персонала, направленное на повышение производительности труда.

Психологический климат – это характер и атмосфера взаимоотношений в коллективе.

Психологический климат в современном понимании нацелен не столько на производство, сколько на качество профессиональной жизни.

Современный менеджмент выделяет *основные характеристики* психологического климата: профессиональную этику и неформальные процессы.

Профессиональная этика – это уважительные отношения между сотрудниками. Это относится как к взаимодействию «по горизонтали» (между равными по должности), так и «по вертикали» (между начальником и подчиненным). И это вовсе не означает снижение требовательности. Менеджер может предъявить к сотрудникам достаточно жесткие претензии с точки зрения содержания. Но по форме они должны быть культурными. Недопустимо унижение личности. Даже увольнять по профессиональной непригодности сотрудника надо с уважением его человеческого достоинства.

Неформальные процессы – это соответствие групповых и индивидуальных ценностей целям организации, а также продуктивность группового взаимодействия.

Первая характеристика также рассматривает процессы, однако официальные, связанные с профессиональным взаимодействием. Здесь же речь идет о контактах, непосредственно не связанных с работой. Важно, чтобы групповые интересы не шли вразрез с целями предприятия. Не менее желательно и отсутствие антагонистического межгруппового соперничества.

Теория менеджмента утверждает, что от психологического климата прямо зависят качество профессиональной жизни сотрудников и эффективность работы предприятия.

10.3.2. Факторы психологического климата на предприятии

На психологический климат оказывают влияние вполне определенные *факторы*. Основных факторов влияния четыре: личность руководителя, система стимулирования-мотивации, профессиональные отношения, условия труда. Рассмотрим подробнее эти факторы.

1. Личность руководителя.

Фактор влияния личности руководителя складывается из трех элементов: личного авторитета руководителя, его взаимодействия с «неформальными лидерами» и стиля руководства.

Человек, занявший пост руководителя, автоматически принимает на себя формальный авторитет должности. Однако этого мало. Для эффективного управления и создания хорошего психологического климата руководителю важно иметь *личный авторитет* – человеческий и профессиональный. Современный менеджер обязательно должен стремиться завоевать и поддерживать свой авторитет среди сотрудников. Для реализации этой задачи разработаны специальные методики.

Второй элемент данного фактора – *сотрудничество руководителя с неформальными лидерами*. В каждом коллективе имеются люди, обладающие высоким личным авторитетом. При этом они могут не занимать никаких административных постов. Однако их мнение сильно влияет на коллег по работе. Такие люди называются неформальными лидерами.

Менеджер должен знать неформальных лидеров своего коллектива. Более того, он должен установить с ними хорошие отношения. Это обеспечит ему их поддержку в профессиональной деятельности. Если же неформальные лидеры будут настроены против менеджера, то это резко отрицательно скажется и на психологическом климате, и на эффективности управления, и на успехе работы коллектива.

Третий элемент данного фактора влияния – *стиль руководства*. Он подробно рассмотрен в предыдущей главе. Поэтому достаточно лишь напомнить, что современный руководитель должен освоить и пользоваться наиболее эффективными стилями – гибким, командным, харизматичным.

2. *Система стимулирования-мотивации* – это второй фактор влияния на психологический климат. Вопросы стимулирования-мотивации будут подробно рассмотрены в главе 14. Отдельно выделим современные приемы стимулирования-мотивации: «дизайн» рабочих заданий, гибкие графики работы, наделение полномочиями и властью, отказ от нравоучений, угасание поощрений, гибкие системы оплаты, участие в прибылях и собственности. Если на предприятии используется система стимулирования-мотивации, включающая современные приемы, это будет активно влиять на создание положительного психологического климата.

3. *Профессиональные отношения*. Фактор влияния профессиональных отношений на психологический климат связан с отношениями «по горизонтали». Отношения «по вертикали» входят в первый фактор влияния, а в третьем рассматриваются взаимодействия

между сотрудниками, не связанными отношениями «руководитель–подчиненный». Речь идет об отношениях между коллегами, примерно равными по должности.

Фактор профессиональных отношений складывается из следующих элементов: характер общения, персональный социальный статус, защищенность, уровень конфликтности, активность внерабочего общения.

Характер общения, в свою очередь, связан с доброжелательностью, взаимным профессиональным и личным уважением, вниманием сотрудников друг к другу.

Персональный *социальный статус* означает позицию, которую занимает каждый сотрудник в общественном мнении коллектива. При этом особенно важно, чтобы самооценка человека была адекватна коллективной оценке. При существенном расхождении («ножницах») в оценках, работник ощущает себя дискомфортно, что отрицательно влияет на психологический климат.

Защищенность означает ощущение сотрудником того, что в случае необходимости он может рассчитывать на поддержку коллектива.

Авторство этого термина принадлежит А.С. Макаренко. Им он обозначил уверенность человека в защите коллектива при внешней угрозе.

Уровень конфликтности обозначает интенсивность и частоту разного рода разногласий и трений, которые возникают между сотрудниками в процессе профессиональной деятельности. Рост конфликтности резко провоцируют отрицательные социальные явления: сплетни, слухи, зависть и др.

Общение в нерабочее время связано с проведением совместных праздников, дней рождения, выездов на природу и др. Такие мероприятия позволяют работникам ближе узнать друг друга, сплочают коллектив, улучшают психологический климат.

4. Условия труда.

Фактор влияния условий труда на психологический климат состоит из двух элементов: рабочее место и физические параметры.

Рабочее место должно быть удобным, функциональным, уютным, оснащено всем необходимым оборудованием и инструментами.

К *физическим параметрам* относят освещенность, уровень шума, вентиляцию воздуха, температуру, влажность, вредные для здоровья производственные явления.

В современных офисах большое значение уделяется эстетике и дизайну рабочих помещений. Тенденция в данном вопросе такова – от кабинетов к общим залам. Однако в зале специальным образом расставляется мебель и устанавливаются декоративные эстетичные полупергородки. Они разделяют общее пространство на индивидуальные зоны рабочего места. Получается сочетание коллективного и персонального рабочего пространства.

В последнее время, особенно при командных формах организации труда, все большую популярность завоевывают «плавающие» рабочие места. Это связано с творческим характером командной работы, необходимостью перехода от одних видов деятельности к другим.

10.3.3. Регулирование психологического климата

Одной из важнейших обязанностей менеджеров является регулирование психологического климата в коллективе. Регулирование осуществляется через воздействие на факторы влияния.

Формализация деятельности по регулированию осуществляется с помощью специальных таблиц: табл. 10.6, в которой в качестве примера заполнены пункты 1.1 и 2.2.

Таблица 10.6

Регулирование психологического климата

№ п/п	Факторы и их элементы	Оценка состояния	Меры коррекции
1. 11.1	Личность руководителя Личный авторитет руководителя	Достаточно высокий авторитет как специалиста и «трудоголика». Низкий авторитет по части человеческих качеств: невнимательность, эмоциональность, несдержанность, грубость.	Меры по повышению внимательности: профессиональные советы и подсказки вместо контроля и критики; интерес к непрофессиональным делам – образованию, быту, семейной ситуации. Меры по недопущению несдержанности и грубости: постоянный самоконтроль; обязательное извинение при «срывах».

№ п/п	Факторы и их элементы	Оценка состояния	Меры коррекции
1.2	Делегирование властных полномочий	Высокий уровень делегирования полномочий, так как есть ответственные заместители, интерактивное принятие решений, децентрализация. Но не используется «отказ от нравочужений»	Заключение устного соглашения с коллективом на «отказ от нравочужений»

Таблицу как план регулирования психологического климата целесообразно принимать сроком на полгода. После истечения очередного планового периода следует проанализировать достигнутые результаты и учесть их в плане на новый срок.

Грамотное регулирование психологического климата позволяет активно влиять на производительность труда.

Современные менеджеры должны уделять постоянное внимание вопросам поддержания корпоративной культуры и регулирования психологического климата.

Выводы по главе 10

1. Внутренняя среда предприятия – это совокупность материальных и нематериальных явлений, отличающих его от других предприятий.

- Основными элементами внутренней среды предприятия являются:
- структура предприятия (классическая или современная);
 - производственные технологии;
 - корпоративная культура предприятия;
 - психологический климат.

2. Структура предприятия – это совокупность его составных частей и взаимодействие между ними. Имеются классические и современные структуры.

Различают три вида классических структур:

функциональная структура – деление предприятия на части по видам деятельности (функциям);

дивизиональная структура – деление предприятия на самостоятельные подразделения (дивизионы) по видам выпускаемой продукции;

матричная структура – сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек и товарных линий.

3. Новая экономическая теория выдвинула два вида современных структур предприятий.

Командная структура – это деление предприятия на рабочие и управленческие группы (команды). Команды могут быть весьма различными: целевые и многофункциональные, временные и постоянные, исследовательские и производственные, рабочие и управленческие.

Сетевая структура – это деление предприятия на самостоятельные подразделения-фирмы по завершенным видам деятельности. Сетевая структура есть новейший подход к департаментализации. Предприятие деагрегирует свои основные функции – производство, разработки, продажи, финансы – между отдельными фирмами. Головной офис (фирма-брокер) связан контрактами с фирмами-предприятиями.

4. Корпоративная культура – это совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые господствуют на предприятии и сплачивают коллектив. Различают три уровня корпоративной культуры.

Первый уровень состоит из шести основных физических объектов (элементов).

- символ – это объект, имеющий особый смысл для коллектива;
- герой – человек, совершивший яркий профессиональный поступок;
- предание – рассказ о былом реальном ярком событии, которое стало легендарным и известно всему коллективу;
- церемония – яркое традиционное массовое мероприятие;
- девиз (слоган) – фраза, в которой кратко выражена важная ценность;

- корпоративный стиль – нормативы внешнего вида и поведения.

Второй уровень – это выраженные в словах и делах общие ценности и убеждения, разделяемые и сознательно культивируемые работниками предприятия. Они проявляются в рассказах, языке, принятых символах.

Третий уровень корпоративной культуры имеет две позиции:

1) предположение о том, что у всех людей имеется врожденная неприязнь к труду, поэтому их надо проверять и контролировать;

2) каждый человек стремится работать творчески, профессионально, с удовольствием, и ему надо в этом помогать, предоставлять самостоятельность и свободу творчества.

5. Различают адаптивные и неадаптивные корпоративные культуры. В них приняты разные ценности и нормы поведения.

В адаптивной культуре менеджеры ориентированы на запросы потребителей, озабочены внутренними процессами, поддерживают конструктивные идеи, покровительствуют инициативным работникам.

Неадаптивные культуры не реагируют на внешние изменения.

6. Психологический климат – это характер и атмосфера взаимоотношений в коллективе. Психологический климат нацелен не столько на производство, сколько на качество профессиональной жизни.

Выделяют основные характеристики психологического климата:

- профессиональную этику, то есть уважительные взаимоотношения;

- неформальные процессы – это соответствие групповых и индивидуальных ценностей целям предприятия, продуктивность взаимодействия.

7. На психологический климат оказывают влияние четыре основных фактора: 1) личность руководителя; 2) система стимулирования-мотивации; 3) профессиональные отношения; 4) условия труда.

Регулирование психологического климата осуществляется через воздействие на факторы влияния.

Глава 11. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

11.1. Кадровая политика и кадровая стратегия.

11.2. Принципы и содержание кадровой работы.

11.3. Подбор, адаптация, обучение и расстановка кадров.

11.4. Деловая оценка и аттестация персонала.

11.1. Кадровая политика и кадровая стратегия

Управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава предприятия, руководителей подразделений, направленная на повышение эффективности деятельности за счет кадровой работы психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Большинство отечественных и зарубежных авторов рассматривают в неразрывной связи такие понятия, как «кадровый потенциал» и «управление кадрами», поскольку только при умелом управлении возможны рациональное использование кадров и, как следствие, эффективная деятельность предприятия в условиях острой рыночной конкуренции.

Вопросы кадровой политики и кадровой стратегии рассмотрим в следующих пунктах:

Понятие и сущность кадровой политики;

Кадровая стратегия предприятия;

Разработка и реализация кадровой политики предприятия.

11.1.1. Понятие и сущность кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Целью выступает безусловное выполнение стоящих перед предприятием производственных задач.

Кадровая политика – комплекс основополагающих принципов и мер для подбора, подготовки и расстановки кадров.

Кадровая политика есть целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). *Персоналом предприятия* называется основной

(штатный) состав его работников. Кадры есть главный и решающий фактор производства, главная производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют.

От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Кадры являются понятием одновременно собирательным и многоуровневым. Собирательным потому, что оно объединяет работников различных направлений деятельности. Принадлежность работника к той или иной отрасли дает лишь наиболее общее представление о его положении в государственном разделении труда, выполняемых функциях и профессиональных качествах.

Многоуровневость понятия означает, что состав кадров отражает как структуру предприятия, так и иерархию специалистов внутри него. С этой точки зрения различают такие категории работников, как руководители, советники, консультанты, специалисты, управленческий и производственный персонал. Кадры можно классифицировать и по другим признакам: профессиональному и квалификационному составу. Принадлежность специалиста к той или иной группе характеризует определенные черты его профессиональной деятельности, предъявляемые к нему требования и групповые интересы.

Термин «политика» характеризуется как цели и задачи, методы и средства, с помощью которых достигаются эти цели, образ действий, определяющий отношения с людьми.

Понятие «политика предприятия» включает в себя свод правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой и внешнеэкономической политики каждое предприятие осуществляет и кадровую политику.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование.

Широкое – это система принципов и норм, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы и приводить человеческий ресурс в соответствие с задачами предприятия.

Узкое толкование – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и предприятия.

Содержание (элементы) кадровой политики

1. Принципы и нормы работы с кадрами – это общие установки и целенаправленная деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию.

2. Привлечение и закрепление кадров – это подбор, обучение и адаптация новых работников, расстановка, ротация, закрепление и адекватное использование специалистов, создание условий для реализации ими своего профессионального потенциала для целей предприятия, планирование и реализация персональной карьеры.

3. Формирование кадрового потенциала.

Кадровый потенциал в профессиональном отношении должен обеспечивать реализацию стратегических целей предприятия. Тактическая цель кадрового потенциала предприятия заключается в создании сплоченного, ответственного, высокопроизводительного трудового коллектива, обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, деловой оценке и периодической аттестации персонала.

4. Создание «кадрового портфеля» – это определение перспективной потребности в кадрах, создание и работа с резервом кадров, привлечение кадров, использование кадров, развитие кадров (обучение, переподготовка и повышение квалификации), сбор и анализ информации о кадрах (кадровый портфель), высвобождение кадров, сохранение кадров и стимулирование отдачи (например, политика оплаты труда или социальных благ).

Кадровой политикой занимаются все уровни управления предприятием: высшее руководство, руководители подразделений и кадровая служба. Кроме того, в настоящее время кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе: сферу трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с общественными организациями. В ходе этой работы решаются производственные проблемы, осуществляются социальные программы, происходит влияние на производство и персонал.

Итак, задачи кадровой политики сводятся к четырем пунктам:

1) *связь со стратегией предприятия* – кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия, его перспективной потребности в кадрах. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;

2) *стабильность и гибкость* – кадровая политика должна быть гибкой, то есть она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно с постоянством связаны определенные ожидания работников, с другой – динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия и производственной ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и корпоративную культуру, включающую ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения и жизнедеятельность предприятия;

3) *реальность и социальная ориентированность* – кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей предприятия, а также социально ориентированной;

4) *индивидуальный подход* – кадровая политика должна предусматривать индивидуальный подход к работникам предприятия, учитывать перспективы их профессионального и карьерного роста.

Задачи кадровой политики носят и общий характер, когда касаются персонала предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируются на решение специфических задач (в пределах отдельных подразделений, функциональных или профессиональных групп персонала).

Таким образом, кадровая политика в современных условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Основная проблема кадровой политики – организация отношений «власть–подчинение» и совместной деятельности работников, установление их роли в делах предприятия, определение задач и содержания деятельности сотрудников, принципов и методов их профессионального взаимодействия.

Итак, кадровая политика предприятия представляет собой целостную и объективно обусловленную стратегию работы с персоналом, объединяет различные формы и методы кадровой работы и имеет целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на изменяющиеся требования рынка.

Кадровую политику можно считать выражением кадровой стратегии, объединяющей разные принципы и методы кадровой работы на предприятии.

11.1.2. Кадровая стратегия предприятия

Кроме производственной, финансовой и внешнеэкономической стратегии каждое предприятие разрабатывает и осуществляет кадровую стратегию, определяющую принципы и пути работы с персоналом.

Кадровая стратегия – это система работы с персоналом с целью обеспечения стратегии развития предприятия.

Понятие «кадровая стратегия» является более широким, чем «кадровая политика». Кадровая политика разрабатывается и осуществляется в рамках кадровой стратегии.

Содержание (элементы) кадровой стратегии.

1. Участие в выработке стратегии развития предприятия.

Важным условием, которое позволяет в дальнейшем обеспечить тесную увязку кадровой политики и стратегических целей предприятия, является участие менеджеров и ведущих специалистов в работе по выработке стратегии производственного развития предприятия. Кадровая стратегия является частью общей производственной стратегии предприятия.

2. Кадровое обеспечение реализации стратегических целей предприятия.

В этом отношении кадровая стратегия представляет собой обеспечение долговременных целей производственного развития предприятия. Кадровая стратегия представляет собой стратегическую линию поведения руководства предприятия в работе с персоналом.

3. Набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом.

Основные принципы, правила и цели работы с персоналом конкретизируются с учетом организационной стратегии, организаци-

онного и кадрового потенциала и типа кадровой политики. Поскольку кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления, то задача кадровой стратегии – достижение главной цели предприятия.

Достижение главной цели решается следующими путями:

- повышение престижа предприятия;
- создание деловой атмосферы внутри коллектива предприятия;
- создание условий для перспективного развития потенциала управленческого и технического персонала, рабочей силы;
- создание условий для предупреждения причин увольнения с работы и снижения текучести кадров.

Задачи оперативного управления – повседневная реализация кадровой стратегии, оказание помощи руководству.

Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы. Любая стратегия должна быть внутренне целостной, совместимой с внешней средой, сбалансированной по ресурсам, реальной, амбициозной, в меру рискованной.

Кадровая политика является составной частью стратегии развития предприятия и основывается на кадровой концепции. Кадровая политика представляет собой деятельность, связанную с отношениями между субъектами предприятия, такими, как производственные подразделения, социальные группы, профессионально-квалификационные группы, отдельные личности, предприятие в целом.

11.1.3. Разработка и реализация кадровой политики предприятия

Кадровая политика предприятия находит отражение в следующих документах:

- устав и миссия (философия) предприятия;
- коллективный договор, контракты предприятия с сотрудниками;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения об оплате труда и аттестации кадров и др.

По содержанию кадровая стратегия должна охватывать *проблемы*:

- *управленческую* – организация кадровой работы, формирование и развитие комплексной системы управления кадрами на предприятии;

- *квалификационную* – целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных специалистов, непрерывное повышение их квалификации, образование и воспитание кадров;

- *профессиональную* – рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие профессиональных навыков и способностей, формирование удовлетворенности по поводу возложенных функциональных обязанностей;

- *контрольную* – контроль деятельности кадров.

Кадровая стратегия в совокупности с функциями ее руководителей и руководителей подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития предприятия, образуют систему управления персоналом.

Кадровая стратегия есть индикатор внутренней этики предприятия, его нравственных принципов, основа его имиджа и деловой репутации.

Кадровая стратегия должна формировать требования к рабочей силе на стадии ее найма – к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки, опыту соответствующей работы и т. п. Кадровая политика должна определять отношения:

- к «капиталовложениям» в рабочую силу;

- воздействию на развитие отдельных сторон занятой рабочей силы;

- стабилизации трудового коллектива;

- глубине и характеру подготовки новых рабочих на предприятии;

- движению кадров внутри предприятия и т. д.

Кадровая политика предприятия, как часть его стратегии, опирается на такие *принципы*: 1) справедливость; 2) последовательность; 3) соблюдение трудового законодательства; 4) равенство; 5) отсутствие дискриминации.

Существующую на современных предприятиях кадровую политику можно сгруппировать по двум основаниям.

Первое основание для выбора кадровой политики связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и включает такие типы кадровых политик, как:

- пассивная или реактивная;

- превентивная (предупреждающая, опережающая);

- активная (рациональная и авантюристическая).

Пассивная кадровая политика – руководство предприятия не имеет четкой программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий; при этом отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда, кадровой диагностики.

Реактивная кадровая политика – руководство предприятия осуществляет некоторый контроль состояния работы с персоналом, принимает меры по локализации конфликтных ситуаций, постоянно анализирует причины, способные привести к кадровым проблемам.

Превентивная кадровая политика – руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации. В программах развития предприятия содержатся: а) краткосрочный и среднесрочный количественный и качественный прогнозы потребности в кадрах; б) задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика определяется наличием у руководства предприятия обоснованных прогнозов развития кадровой политики и методов, соответствующих прогнозам, средств воздействия на персонал. Руководство проводит постоянный мониторинг ситуации в соответствии с параметрами внутренней и внешней среды. Активная кадровая политика подразделяется на два подвида: рациональная и авантюристическая.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет качественный анализ, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия имеет средства диагностики персонала, прогнозирует кадровую ситуацию на среднесрочный и долгосрочный периоды. Составной частью программы развития предприятия на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного анализа, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, но в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение его

целей. План работы с персоналом строится на эмоциональном, слабо аргументированном уровне.

Второе основание для выбора кадровой политики – это ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. Подразделяется на открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика открыта для потенциальных сотрудников любого уровня, поскольку предприятие готово принять любого специалиста, обладающего соответствующей квалификацией. Такая кадровая политика характерна для телекоммуникационных и автомобильных концернов.

Закрытая кадровая политика ориентирована на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Последующее замещение работников осуществляется только из числа своих сотрудников. Закрытая кадровая политика характерна для компаний, которые ориентированы на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование духа причастности, а также работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Формирование кадровой политики осуществляется в четыре этапа.

I этап. Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики предприятия.

Для достижения главной цели кадровой политики – оптимизации управления персоналом для эффективной деятельности и развития предприятия – необходимо решать следующие задачи:

- формирование требований к кадрам;
- прогнозирование потребности в кадрах различных уровней и профессий, своевременное заполнение вакансий;
- определение приоритетов развития кадрового состава;
- совершенствование форм и методов подбора, отбора, оценки кадров;
- обеспечение эффективности стимулирования-мотивации, развития, профессионально-должностного продвижения работников;
- совершенствование работы с резервом руководящих кадров;
- создание эффективной кадровой службы.

Основные *принципы* кадровой политики предприятия: а) законность; б) научная обоснованность; в) системность; г) комплексность; д) стратегичность; е) гибкость; ж) экономическая обоснованность; з) последовательность.

На формирование приоритетов кадровой политики влияют внутренние и внешние факторы. *Внутренние факторы:*

- *общая характеристика* – цели предприятия, особенности деятельности, специализация, технологии, производственная и организационная структура, финансовая устойчивость;

- *характеристика трудового коллектива* – качественная характеристика трудового коллектива, которая означает, что работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности профессиональной жизнью, важна также количественная и качественная характеристика рабочих мест;

- *система стимулирования-мотивации* – условия работы, система мотивации и оплаты труда. Существуют некоторые виды работ, которые привлекают или отталкивают людей от работы на данном предприятии: степень вредности работы для здоровья, уровень требуемых физических и психических усилий; профессиональное взаимодействие с другими людьми; степень свободы при решении задач; принятие цели предприятия;

- *стиль руководства*, который преобладает на предприятии;

- *корпоративная культура и психологический климат.*

Внешние факторы влияния:

- ✓ *рынок труда* – ситуация на рынке, наличие конкуренции, источники комплектования, состав свободной рабочей силы, конъюнктура рынка;

- ✓ *конкуренты* – динамика роли конкурентов, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов;

- ✓ *экономическая политика государства* – задания программ социально-экономического развития страны, регионов и программ занятости населения, требования трудового законодательства, законодательства о занятости и социальной защите населения;

- ✓ *нормативные ограничения.* Например, в некоторых странах существует запрет на применение тестов при приеме на работу, что вынуждает сотрудников кадровых служб проектировать программы отбора и ориентации персонала в соответствии с действующим законодательством.

В реализации кадровой политики возможны *альтернативы*: она может быть быстрой и решительной, основанной на приоритете

производственных интересов и учете социального развития трудового коллектива и социальных издержек.

Приоритеты в реализации кадровой политики предприятия:

- *статус кадровой службы* – повышение статуса и роли кадровой службы в системе управления персоналом;
- *планирование карьеры* – качественное улучшение работы по оценке и профессионально-должностному продвижению кадров, их подбору и отбору;
- *повышение квалификации* – улучшение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- *резерв руководящих кадров* – систематизация работы с резервом кадров, внедрение в работу с кадрами современных технологий.

Организационно-информационное обеспечение реализации целей и задач кадровой политики организации включает: а) прогнозирование потребности в персонале; б) современные кадровые технологии; в) подготовку работников кадровых служб; г) структурированную информацию о кадровом составе.

Материально-техническое обеспечение кадровой политики включает:

- материально-техническую базу кадровой службы, включая компьютерные программы по коучингу;
- средства на повышение квалификации руководителей и специалистов по работе с кадрами;
- источники и финансирование мероприятий по работе с кадрами.

II этап. Стратегический анализ кадрового состава предприятия.

По заданию руководителя (дирекции) предприятия кадровая, экономическая, юридическая, финансовая и другие службы проводят анализ кадрового состава.

III этап. Оформление основ кадровой политики предприятия.

Это означает обсуждение, доработку и документальное оформление основ кадровой политики. При этом возможно привлечение ученых, экспертов, авторитетных специалистов, руководителей вышестоящих органов, проведение диагностики мнения трудового коллектива при помощи различных методов. Предложения и замечания учитываются, и после этого руководитель предприятия утверждает документ.

Кадровая политика предприятия может формулироваться в различных документах, программах развития, периодических про-

граммных заявлениях руководства, инструкциях, документах, кодексах, уставах, регламентирующих работу персонала, стандартах, коллективных договорах и других документах. Кадровая политика как документ может иметь название «Принципы кадровой политики предприятия», «Основные направления кадровой политики предприятия», «Кадровая политика предприятия» и т. п.

Пересмотр и изменение кадровой политики осуществляются в установленном на предприятии порядке.

IV этап. Реализация кадровой политики предприятия.

Реализация осуществляется руководителями предприятия и структурных подразделений через систему организационных, экономических, административно-правовых, социально-психологических мероприятий, планов, программ «Кадры», принципов и норм, методов и правил, кадровых технологий и приемов работы.

Для успешной реализации кадровой политики следует разрабатывать отдельные ситуационные планы, включающие систему мер по преодолению ожидаемых трудностей и кризисных явлений. Для определения эффективности реализуемых мероприятий кадровой политики осуществляется их мониторинг. При изменении внутренних и внешних факторов руководство организации ставит перед соответствующими руководителями задачу по разработке антикризисных кадровых программ.

Итак, *кадровая политика* как система работы с кадрами, это:

- *комплекс мер* – органически взаимосвязанных правовых, организационных, экономических, психолого-педагогических мероприятий по подбору, приему, расстановке, обучению и использованию кадров;

- *система планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей в персонале;*

- *совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержания работы с кадрами. Задачи кадровой политики реализуются через кадровую работу.*

Кадровая работа, в свою очередь, как средство реализации кадровой политики, базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, конструктивных практических дей-

ствий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовкой и переподготовкой, мотивации, продвижения, расстановки и рационального использования кадров и т. д. Кадровая работа организуется и проводится в соответствии с кадровой политикой предприятия и призвана обеспечивать реализацию целей и задач кадровой политики.

Таким образом, в современных условиях решения задач по дальнейшему социально-экономическому развитию особое значение придается персоналу предприятия. От правильно выбранной кадровой политики, эффективности деятельности персонала во многом зависит, смогут ли они вывести свои предприятия из условий глобального финансово-экономического кризиса. Для этого кадровая политика и кадровая работа должны быть:

- тесно увязаны со стратегическими целями и задачами предприятия;
- четко и ясно сформулированы, охватывать все направления работы;
- обеспечены необходимыми ресурсами;
- содержать в себе конкретные практические шаги и меры.

11.2. Принципы и содержание кадровой работы

Содержание и направление кадровой политики и организация кадровой работы на предприятии не остаются неизменными – они подчинены целям и задачам, которые встают перед предприятием и обществом.

Принципы и содержание кадровой работы рассмотрим в следующих пунктах:

- Основные принципы кадровой работы;
- Основные направления работы с кадрами;
- Свойства кадровой работы и требования к ней;
- Методы управления кадрами.

11.2.1. Основные принципы кадровой работы

Несмотря на динамику, в работе с кадрами сохраняются основные черты и основополагающие идеи, которые носят устойчивый и долговременный характер и составляют *основные принципы* орга-

низации кадровой работы, лежащие в основе процессов планирования, подбора, подготовки, расстановки и использования кадров.

Принципы кадровой работы определяют развитие предприятия и общества, они являются результатом исторического практического опыта работы с людьми. Принципы служат своеобразными ориентирами и критериями кадровой политики, рациональной организации кадров, предопределяют конкретные формы и методы управления специалистами, приемы и способы кадровой работы.

Принципы кадровой работы – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе работы с персоналом.

Кадровая работа является средством реализации кадровой политики в области управления персоналом, поэтому к особым нормам, правилам и принципам управления персоналом относят правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы кадровой работы должны отражать объективные общие тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации теории менеджмента и общественной психологии. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации деловой деятельности при поддержке высокого качества профессиональной жизни.

Принципы кадровой работы на производственном предприятии можно классифицировать по следующим трем группам: общие (базисные), специфические и частные.

К группе общих (базисных) относятся четыре следующих принципа: 1) системности; 2) равных возможностей; 3) командного единства; 4) правовой и социальной защищенности.

1. Принцип системности.

Кадровая политика по управлению персоналом предполагает, что менеджеры по кадрам рассматривают кадровый потенциал предприятия как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников. Данная система направлена на формирование и эффективное использование человеческого потенциала предприятия.

2. Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни предприятия, и при подборе и расстановке кадров предполага-

ет равную возможность представителей всех социальных, классовых и национальных групп. Профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

Принцип равных возможностей предполагает уважение человека и его достоинства. Он предусматривает защиту прав личности, поощрение достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для роста.

3. Принцип командного единства.

Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность.

Принцип командного единства предполагает горизонтальное сотрудничество. Он связан с передачей прав и ответственности на низовой уровень управления. Это возможно в стабильных, преуспевающих компаниях, с хорошо развитой сетью горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности.

4. Принцип правовой и социальной защищенности предполагает строгое соблюдение руководителями предприятия законов и других правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного права в работе с персоналом.

Специфические и частные принципы отражают особенности нации, отрасли и конкретного предприятия.

11.2.2. Основные направления работы с кадрами

Содержание кадровой работы охватывает все проблемы персонала в управлении и предполагает условное их разделение на три большие группы:

первая – анализ категорий работников и должностей, планирование и прогнозирование в области кадров, удовлетворение кадровой потребности;

вторая – подбор, расстановка, подготовка и повышение квалификации;

третья – определение и оценка профессиональных обязанностей, формирование стабильных коллективов, укрепление дисциплины и др.

Основные направления кадровой работы отражает Концепция эффективного использования человеческого фактора в развитии государственных институтов власти, лежащая в основе организации работы с кадрами на современном этапе.

Пути реализации концепции эффективного *использования человеческого фактора* таковы:

1) *возможности личности* – создание необходимых условий для всестороннего и гармоничного развития способностей специалиста в его профессиональной компетенции и деятельности;

2) *производительность и качество труда* – обеспечение повышения производительности труда и качества выполняемых функций за счет повышения профессионального мастерства, высокой подготовки и общей культуры специалистов;

3) *рост компетентности* – регулярное обновление профессиональных знаний, умений и навыков всех категорий сотрудников, планирование и осуществление постоянного профессионально-квалификационного роста кадров.

Содержание кадровой работы не ограничивается наймом на работу (пополнения кадров, требования к ним), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки и развития персонала, обеспечения взаимодействия работников предприятия. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними, естественно, должна быть взаимосвязь, которая обычно бывает между стратегией и тактикой в достижении поставленной цели.

Содержание кадровой работы производственного предприятия можно представить в шести основных направлениях:

1) *обеспечение кадрами* – создание современной системы подбора и отбора необходимых для предприятия кадров;

2) *работа на перспективу* – прогнозирование создания новых рабочих мест, разработка программ персонала с учетом развития предприятия и внедрения новых технологий, проведение мониторинга и маркетинга персонала, участие в разработке программ занятости;

3) *стимулирование-мотивация кадров* – усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка стимулирующе-мотивационных меха-

низмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, разработка социальных программ предприятия (социального пакета);

4) *повышение квалификации кадров* – планирование карьеры, переквалификация при переходе на новые технологии, оценка и аттестация кадров;

5) *омоложение кадров* за счет привлечения молодежи и стимулирования выхода на пенсию лиц, достигших пенсионного возраста и не способных адаптироваться к новым условиям;

6) *помощь в трудоустройстве* для высвобождаемых работников при массовых увольнениях.

11.2.3. Свойства кадровой работы и требования к ней

Кадровая работа осуществляется стратегическими и оперативными системами управления предприятием, а главным объектом кадровой политики является персонал.

Конкретными объектами кадровой работы прежде всего являются действующие кадры руководителей и специалистов предприятия, его отдельных отраслей, а также те лица, которым в будущем предстоит трудиться в качестве руководителей и специалистов.

Свойства кадровой работы предприятия:

- связь со стратегией и кадровой политикой;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- рост значимости роли кадров.

Требования к кадровой работе предприятия:

1) *гибкость*: работа должна корректироваться в соответствии с изменениями тактики предприятия, производственной и экономической ситуации;

2) *экономическая обоснованность*: следует исходить из финансовых возможностей предприятия, так как квалифицированная рабочая сила дорога;

3) *индивидуальный подход* к работникам.

Кадровая работа ведется собственниками, высшим менеджментом и кадровой службой предприятия. Общее руководство кадровой работой осуществляет руководитель. Реализуется кадровая работа соответствующими линейными и функциональными руководителями и кадровой службой.

Кадровая работа является составной частью всей управленческой и производственной деятельности предприятия и имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая работа создает не только благоприятные условия труда, но и обеспечивает возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основной задачей кадровой работы предприятия является обеспечение в повседневной деятельности учета интересов всех категорий работников и социальных групп коллектива.

Развитие теории и методики кадровой работы требует комплексного решения проблем, связанных с созданием целостного представления о закономерностях развития кадров и специфике этого процесса. Для того чтобы предприятие осуществляло полноценное сопровождение работы по управлению людьми, необходимо расширять не только обязанности, но и права.

Кадровая работа должна выполняться системно, от определения кадровой политики до разработки многоцелевых кадровых программ, позволяющих реактивно воздействовать на персонал, и работать на опережение.

Вся работа с персоналом должна быть собрана в одном месте – тогда она может выполняться эффективно. Предприятию необходимы специалисты по работе с людьми, менеджеры по работе с персоналом со специальным образованием, получившие знания в первую очередь по психологии, социологии, праву. Именно они могут стать консультантами и советчиками руководителей любого ранга, помогая, направляя и подсказывая.

11.2.4. Методы управления кадрами

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования предприятия.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Они представлены на рис. 11.1.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.



Рис. 11.1. Система методов управления персоналом

Экономические методы управления – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается развитие организации.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма воздействия (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на закономерностях социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабам и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на

группы людей в процессе труда; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Специфика социально-психологических методов заключается в значительной доле использования неформальных и субъективных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа и учета.

Более подробная классификация данных методов по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема, организации труда, управления персоналом;
- социализации, профориентации, адаптации, деловой оценки персонала;
- мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;
- управления безопасностью персонала, конфликтами и стрессами;
- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным ростом.

11.3. Подбор, адаптация, обучение и расстановка кадров

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом совместно с кадровой службой предприятия. Методы подбора, обучения и адаптации новых работников рассмотрим в следующих пунктах:

Подбор новых работников;

Адаптация новых работников;
Обучение персонала;
Расстановка кадров.

11.3.1. Подбор новых работников

Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно обоснованные принципы и методы работы.

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно.

Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор сотрудников на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе». При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Подбор кадров представляет собой единый комплекс, состоящий из пяти его форм, которые представлены в табл. 11.1.

Таблица 11.1

Формы (подходы) подбора кадров

Форма подбора	Содержание
1. Научно-методическая	Определяет общую методологию отбора, научные подходы, методы, критерии и применяемый математический аппарат. Подходы в подборе таковы: комплектность, объективность, непрерывность, научность. Важна оценка эффективности подбора, разработка рекомендаций для кадровых служб
2. Организационная	Комплекс научно обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах кадровой работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора персонала
3. Кадровая	Это привлечение необходимых специалистов на разных этапах работы: руководителей высшего звена, руководителей подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов

Форма подбора	Содержание
4. Материально-техническая	Финансирование проводимых мероприятий и оснащённость их требуемой оргтехникой и компьютерами
5. Программная	Автоматизация отдельных этапов подбора кадров с использованием соответствующих компьютерных программ

Научно-методические *подходы в подборе кадров* следующие: комплектность, объективность, непрерывность, научность. Рассмотрим их.

Комплектность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нём).

Объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение по данному кандидату.

Непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей.

Научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

Научно обоснованный подбор кадров позволит избежать главной и широко распространённой ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приёме на работу. Чтобы быть в своих оценках более точным, необходимо более внимательно анализировать различные детали, привлекать больше информации и быть готовым в любой момент скорректировать свою оценку.

В процессе подбора персонала, в зависимости от размера предприятия, работодателем должны быть решены следующие основные вопросы:

- сколько дополнительно работников потребуется предприятию;
- где предприятие планирует искать требуемых работников;

- какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы;
- каким образом планируется распространять информацию о вакансиях;
- как планируется оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Процесс подбора персонала определяется в значительной степени политикой, принятой на предприятии в отношении человеческих ресурсов.

Так, при приоритетной ориентации предприятия на продвижение собственных работников определяющим будет подбор внутри предприятия. Если же предприятие ориентируется на приток работников извне, роль подбора работников извне будет приоритетной.

Методы подбора персонала можно разделить на два вида (источника) – внутренние и внешние. Они изображены на рис. 11.2.

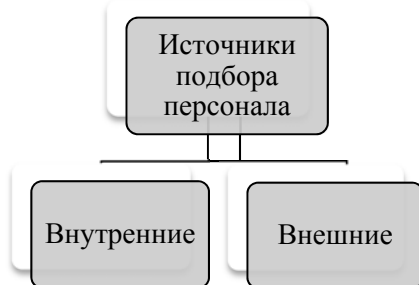


Рис. 11.2. Источники подбора персонала

Внутренние источники (методы) подбора кадров

Внутренние методы подбора персонала предполагают наличие собственного кадрового резерва, когда поиск ведется внутри предприятия.

При появлении вакансии (в связи с расширением предприятия и введения новых должностей или ротацией сотрудников внутри предприятия) руководство обращает свой взор на уже имеющихся сотрудников. И если предприятие активно пропагандирует возможности карьерного роста, то это дает ему гарантию сохранения сильного кадрового резерва.

Этот традиционный метод подбора персонала хорош тем, что не требует финансовых расходов, адаптироваться на новом рабочем месте и вливаться в коллектив работнику уже не надо. Недостатком является ограниченность выбора и отсутствие возможности привлечь свежие силы.

Еще одним внутренним методом подбора персонала, нередко используемым на предприятиях, может быть помощь собственных сотрудников. Работник в таких случаях рекомендует на вакантное место кого-нибудь из своих знакомых. Подобным образом заполняются должности рядовых специалистов, а чаще подбирается неквалифицированный персонал (рабочие). Так предприятие не тратит время и деньги на поиск новых людей и отчасти обеспечивает достаточную степень совместимости только что принятых на работу сотрудников за счет сложившихся ранее их личных отношений с уже работающим персоналом.

Однако у этого метода поиска персонала больше минусов, чем плюсов. Во-первых, это развивает «кумовство» и «семейственность» на предприятии, что нередко приводит к снижению квалификации. Во-вторых, этот метод не позволяет найти ценного специалиста, ведь, как правило, в основе подбора по знакомству лежит личная заинтересованность того, кто рекомендует (устроить знакомых, укрепить свою позицию), а не профессионализм нанимаемых работников.

Основным недостатком подхода к решению проблемы за счет внутренних резервов является то, что на предприятие не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора персонала представлены ниже в табл. 11.2.

Таблица 11.2

Внутренние источники привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
1. Возникновение шансов для служебного роста	1. Ограниченные возможности для выбора персонала, так как имеющиеся работники расставлены по рабочим местам
2. Незначительные затраты на привлечение персонала	2. Возникновение напряженности в коллективе при появлении претендентов на вышестоящую должность
3. Претендентов на должность хорошо знают в организации	

Преимущества	Недостатки
4. Знание претендентом данного предприятия 5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности 6. Решается проблема занятости собственных работников 7. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом 8. Рост производительности труда – если перевод на новую должность совпадает с личным желанием работника 9. Возможность избежать для предприятия высокой текучести персонала (нежелательных увольнений) 10. Большая степень управляемости со стороны руководства сложившейся кадровой ситуацией	3. Проявление протекционизма при решении деловых вопросов 4. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника 5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы на предприятии 6. Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале 7. Требуется дополнительные затраты на повышение квалификации работника, занявшего вакантное место

Внешние источники подбора персонала:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству населения;
- высшие, среднеспециальные, профессионально-технические или иные учебные заведения;
- клиенты (рекомендации из круга своих знакомых, в том числе с поручительством);
- поставщики и партнеры (рекомендации знакомых специалистов);
- конкурирующие организации (переманивание их квалифицированных сотрудников);
- лица, случайно зашедшие на предприятие в поисках работы или направленные знакомыми;
- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов, иной периодики и т. д.

Одним из самых современных методов подбора персонала, становящимся в последнее время все более привлекательным для

предприятий, является технология подбора кадров через *рекрутинговые агентства*. Это естественно, так как всю работу такие конторы берут на себя, а нанимателю только и остается диктовать собственные условия и перебирать найденные агентством кандидатуры. Успех подбора в этом случае во многом зависит от правильности составленного профиля кандидата и точности в понимании сформулированных требований менеджером агентства, ну и, конечно, от его профессионализма и добросовестности.

Иногда эффективнее обращаться в агентства, конкретно специализирующиеся на поиске работников определенного уровня (например, высший менеджмент, руководители и директора либо, наоборот, – рабочие и низший персонал) или в подборе персонала на профессии определенной направленности (например, технические – инженеры, IT-специалисты, технологи, конструкторы и т. д.).

В любом случае стоит понимать, что услуги агентств – платные, и стоят они немало.

Еще одним методом поиска персонала, постепенно превращающимся из современного в традиционный, становится поиск кандидатов через *Интернет*. Сегодня сайтов, предоставляющих возможность подать объявление, как предприятиям о вакантной должности, так и соискателям, задающимся вопросом, где можно найти работу, множество. Это могут быть сайты, освещающие рынок труда, печатных изданий или рекрутинговых агентств. Перечислять их все не имеет смысла, пользоваться поиском умеют все.

Однако следует отметить, что об эффективности портала говорят количество посещений в сутки и его известность.

Отделу кадров предприятия, отвечающему за подбор и оценку персонала, надо знать, что большинство сайтов по трудоустройству предоставляют возможность за небольшую плату размещать объявления о поиске персонала таким образом, что при просмотре они постоянно располагаются в начале списка определенного раздела.

Хоть и принято считать, что найти хорошего работника узкоспециализированной специальности через Интернет сложно, это далеко не так. И первое, что говорит в пользу Интернета как метода успешного подбора персонала, – это неуклонный рост числа пользователей «всемирной паутины».

Преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала отражены в табл. 11.3. Важным шагом в процессе обес-

печения предприятия соответствующими его профилю человеческими ресурсами (специалистами) является подбор кандидатов.

Таблица 11.3

Внешние источники привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
1. Широкие возможности выбора персонала из числа внешних претендентов 2. Возникновение новых импульсов для расширения перспектив развития предприятия 3. Прием на работу покрывает дополнительные потребности в необходимых кадрах 4. Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания, так как он не обременен возможными прежними ошибками	1. Высокие затраты на изучение, подбор и привлечение новых специалистов 2. Недостаточное знание предприятия новыми работниками 3. Длительный период адаптации 4. Непредсказуемое воздействие на социально-психологический климат 5. Непредсказуемое воздействие на корпоративную культуру предприятия 6. Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников 7. Значительный удельный вес работников со стороны способствует росту текучести собственного персонала

Таким образом, главным критерием, предъявляемым предприятием к подбору кадров, является соответствие сотрудника, его профессиональных и личностных качеств требованиям рабочего места.

11.3.2. Адаптация новых работников

Адаптация – это приспособление работника к содержанию и условиям труда, а также взаимоотношениям в коллективе.

Имеются два вида адаптации:

1) по уровню: первичная (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичная;

2) направленности: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов и способов принятия решений. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний, характера новичка для него определяют приемлемую форму подготовки.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к условиям труда, режиму работы и отдыха. Как правило, особых сложностей она не представляет, протекает быстро, зависит от здоровья человека, его естественных реакций и характеристики условий. Тем не менее большинство несчастных случаев, происходящих в первые дни работы, связано с отсутствием психофизиологической адаптации.

Социально-психологическая адаптация – приспособление нового работника к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам. Трудности могут быть связаны с обманутым ожиданием успеха и сложности общения, недооценкой практического опыта и переоценкой теоретических знаний, инструкций.

В общем смысле процесс адаптации работников состоит из четырех этапов:

- 1) *детальное ознакомление* работников с новым окружением;
- 2) *усвоение стереотипов* поведения, принятых в данном коллективе;
- 3) *ассимиляция* – полное приспособление работников к среде;
- 4) *идентификация* – отождествление личных интересов с общими.

С организационной точки зрения различают следующие этапы адаптации

- ознакомительный (около одного месяца) достаточен для проявления достоинств, но недостаточен для оценки вероятности проявления слабостей;
- оценочный (до одного года), когда достигается совместимость между человеком и коллективом;
- интеграционный – «объединение» сотрудника с коллективом (до трех лет).

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. Рекомендации руководителю таковы:

- ежедневно встречаться с сотрудником, узнавать информацию об успехах и поддерживать в начинаниях;
- лично участвовать в устранении проблем, помогать в их решении.

Для молодого специалиста в период адаптации наибольшую опасность представляет некомпетентный и невнимательный руководитель.

Рекомендации новому сотруднику по успешной адаптации в коллективе:

- внимательно ознакомиться с обстановкой в новом коллективе;

- не проявлять оригинальность, не привлекать излишнее внимание;
- понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителя, больше спрашивать и уточнять;
- выполнять работу своевременно и квалифицированно;
- соблюдать субординацию, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, не участвовать в конфликтах.

Помимо адаптации человека к работе необходимо и обратное, то есть адаптация работы к человеку. Она предполагает:

- организацию рабочего места в соответствии с требованиями эргономики;
- гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени;
- построение структуры подразделения и распределения заданий, исходя из личных особенностей работников;
- индивидуализацию системы стимулирования.

В коллективе особенно сложна социально-психологическая адаптация руководителя. *Факторы*, осложняющие процесс адаптации руководителя:

- ✓ *несоответствие* уровня руководителя и уровня новых подчиненных;
- ✓ *настороженность* подчиненных вследствие невозможности оценить руководителя, составить о нем адекватное представление. Обычно видны положительные качества и тщательно скрываются отрицательные;
- ✓ *неинформированность* – желание подчиненных как можно больше получить информации о новом руководителе: надолго ли, личные качества, послужной список, как оказался в должности, какими связями обладает, как будет работать;
- ✓ *противодействие* – отчуждение, зависть, противостояние бывших коллег нового руководителя;
- ✓ *незнание* – давление привычек и традиций предприятия, кажущееся знание внутренних проблем (своего рода «производственная слепота»);
- ✓ *сравнение* – сопоставление нового руководителя с предшественником, разрыв эмоциональной связи между ним и подчиненными. Легче всего адаптация менеджера-новичка происходит в слу-

чае, если он оказался преемником лица, прежде ничем не выделявшегося. А тяжелее всего, если руководитель был харизматическим лидером в данном коллективе. Если преемник долгое время находился в тени предшественника, ему легко освоить обязанности, но трудно завоевать уважение как в своих глазах, так и в глазах окружающих, а иначе он надолго останется «номером два»;

✓ *ситуативный фактор* – уходящие руководители часто, желая, чтобы их помнили в сравнении как сильных топ-менеджеров, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями и компетенцией, чем они сами.

11.3.3. Обучение персонала

Обучение персонала происходит во внутренних и внешних формах. Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными на самом предприятии, и внешними программами не всегда прост. Внутренние программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами предприятия, его целями и стратегией. Сегодня многие крупные предприятия проводят обучение и тренинги своими силами.

Однако в том случае, если сотрудники посещают курсы или семинары, организуемые вне предприятия, это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и предприятие в более широкой перспективе, внести инновации в свою деятельность.

Обучение вне предприятия приносит максимальный эффект, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией предприятия-заказчика и его результаты востребованы. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне предприятия, следует предусмотреть изменения в их работе после обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности. Можно поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения многие предприятия широко используют обучение вне предприятия в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва.

В настоящее время кроме традиционных используются *новые формы обучения*:

- а) модульное;
- б) дистанционное;
- в) мультимедийное.

Используют и разные варианты совместного применения этих форм обучения.

Модульное обучение

Понятие «модуль» означает отдельную, самостоятельную часть какой-либо системы. Модульная форма обучения предполагает создание учебной программы, состоящей из отдельных самостоятельных тематических блоков – модулей. Это позволяет новичку включиться в учебный процесс на любом его этапе, в зависимости от потребности в тех или иных знаниях.

В ряде случаев модульный принцип применяется и при дистанционном обучении. Это предполагает построение программы, состоящей из отдельных модулей, которые слушатель может выбрать по своему усмотрению. Достоинства этой формы обучения: гибкость, мобильность, ориентация на индивидуальные запросы слушателей. Чтобы обеспечить рентабельность модульного обучения, необходимо осуществлять постоянные массовые наборы слушателей, а это не всегда возможно. Такая проблема не возникает, если модульное обучение применяют совместно с дистанционным. Модульное обучение широко применяется при организации обучения востребованным на рынке труда массовым профессиям – водителю, повару, кондитеру и т. д.

Дистанционное обучение

Дистанционный – значит совершаемый на расстоянии. Дистанционное обучение предполагает использование современных информационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии, без непосредственного личного контакта учащегося с преподавателем. Подобное обучение имеет ряд достоинств: широкий диапазон выбора учебного заведения и высококвалифицированных преподавателей, высокая степень доступности образовательных услуг, высокое их качество.

Кроме того, процесс обучения не привязан к конкретному месту и времени, то есть учащийся и преподаватель самостоятельно организуют каждый свою учебную работу. Практика показывает: предприятие, проводящее дистанционное обучение своего персонала, серьезно экономит. Ведь в этом случае в учебный процесс можно вовлечь больше сотрудников, независимо от того, насколько они удалены от центрального офиса; обучение осуществляется на рабочем месте – работники меньше отрываются от своих непосредственных обязанностей, а учебный процесс можно контролировать. Дистанционное обучение чаще всего используют крупные предприятия.

Чтобы организовать его, требуется техническое оснащение. Контакт учащихся с преподавателем – виртуальный, что ограничивает возможность получения полноценной обратной связи и корректировки учебного процесса. К тому же преподаватель не имеет возможности контролировать самостоятельность выполнения работы, не может быть уверен в том, что материал понят правильно, а умения формируются в требуемом русле.

Дистанционная форма ограничивает возможности обучения поведенческим и некоторым профессиональным навыкам, требующим эмоционального и личного контакта с преподавателем и другими обучающимися.

Для того чтобы успешно завершить дистанционный курс, обучающимся необходимы высокая самодисциплина и самомотивация к обучению.

Мультимедийное обучение

Мультимедийное обучение предполагает наличие специально оснащенного компьютерного класса либо ПК и мультимедийных образовательных программ. С одной стороны, организация мультимедийного обучения требует определенных финансовых затрат, а с другой – существенно экономит на оплате труда преподавателей.

Мультимедийное обучение позволяет осваивать учебный материал в индивидуальном, удобном для учащегося темпе. Обучающийся может прослушать учебный материал несколько раз или остановить его воспроизведение, чтобы подумать, законспектировать что-либо. Однако создать универсальные мультимедийные программы по определенному профессиональному направлению сложно, так как уровень базовой подготовки потенциальных слушателей может быть очень разным.

Все практикуемые сегодня методы обучения можно разделить на три большие группы:

- 1) традиционные методы обучения;
- 2) методы активного обучения;
- 3) методы профессионального обучения.

1. Традиционные методы обучения.

К традиционным относятся: лекции, семинары, видеообучение – это методы, наиболее часто используемые при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

Лекции используются, когда за короткое время необходимо передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Это может быть информация о продуктах для менеджеров по продажам, теория управления для менеджеров, финансовые и юридические знания.

Современные лекции отличаются по форме от тех, которые раньше читались в университетах и институтах. Сейчас принято использовать интерактивные формы – проводить групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагать к решению бизнес-кейсы. Кроме того, используется большое количество наглядных материалов – демонстрация слайдов, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

Семинары предполагают большую активность участников и используются в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм.

На рынке услуг предлагаются семинары по очень конкретным проблемам, возникающим в компаниях. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить проблемы сбора долгов, оптимизацию документооборота, управленческий учет. Есть спрос и, естественно, предложение на очень узкие профессиональные вопросы.

Видеообучение представляет собой просмотр фильмов, действия которых представлены в форме отдельных эпизодов. После каждого

эпизода, посвященного отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного.

2. Методы активного обучения.

Они уделяют большое внимание практической обработке умений:

- через тренинги, групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование;
- разбор практических ситуаций, basket-метод.

Под *тренингами* понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, а основное внимание уделяется практической отработке знаний и навыков. В ходе моделирования и разбора специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе.

Групповые обсуждения представляет собой групповую дискуссию по заданной теме. Возможно предварительное разделение на команды с разными позициями. Обсуждения позволяют максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала.

Деловые игры – это такой метод обучения, когда обработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход игры.

Ролевая игра – это анализ учебного примера, когда обучающиеся играют предложенные им роли в деловой ситуации и затем разбирают принятые ими самими управленческие решения. Групповая игра предполагает формирование мастерства в решении производственных задач, развитие способности к совместной работе.

Поведенческое моделирование – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод применяется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения.

Типичным примером поведенческого моделирования служит ситуация, когда опытный продавец или страховой агент показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом.

Разбор практических ситуаций – это анализ, направленный на последующее принятие решения по реальной или условной практической ситуации. Этот метод ориентирован на формирование мастерства в решении проблем путем приобретения новых знаний и активного их усвоения.

Баскет-метод. При использовании баскет-метода обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому в срочном порядке требуется разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги и принять по ним определенные действия.

3. Методы профессионального обучения.

К ним относятся следующие методы обучения на рабочем месте: производственный инструктаж, наставничество, стажировки, ротация кадров, работа в качестве ассистентов, подготовка в проектных группах.

Эта группа методов используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности.

К *достоинствам* этой группы методов относятся:

- *гибкость*, то есть содержание и время обучения могут быть адаптированы к возможностям организации, отдельных групп персонала;
- *адаптивность*, то есть в процессе обучения используется реальное оборудование, имеющееся в данной организации;
- *эффективность* в случае необходимости однопрофильного обучения достаточно больших контингентов работников при наличии требуемых для этого средств, экспертов и преподавателей;
- *содействие* успешной деятельности работника на типичных рабочих местах путем выработки конкретных умений и навыков так, чтобы он смог без дополнительного обучения в течение ряда лет успешно справляться со своими функциональными обязанностями.

Наряду с указанными достоинствами можно выделить ряд существенных *недостатков*, которые связаны с тем, что в процессе обучения имеет место контакт только с сотрудниками данного предприятия:

неудобства – затруднение в честном и открытом обсуждении некоторых вопросов, что могло бы способствовать решению проблем предприятия;

препятствия – нет возможности получить новые импульсы к работе из-за отсутствия обмена опытом с сотрудниками других предприятий;

отзывы – возможны злоупотребления со стороны руководства подразделений, когда обучающихся отзывают с учебных занятий простым уведомлением в связи с производственной необходимостью.

Производственный инструктаж предполагает ознакомление работника с новыми для него условиями трудовой деятельности: освоение рабочего места, адаптацию, овладение необходимыми знаниями.

Наставничество заключается в том, что неопытный работник учится на примере наставника, развивает свои профессиональные навыки, компетентность и, наконец, познает житейскую мудрость.

Система наставничества была широко распространена в советское время. В настоящий момент она начинает возрождаться и применяется в обучении как рабочих, так и руководящего состава.

Наставничество способствует повышению квалификации и успешной адаптации тех, кто был принят в компанию недавно. Особенно острая потребность в наставничестве возникает в период проведения изменений, касающихся технологии работы и стратегии.

Исследования показывают, что наставничество может повысить эффективность социализации новых сотрудников в коллективе и снизить количество увольнений в первый месяц после завершения испытательного срока, что приносит предприятию существенную выгоду.

Стажировка предполагает приобретение новых либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.

Работа в качестве ассистентов основана на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами и проблемами высшего и качественно нового порядка. При этом определенная ответственность возлагается и на самого учащегося, и на руководителя стажировки.

Подготовка в проектных группах используется, как правило, в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки решить серьезные задачи.

Независимо от выбранных форм и методов обучения для эффективного обучения должны соблюдаться следующие *принципы*:

- 1) актуальность получаемых новых знаний для работников;
- 2) активность и мотивированность слушателей к обучению;
- 3) повторение пройденного и обратная связь в процессе обучения.

Достижение целей обучения, необходимость повышения конкурентоспособности требуют высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по его обучению. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков.

В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел на предприятии и способствовать развитию у них понимания перспектив развития, стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников к своему предприятию.

11.3.4. Расстановка кадров

Расстановка кадров – это рациональное распределение работников по рабочим местам с учетом потребностей предприятия и индивидуальной подготовки каждого.

Расстановка осуществляется в соответствии с принятой на предприятии системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.

При расстановке преследуются две цели:

- формирование активно действующего трудового коллектива;
- создание условий для профессионального роста каждого работника.

Исходными данными для подбора и расстановки кадров являются:

- философия и кадровая политика, трудовое законодательство;
- модели служебной карьеры, должностные инструкции;
- штатное расписание, положение о подборе и расстановке кадров;
- личные дела сотрудников, материалы аттестационных комиссий;
- положение об оплате и стимулировании труда.

Научные подходы к расстановке кадров:

1. Планирование служебной карьеры, исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада работника, возраста работника, производственного стажа, квалификации, наличия вакантных рабочих мест.

2. Привлекательные условия и оплата труда. В контракте определяются размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производятся в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Документы, которые формируются в подсистеме расстановки кадров: плановые модели служебной карьеры; приказы по личному составу; изменения и дополнения к контракту; штатное расписание; годовой отчет по движению кадров; проекты научной организации труда.

В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом требований производства, а также личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Важнейшим *направлением работы* с кадрами является планирование карьеры работника, модель его продвижения по служебным ступеням.

Планирование карьеры. Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои внутренние движущие мотивы, которые с годами могут меняться. Руководствуясь ими, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь того или иного служебного положения.

Карьера означает успешное продвижение в области служебной, научной, производственной или общественной деятельности, достижение авторитета, признания, известности, славы.

Карьера – это результат осознанной позиции и активного поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если добьются хорошего результата труда, приобретут положительный опыт при определенных исходных условиях.

К *оценке карьеры* работника можно подходить по-разному:

– с позиций окружения работника – людей, которые судят о его карьере, исходя из собственных представлений;

– с позиций самого работника – его отношения к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу.

Выбор приоритетов осуществляется работником, исходя из его жизненных целей и ценностных ориентаций.

Цели карьеры состоят в том, чтобы:

- профессия или занимаемая должность соответствовали самооценке работника и поэтому доставляли ему моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, социальные и природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья;
- условия работы усиливали профессиональные возможности человека и развивали их.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих *условий*:

- равномерная и полная загрузка работников всех подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (чтобы каждый рабочий ясно представлял круг своих обязанностей);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение ответственности каждого за выполнение своей работы, то есть точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его подготовки.

Расстановка персонала подразумевает соблюдение для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту и полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности.

Успешно используются методы установления *соответствия* кандидата рабочему месту – отдельные поручения, временное замещение, стажировка.

Основная *задача* расстановки персонала заключается в оптимальном использовании работников. Следует учитывать пригодность работника к выполнению конкретных видов работ, а для это-

го необходимо установить требования к работе и сопоставить их с качествами работника.

Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по местам таким образом, чтобы несоответствие между личными качествами и предъявляемыми требованиями было минимальным.

Для успешного подбора и расстановки работников в развитых странах активно используется профильный метод.

Профильный метод – установление свода требований к рабочему месту и сопоставление их с профессиональными качествами претендента.

Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет сравнивать характеристики работников друг с другом.

Основой профильного метода является каталог характеристик – требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю, и также должен быть охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.

Каталог характеристик позволяет учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников, и изобразить их графически. Сравнение уровней требований и качеств работника позволяет определить его пригодность к данной работе. В итоге отбираются показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров.

Результаты деятельности предприятия зависят от того, насколько работники соответствуют занимаемым местам, а рабочие места – работникам.

Подбор и расстановка персонала, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого, но и эффект их сочетания – так называемую *психологическую совместимость*, которая помогает людям быстро и успешно сработаться, что ведет к росту производительности труда.

Расстановка кадров предполагает, что каждому работнику поручается работа, соответствующая уровню его знаний и опыту. Распределяя людей по рабочим местам, надо добиваться, чтобы поручаемая работа отвечала квалификации и интересам работника.

Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать разнобоя при установлении профессионально-квалификационного разделения труда.

Расстановка кадров основывается на принципах, которые отражены на рис. 11.3.



Рис. 11.3. Принципы расстановки кадров

Рассмотрим содержание указанных принципов.

1. *Принцип соответствия* означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2. *Принцип перспективности* основан на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

3. *Принцип сменяемости* заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности имеет негативные последствия для деятельности организации. Нередко начальники цехов сами заявляют, что очень трудно работать в этой должности более шести–семи лет на одном месте.

Исходя из сказанного, весьма полезной является ротация кадров.

Ротация кадров – переводение работников на новые должности.

Ротация способствует получению опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника. Внутрикорпоративные перемещения позволяют получить более детальное представление о производственном процессе, целях и задачах различных подразделений, их вкладе в общие результаты предприятия.

11.4. Деловая оценка и аттестация персонала

Среди форм и методов подбора и расстановки персонала очень важную роль играет социально-психологическая оценка деловых качеств. Деловую оценку и методы аттестации персонала рассмотрим в следующих пунктах:

Деловая оценка персонала;

Аттестация персонала.

11.4.1. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала – это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и предприятия в целом. Оценка и обучение персонала в организации должны проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различных рангов.

Основной принцип, используемый при оценке деловых, профессиональных и личных качеств специалистов, касается взаимосвязи между характеристиками личности человека и его деятельностью: деятельность формирует многие профессионально значимые качества личности, изучение и оценка которых позволяют сделать вывод о возможностях реализации профессионального потенциала человека и эффективности его деятельности в этой сфере. Поэтому в целях оценки прежде всего должна быть создана модель личности специалиста, определен перечень эталонных (профессионально важных) качеств, необходимых для успешного осуществления данной деятельности.

Для перемещения работников и специалистов в связи с требованиями предприятия, для представления и выдвижения людей на руководящую должность как из претендентов внутри организации, так и вне ее возможны два варианта подбора персонала – первичный и вторичный. Первичный подбор персонала – это укомплектование имеющихся вакантных должностей путем свободного найма работников. Вторичный подбор заключается в формировании резерва руководящих кадров, а также в подборе кандидатов для замещения вакантных должностей из числа работающих в организации. Часто решение таких задач связывается по времени с аттестацией, что позволяет заметно сократить расходы. Однако нередко текущие кадровые дела требуют проведения оценки вне формальных сроков аттестации.

Оценка персонала способствует реорганизации и улучшению структуры коллектива, повышению квалификации и воспитанию персонала. Она позволяет определить необходимую численность производственного персонала соответственно его квалификации, подготовить новых специалистов и переподготовить старых.

Данные оценки могут быть эффективно использованы в целях улучшения психологического климата коллектива, для повышения мотивации и дисциплины труда. Чтобы оценка персонала в любой области была обоснованной и полной, представим алгоритм комплексной оценки (табл. 11.4).

Процедура оценки эффективна тогда, когда в ней содержатся все этапы алгоритма комплексной оценки. Ключевой позицией в алгоритме является выбор способов оценки (методов). В настоящее время используется более 20 методов оценки кадров (биографический, анкетирование, экспертные оценки, тестовые методы, деловые игры и др.), а также многие частные методики.

Алгоритм комплексной оценки персонала

Цель оценки, основные задачи: зачем оцениваем?	Аттестация персонала, подбор, расстановка, выдвижение в резерв, оценка новых сотрудников, прогноз продвижения работников по служебной лестнице, повышение в должности, изменение заработной платы и другие цели
Объект оценки: кого оцениваем?	Руководители различных уровней, персонал среднего звена, исполнители, административные работники, производственники, служащие различной специализации
Методы оценки: каким способом оцениваем?	Количественные, качественные, комбинированные. предпочтение отдается комплексу (сочетанию) различных методов
Субъект оценки: кто оценивает?	Эксперты («снизу», «сверху»), по должностной категории; групповая оценка личности; самооценка профессиональных и личностных качеств; оценка параметров личности психологом, социологом
Время, место и порядок проведения оценки: где и как оцениваем?	Проведение оценки в утренние часы; наличие специально подготовленного помещения; групповая или индивидуальная работа; обработка результатов – вручную или на компьютере
Результат оценки: что является конечной целью оценки?	Представление результатов в виде психограмм – для руководства, аттестационной комиссии и самого работника; составление социально-психологических характеристик исследуемых подразделений; психологическое заключение по наиболее полному использованию специалистов (составляется психологом без компьютерных программ, не являющимся работником предприятия)

Применительно к процедуре оценки персонала методы по возможности должны быть простыми, оперативными, гибкими и достаточно универсальными. Как в любом социально-психологическом исследовании, они должны иметь описание правил сбора, обработки и оформления информации.

В трудовом коллективе для наиболее объективной оценки поведения целесообразно использовать три вида оценки, отличающиеся количеством показателей и сложностью используемых методов анализа.

Ежеквартальная (экспресс-оценка) наиболее проста, базируется на минимуме показателей, легкой и доступной системе расчетов и используется для оплаты труда и подведения итогов индивидуального соревнования.

Комплексная ежегодная оценка – это более сложный вид оценки, который включает все показатели, характеризующие тип поведения и простые способы их расчета. Такая оценка должна использоваться для подведения итогов ежегодного индивидуального соревнования и установления надбавок к окладам.

Имеются как традиционные (аналитические), так и современные методы оценки кадров. *Новые методы* оценки с использованием научно-технических средств в последние годы получают широкое распространение. К ним можно отнести психологические тесты, графологию, «сценарий жизни», специальные опросники, изучение мозговой деятельности с помощью ЭВМ и другие продукты консалтинговых фирм. Рассмотрим *формы и методы* оценки кадров.

1. *Аналитический метод оценки кадров* – это наиболее сложный и детальный вид оценки. Он включает до нескольких десятков показателей и предполагает широкое привлечение экспертов и всего необходимого комплекса экономико-математических методов обработки данных. Эта оценка должна проводиться раз в два–три года, сопровождаться перемещением работника вверх/вниз по должностной лестнице или повышением/ понижением оклада, в зависимости от оценки.

2. *Психологические методы оценки* являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов оценки. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у работника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. Сегодня эти методы используются для определения сотрудников с лидерским потенциалом будущих менеджеров. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала сотрудников с помощью психологических методов, через специализированные подразделения и Центры оценки потенциала.

К психологическим методам относятся тесты. Они делятся на три группы:

– психомоторные тесты, позволяющие анализировать рефлексы и сноровку человека;

– интеллектуальные, посредством которых определяются способности к абстрактному мышлению, анализу, определению существа проблемы и т. д.;

– личностные тесты, выявляющие основные черты характера, в первую очередь значимые для предстоящей работы.

3. *Графологический метод оценки кадров* примыкает к психологическим методам. Это определение способностей человека по почерку. Анализ почерка и манеры письма позволяют определить интеллигентность, общительность и силу воли работника. Графологический метод часто применяется при найме рабочих на рядовые должности.

4. *Метод оценки «Сценарий жизни»* – это оценка посредством информации о трудовой биографии и семейной жизни, собираемой во время беседы со специально подготовленным сотрудником кадровой службы. Оценка основывается на том, что «сценарий» – это план жизни, предопределенный генами родителей, получивший их поддержку и оправдавшийся в ходе событий жизни. Данный прием является вспомогательным и не может заменить традиционных методов оценки кадров.

5. *Метод оценки «Социально-биографический анализ»* получил распространение как способ оценки профессиональной пригодности работника через анализ его биографии. В его основу заложена мысль о том, что индивиды, имеющие сходные биографические данные, добиваются одинаковых результатов при выполнении идентичных заданий в одинаковых условиях. Оценка потенциальных возможностей индивида состоит в определении максимальных результатов, достигаемых им в наиболее благоприятных условиях и в соответствующих областях. На ее основе можно прогнозировать его способности к развитию.

Необходимые данные автобиографического характера, а также сведения о коммуникативности, социально-семейных корнях, образе действий менеджер получает в ходе беседы с кандидатом. Независимо от целей оценки беседа строится на основе постановки вопросов и анализа ответов. Социально-биографический анализ позволяет не только всесторонне изучить личность, но и прогнозировать результаты ее деятельности в различных сферах, определить

условия для более плодотворной работы, способ реагирования на окружение, оценить способности.

Методический *подход к оценке сложности труда* специалистов различных категорий строится на специальной квалиметрической основе.

Квалиметрическая основа означает, что любое сложное явление разлагается на основные составляющие его факторы (части). Каждый из этих факторов имеет свою весомость (или важность), выраженную в долях от целого таким образом, чтобы сумма долей всегда была равна этому целому. При этом количество факторов не имеет значения – принципиален лишь момент их суммы, всегда равный целому. Наиболее удобна ситуация, когда целое принимается за единицу, а слагаемые факторы выражаются в долях единицы. Весомость каждого фактора определяется, как правило, экспертным путем.

Для разложения сложности труда на составные части анализируется содержание выполняемых работ и выделяются общие факторы, в той или иной мере присущие любому виду трудовой деятельности.

Анализ факторов сложности труда и их критериев дан в табл. 11.5.

Таблица 11.5

Анализ факторов сложности труда и их критериев

Факторы сложности работ	Весомость факторов	Критерии оценки факторов	Значимость критериев
1. Степень творчества	0,30	Труд: – творческий – формально-логический – технический	1,0 0,6 0,2
2. Степень новизны	0,25	Работа: – вновь начинаемая – нерегулярно повторяемая – повторяемая регулярно	1,0 0,5 0,2
3. Степень самостоятельности выполнения	0,20	Выполнение работы: – полностью самостоятельно – под общим руководством начальника или в соответствии с инструкцией – под руководством начальника	1,0 0,6 0,2

Факторы сложности работ	Весомость факторов	Критерии оценки факторов	Значимость критериев
4. Степень ответственности (через масштаб руководства)	0,15	Ответственный:	
		– за коллектив	1,0
		– за работу группы (два и более)	0,6
		– только за себя	0,3
5. Степень специализации	0,10	Работа:	
		– разнородная по всему кругу задач подразделения	1,0
		– разнородная по отдельным разделам определенной сферы	0,6
		– однородная, узкоспециальная	0,1
Итого	1,00		

Анализ факторов сложности труда и их критериев показывает, что они по своему содержанию не универсальны и не пригодны для всех категорий работников. Поэтому ведутся поиски универсальной модели оценки сложности труда работников различных профессий – умственных или физических.

Все основные функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) замыкаются на квалиметрической оценке труда с тем, чтобы побудить работников оперативно и творчески выполнять эти функции.

11.4.2. Аттестация персонала

Помимо систематической оценки персонала большое значение для эффективного использования человеческих ресурсов и самореализации личности в труде играет периодическая оценка персонала, именуемая аттестацией.

Аттестация персонала – это установление соответствия деловых и личностных качеств работников занимаемой должности, выявление их потенциальных возможностей, определение путей рационального использования кадров.

Основные системы аттестации: портретная, формализованно-портретная, формализованно-рейтинговая.

Портретная система – это традиционная система аттестации. При ней характеристика деловых и личностных качеств аттестуемого дается его руководителем и в силу этого страдает информационным «голодом» и субъективностью.

Формализованно-портретная система аттестации – это автоматизированная система, заключающаяся в получении анонимной информации от экспертов, хорошо знающих аттестуемого, и составлении портрета-характеристики на ЭВМ (по комплексу стандартизованных высказываний).

Формализованно-рейтинговая система аттестации использует количественный рейтинговый подход к оценке персонала с применением социологического аппарата и (при необходимости) ЭВМ. В данной системе экспертная комиссия состоит из двух групп: административного (руководители) и коллективного (коллеги и подчиненные) мнения. Требования группируются в факторы оценки с учетом их весомости. Затем по каждому критерию проводится количественная и качественная оценка. Отношение комплексной оценки к максимально возможной величине дает рейтинговый уровень аттестуемого.

Данная система аттестации в сравнении с традиционной более объективна как в связи с многофакторным учетом различных качеств, так и с участием в оценке персонала группы коллективного мнения. Кроме того, количественный подход к измерению качественных явлений позволяет создавать более совершенные рейтинговые системы оценки персонала.

Кроме методов обобщения независимых экспертных мнений для оценки работника может применяться и метод самооценки.

Самооценка – это знание человеком самого себя и его отношение к себе.

Самооценка является механизмом, обеспечивающим человеку ориентацию в окружающей среде, согласованность его внутренних требований к себе с внешними условиями. Основными приемами самооценки являются:

- самонаблюдение – над своим поведением и переживаниями;
- самоанализ – результатов своей деятельности и поведения;
- самоотчет – о результатах собственной деятельности и поступках;
- самоконтроль – умение увидеть отклонения и исправлять их;

- сравнение – сопоставление себя с другими людьми.

Для возможно более полного изучения работника как личности используются профессионально-психологические тесты, анкеты, собеседования, изучение письменных источников.

Метод интервьюирования дает возможность получения более полной характеристики, однако данные о работнике могут быть не объективными, а преломленными с учетом отношения работников, дающих необходимую информацию (респондентов). Это затрудняет объективное представление о работнике.

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с продвижением работника по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных, ничтожно мала информация по уровню развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника используются *методы психологического тестирования*, в процессе которого изучается личностно-деловая характеристика работника. Но применение таких методов требует особой подготовки работников, осуществляющих тестирование.

Система оценки кадров в нашей стране и за рубежом существенно отличается прежде всего отношением к человеческим ресурсам в принципе. Ведь у нас до сих пор господствуют технократические воззрения на процесс производства, где человеческим ресурсам отводится если не совсем второстепенная, то ни в коем случае и не главенствующая роль.

Топ-менеджеры ведущих капиталистических стран рассматривают перестройку работы с персоналом как одну из неотложных задач. Результаты оценки персонала активно используются при проведении профессиональной подготовки, принятии решений о выплате вознаграждений, новых назначениях, повышении или понижении в должности, увольнении. Процедуры аттестации постоянно совершенствуются.

Например, можно выделить такие особенности оценки кадров на предприятиях Японии: господство социальной философии производства, направленной на человека; достаточно жесткая связь результатов оценки работников с оплатой труда и премированием; регулярность и всеобщность оценки; использование количественных методов оценки (балльной системы).

Обычно оцениваются результаты работы (достижения), способности, характер работника, его адаптация в должности. Характерно при этом, что при решении материального стимулирования приоритет отдается результатам работы, а при решении вопросов продвижения по службе, расстановки кадров и повышения квалификации предпочтение получают способности и характер.

Наиболее распространены следующие *методы оценки*: сравнение, шкала, описание личности, норматив работы, комплексный подход, самооценка. Используются стандартизированные портретные характеристики деловых качеств работников, количественный подход к составлению этих характеристик.

В последние годы существенно меняются процедуры оценки кадров, к ним все шире привлекаются сами работники.

Для аттестации работника по его деловым и профессиональным качествам необходимо рассчитать средние показатели результатов труда, интенсивности и сложности выполняемых работ, экономии материальных ресурсов. Аттестация личностных качеств должна решать две *задачи*:

- 1) мотивация самосовершенствования руководителей и специалистов, помощь им «найти себя» на конкретном предприятии;
- 2) побуждение работников к развитию и совершенствованию своих профессиональных, личностных и физических качеств.

Требования к качеству оценки деятельности работника:

- всеобщность – оценивается каждый;
- систематичность – оценивается постоянно;
- всесторонность – оценивается со всех важнейших сторон;
- справедливость – стремление честно и правильно оценить каждого;
- сравнимость – оценка должна осуществляться посредством сопоставления с другими членами коллектива, а не с отвлеченными баллами.

Результаты оценки деятельности людей должны предаваться гласности и служить основой продвижения по службе, распределения материальных и духовных благ, создания соответствующей деловой атмосферы вокруг человека.

Общее *назначение аттестации* кадров имеет двуединый смысл: с одной стороны – повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе лучшей реализации человеческих ресурсов; с другой стороны – способствование самореализации каждого в отдельности работника на данном предприятии.

Отсюда возникают конкретные *цели аттестации*:

– установление соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств руководителей и специалистов занимаемой должности;

– выявление потенциальных возможностей работников;

– определение путей рационального использования кадров;

– стимулирование труда, побуждение людей к профессиональному росту.

Отсутствие оценки дезориентирует и тормозит работника, его поведение и активность, резко снижает продуктивность деятельности.

Выводы по главе 11

1. Кадровая политика – набор основополагающих принципов и мер для подбора, подготовки и расстановки кадров.

Задачи кадровой политики: связь со стратегией предприятия; гибкость; экономическая обоснованность; индивидуальный подход к работникам.

Содержание кадровой политики: организация кадровой работы, формирование системы управления кадрами; целенаправленное формирование и подготовка квалифицированных специалистов, повышение их квалификации; образование и воспитание кадров; рациональное использование кадров, стимулирование их деятельности; контроль деятельности кадров.

2. Кадровая стратегия – это система работы с персоналом по обеспечению стратегии развития предприятия. «Кадровая стратегия» является более широким понятием, чем «кадровая политика». Цели кадровой стратегии: повышение престижа предприятия; создание деловой атмосферы в коллективе; развитие потенциала персонала; снижение текучести кадров.

3. Принципы кадровой работы – это правила, основные положения и нормы, которыми должны следовать руководители в работе с персоналом.

Классификация принципов: общие (базисные); специфические; частные. К общим относятся шесть принципов: системности, равных возможностей, уважения человека и его достоинства, командного единства, горизонтального сотрудничества, правовой и социальной защищенности.

4. Основные направления кадровой работы: обеспечение необходимыми кадрами, создание системы подбора кадров; прогнозирование создания новых рабочих мест, разработка программы развития персонала; разработка механизма стимулирования труда; разработка адресных социальных программ; проведение маркетинга персонала, участие в программах занятости; переподготовка, повышение квалификации, аттестация кадров; омоложение и ротация кадров; оказание помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях.

Имеются три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

5. Подбор кадров – комплекс, состоящий из подходов: научно-методического; организационного; кадрового; материально-технического; программного.

Методы подбора персонала делят на два вида: внутренний и внешний.

6. Адаптация – это приспособление сотрудника к содержанию и условиям труда, а также в целом к окружающей социальной среде. Виды адаптации работника: профессиональная – освоение профессии, необходимых навыков; психофизиологическая – приспособление к условиям труда и отдыха; социально-психологическая – приспособление к коллективу и его нормам.

7. Формы обучения персонала: внутренние и внешние, традиционные и современные, активные и профессиональные. Внутренние – на предприятии.

Традиционные формы обучения: лекции, семинары, практические занятия, конференции, видеообучение и др.

Современные формы обучения: модульное, дистанционное, мультимедийное, ролевые и деловые игры, разработка бизнес-проектов и программ, научно-проблемные работы, разрешение проблемных ситуаций и др.

Методы активного обучения: тренинги, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, разбор

практических ситуаций, basket-метод (быстро разобрать накопившиеся деловые бумаги).

Профессиональные методы обучения (на рабочем месте): инструктаж, наставничество, стажировки, работа в качестве ассистентов, подготовка в проектных группах.

8. Расстановка кадров – это рациональное распределение работников по структурным подразделениям и рабочим местам согласно потребностям предприятия и деловым и личным качествам работников.

Научные подходы к расстановке кадров: планирование служебной карьеры, создание комфортных условий и оплаты труда, планомерное движение (повышение, перемещение и увольнение) кадров.

Принципы расстановки кадров: соответствие, перспективность, сменяемость.

Ротация кадров – переводение работников на новые должности.

9. Деловая оценка кадров – установление соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик требованиям должности.

Научно-технические методы оценки кадров: психологические тесты, графология, «сценарии жизни», специальные опросники, изучение мозговой деятельности с помощью ЭВМ и др.

10. Аттестация персонала – установление соответствия деловых и личностных качеств работников занимаемой должности, выявление их потенциальных возможностей, определение путей рационального использования кадров.

Основные системы аттестации:

Портретная – на основании характеристики, данной непосредственно руководителем;

формализованно-портретная – на основании анонимной информации от экспертов;

формализованно-рейтинговая – на основании социологических опросов.

Глава 12. ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА

12.1. Организация трудовой деятельности персонала.

12.2. Сущность нормирования труда на предприятии.

12.3. Оплата труда работников.

12.1. Организация трудовой деятельности персонала

Для того чтобы любая группа людей осуществляла совместную целенаправленную деятельность, их надо организовать. С глубокой древности это утверждение воспринималось людьми как аксиома. Современная теория менеджмента имеет свой взгляд на понятие «организация трудовой деятельности», которую рассмотрим в следующих пунктах:

- Сущность организации трудовой деятельности;
- Правила организации трудовой деятельности;
- Командная форма организации труда.

12.1.1. Сущность организации трудовой деятельности

Организация является одной из функций менеджмента, то есть составной частью управленческой деятельности.

Организация – процесс расстановки во времени и пространстве ресурсов, а также определение способов их взаимодействия.

К ресурсам относятся оборудование, материалы, финансы, время и др., но основным ресурсом предприятия является его персонал (трудовой коллектив).

Трудовой коллектив есть нечто большее, чем просто логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные профессиональные задачи. Коллектив является социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, а также производственные бригады и звенья (формальные группы) и неформальные группы.

Грамотная организация трудовой деятельности не только обеспечивает эффективность производства, но и формирует положительный психологический климат, который создает конструктивный настрой у каждого работника. От этого в конечном итоге зависят и производительность труда, и здоровье работников и многое другое.

При правильной организации трудовой деятельности, умелой расстановке человеческих ресурсов возникает некий прорыв, синергетический эффект, способствующий успешной деятельности предприятия.

Трудовой коллектив при синергетическом эффекте становится чем-то значительно большим, чем сумма входящих в него работников (компонентов). Эта новая система (организм) становится значительно устойчивей к воздействиям извне, но легко разрушается, если не поддерживать это единство элементов.

В организации труда существуют эффективные социально-психологические методы, с помощью которых можно добиться нужного эффекта. Под социально-психологическими методами понимают конкретные приемы и способы воздействия на развития коллектива и отдельных работников. Разделяют два метода:

- социальные – направленные на коллектив в целом;
- психологические – направленные на отдельные личности в коллективе.

Эти методы подразумевают внедрение различных социологических и психологических процедур в практику организации труда.

Успешность работы во многом зависит от целого ряда социально-психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с благоприятным климатом, добиться самореализации работников, изменить свою роль как руководителя.

Социально-психологические методы можно представить как совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Различают три вида социально-психологических способов воздействия на персонал: регулирование, стимулирование и воспитание.

Способы социального регулирования включают меры повышения социально-производственной активности (обмен опытом, пропаганда, критика, самокритика) и меры социальной преємственности (посвящение в рабочие, праздники трудовой славы, чествование ветеранов, торжественные собрания и др.). Они способствуют упорядочению и гармонизации служебных отношений на основе выявления

и регулирования интересов и целей различных подразделений, групп и личностей.

Способы морального стимулирования способствуют развитию в коллективе прогрессивных тенденций по достижению высших показателей деятельности путем разных форм вознаграждений, грамот, благодарностей.

Способы воспитательные – это приемы и меры убеждения, контроля за деятельностью работников, которые способствуют развитию у них эффективных форм мотивации.

Для успешной организации труда недостаточно использовать имеющийся опыт. Менеджеру необходимо знать закономерности развития систем взаимодействия людей, методы воздействия на них и на трудовые коллективы.

В ходе работы возникают самые разные вопросы, проблемы, конфликты, связанные с межличностными отношениями, изменением норм профессиональной жизни, повышением культурного и общеобразовательного уровня людей. Это ведет к увеличению психической нагрузки, порой и к перегрузке.

Социально-психологические методы организации трудовой деятельности, что вытекает уже из самого названия, состоят из двух групп методов: социальных и психологических.

Социальные методы организации труда.

Социальные методы представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на организацию трудовой деятельности, формирование и развитие коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его. Выделяют три группы методов:

1) *методы социального нормирования* – это положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д. Использование этих методов позволяет установить в коллективе прогрессивные социальные, моральные и этические нормы;

2) *методы социального регулирования* – это внедрение способов профессионального взаимодействия, утверждение норм деловой этики, установление конструктивных взаимоотношений между коллегами «по горизонтали»;

3) *методы гуманизации труда*, в основу которых положено влияние на человека факторов производственной среды: цвет окраски

стен, звучание музыки, монотонность труда. Гуманным считается труд, который с учетом психологических особенностей человека дает равномерную нагрузку, приносит удовлетворение.

Психологические методы организации труда

Группа психологических методов направлена на регулирование взаимоотношений между людьми путем создания конструктивного психологического климата в коллективе. Выделяют также три группы методов:

1) *методы профессионального отбора и обучения*, сущность которых сводится к отбору людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе;

2) *методы комплектования малых групп и коллективов* сводятся к определению оптимального соотношения между работниками в малых группах на основе возникающих симпатий и антипатий внутри коллектива;

3) *методы внутреннего побуждения* основаны на формировании мотивов труда и создании на предприятии условий, способствующих мотивации работников.

Применение социально-психологических методов организации труда должно осуществляться в комбинации с организационно-распорядительными и экономическими методами.

12.1.2. Правила организации трудовой деятельности

В организации трудовой деятельности теория управления выделяет четыре правила:

- 1) формализация функций;
- 2) научная выдача заданий;
- 3) координация работы;
- 4) контроль исполнения.

1. *Формализация функций* – это в письменной форме закрепление за рабочим местом комплекса деятельности, ответственности и полномочий. Этот комплекс может быть изложен в инструкциях, приказах, нормативах.

Формализация функций закрепляет должностные полномочия не за личностью, а за должностью. Это принципиальный, ключевой момент. В этом смысл формализации.

Формализация функций регулирует трудовую деятельность каждого члена коллектива, указывает круг его профессиональных обязанностей, четко обозначает границы ответственности.

Для вновь назначенных сотрудников формализация функций позволяет быстрее понять круг своих обязанностей, войти в работу и «вписаться» в трудовой коллектив.

Для менеджеров формализация функций облегчает работу по распределению трудовой нагрузки на каждого члена подчиненного коллектива.

Правда, за любым руководителем признается право «делегирования» части своих полномочий подчиненным. Однако это не снимает с него личной ответственности за надлежащее исполнение делегированных функций.

2. Научная выдача заданий – это соблюдение менеджером определенных требований при выдаче подчиненному дополнительных заданий сверх установленных формализацией функций. К таким требованиям относятся:

- квалификационное соответствие – сложность задания не должна превышать профессиональные возможности исполнителя. В случае сомнений на этот счет менеджер должен предварительно провести подробный методический инструктаж исполнителя лично либо поручить это другому опытному работнику. Нецелесообразно также поручать высококвалифицированному работнику неквалифицированную работу;

- наличие необходимых ресурсов: в случае необходимости менеджер должен предоставить исполнителю дополнительные материалы и инструменты, а также установить ресурс времени для успешного выполнения выдаваемого задания.

3. Координация работы – это мониторинг и регулирование рабочего процесса менеджерами по ходу выполнения работ.

Для правильной координации руководитель должен осознать, где и в какой форме и объеме необходимо вмешательство (регулирование), а где исполнителям не следует мешать.

Мониторинг означает наблюдение и анализ хода работ с целью при необходимости принять решение о вмешательстве (регулировании).

Менеджер в рамках координации определяет «узкие» места и «усиливает» их кадрами, оборудованием, деньгами и др. Это может быть и просто предоставление дополнительного времени для решения поставленных задач, то есть координация ресурса времени.

Координация как функция управления осуществляется по трем основным правилам: мониторинг «центрального звена»; «расшивка узких мест»; предоставление самостоятельности успешным работникам.

Мониторинг «центрального звена» – это постоянное отслеживание и анализ хода работ на главном направлении, а также осуществление необходимого вмешательства. «Центральное звено» присутствует в любом явлении и виде деятельности. От него зависят общая ситуация и достигнутый результат.

Так, в военной стратегии используется понятие «направление главного удара». Параллельно могут использоваться второстепенные направления, отвлекающие маневры, разведка боем и др. Однако вся стратегическая операция полностью зависит от успеха на главном направлении.

Расшивка узких мест – это управленческая деятельность руководителя, направленная на ликвидацию недостатков производственного процесса.

Руководитель должен видеть наиболее уязвимые места производства и проблемные звенья рабочей цепи. Он должен уметь нейтрализовать недостатки путем усиления кадрами, оборудованием, финансами, материалами и иными способами. Это может быть и просто предоставление дополнительного времени исполнителям для выполнения работы, то есть коррекция ресурса времени.

Возможность расширения узких мест предоставляют производственные графики (по примеру графиков Генри Гантта). Это графическое изображение элементов и объемов производственных операций и необходимое время на их выполнение. Графики позволяют осуществлять системный контроль за ходом работ. Они позволяют следить за состоянием дел в любой момент времени и предпринимать необходимые действия в случае нарушения заданного режима работы.

Предоставление самостоятельности успешным работникам – это невмешательство руководителя на тех участках, на которых дела идут успешно.

Там где исполнители справляются сами, менеджер не должен мешать. Наоборот, ему следует всячески подчеркивать признание высокой квалификации подчиненных, доверие к ним, предоставлять им самостоятельность.

Во времена СССР на ряде производственных предприятий использовался прием «личное клеймо качества». Несколько лучших рабочих приказом по предприятию полностью освобождались от проверки Отделом технического контроля (ОТК). Вместо отметки на продукции «проверено ОТК» они ставили свое личное клеймо – «сделал такой-то».

4. Контроль исполнения – это проверка выполнения заданий. Контроль как процесс состоит из трех этапов: установка нормативов, сравнение и выводы.

Установка нормативов – это определение индикаторов, то есть тех критериев, по которым будет производиться контроль. Это могут быть точность (величина отклонений от заданного размера), количество, объем и многое другое.

Сравнение – это сопоставление нормативов и фактически выполненной работы. Есть допустимые величины отклонений. Качество работы определяется тем, не превышены ли допустимые величины отклонений от норматива.

Выводы содержат те меры, которые рекомендуются для недопущения отклонений. Это могут быть предложения по поощрению или наказанию работников, а также по возможной корректировке планов или нормативов. Фактически выводы обеспечивают обратную связь в процессе контроля.

Различают три разновидности контроля: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный содержит проверки на этапе планирования. Текущий контроль означает наблюдения и проверки по ходу деятельности (исполнения). Заключительный контроль осуществляется по конечному результату, то есть по выпущенной продукции.

Примером может стать сравнение работы недавнего советского ГАИ (Госавтоинспекции) с западной дорожной полицией. Сотрудник ГАИ прячется в кустах и своей целью видит собрать побольше штрафов. Западный же полицейский стоит на видном месте и своим видом дисциплинирует движение на сложных и опасных участках дороги. Его целью являются не штрафы, а предупреждение дорожно-транспортных происшествий в своей зоне обслуживания.

Контроль направлен на два типа объектов: качество и количество (производительность), причем второе контролируется только при обеспечении качества.

В современной теории организации труда различают три вида контроля:

- 1) традиционный бюрократический;
- 2) децентрализованный;
- 3) управление тотальным качеством (УТК).

Внутри каждого вида есть свои способы контроля.

Традиционный бюрократический контроль содержит следующие способы: нормирование, контроль менеджеров, отделы технического контроля (ОТК).

Децентрализованный контроль состоит из таких способов: корпоративные традиции, «группы равных», самоконтроль, профотбор и специализация кадров.

Корпоративные традиции содержат элементы обязательных действий и группового сознания, которые не допускают некачественной работы. Все это является весьма эффективным способом децентрализованного контроля.

«Группы равных» – это взаимный контроль профессиональных бригад или команд по горизонтали. Это воспринимается как дружеская поддержка.

Самоконтроль означает, что сотрудники сами контролируют качество.

С помощью профиограмм производится профотбор кадров.

Управление тотальным качеством (УТК) – это наиболее современная форма контроля. Фактически это целая философская система, которая включает: максимальную ответственность каждого работника; непрерывное совершенствование всех видов деятельности; ориентацию на повышение удовлетворенности потребителей; стремление сделать интересной свою профессиональную жизнь.

В соответствии с философией УТК сложились и свои специфические способы контроля: кружки качества, делегирование контрольных полномочий, контрольные сравнения, внешние источники, сокращение продолжительности цикла, непрерывные усовершенствования.

Кружки качества – это добровольные объединения работников с целью совместного обсуждения идей и предложений по совершенствованию их деятельности. Те предложения, которые кружок признает

целесообразными, передаются для дальнейшей доработки в специальные инновационные отделы.

Делегирование контрольных полномочий обозначает передачу части прав по проведению проверок из высоких на более низкие уровни властной иерархии.

Контрольные сравнения состоят в постоянном сопоставлении своего труда с конкурентами и лидерами отрасли. Это позволяет не отстать, не стать «аутсайдером» в своей профессиональной сфере.

Внешние источники как способ УТК обозначают передачу части операций специализированным внешним фирмам.

Например, компьютерное обеспечение или обслуживание лифтов. Несомненно, специализированные фирмы сделают это более качественно.

Сокращение продолжительности цикла как способ УТК обозначает концентрацию ресурсов на конкретных важных проектах. Это позволяет сделать дело быстро, не «распыляться», не создавать долгострой.

Непрерывные усовершенствования предполагают большое число малых улучшений. Следует стремиться к тому, чтобы сегодня сделать хотя бы чуть-чуть лучше, чем вчера. Это очень эффективный способ повышения качества.

Если предприятие полностью удовлетворено своим производством и не работает над совершенствованием, оно вскоре начнет отставать от конкурентов.

За последние десятилетия функция контроля в менеджменте получила расширительное толкование. Фактически появилась новая интегральная функция, получившая название *контроллинга*.

Важным аспектом индивидуального подхода к организации труда является выстраивание менеджерами уважительных отношений с теми работниками, которые обладают наиболее высокой квалификацией. От этих людей зависит успешная работа всего коллектива. Кроме того, сотрудники высокой квалификации создают в коллективе плодотворный психологический климат.

12.1.3. Командная форма организации труда

Современная высококонкурентная среда и необходимость гибкого реагирования на запросы потребителей привели к поиску новых

форм организации труда. Наиболее значимым достижением в этом вопросе на рубеже веков стала командная организация труда.

Команда – это несколько человек разной квалификации, объединенных для достижения совместной профессиональной цели.

Значимость командного труда оказалась настолько велика, что ряд авторов говорят о революции в организации производства. Так, известный теоретик современного менеджмента Ричард Дафт пишет: «В корпоративной Америке происходит тихая революция: все больше и больше фирм переходят на командные принципы организации труда. Концепция командного труда являет новый облик организаций, ведь базисными элементами структуры становятся команды, а не отдельные индивиды».

Значимость командной работы была подтверждена и специальными исследованиями. В частности, было изучено 200 фирм из списка «500 лучших компаний», опубликованных журналом «Fortune». Результаты опубликованы в статье под выразительным названием «Команда как главный герой». В ней убедительно доказываются преимущества командного труда перед суммарными усилиями индивидов, даже если они квалифицированы и трудолюбивы.

Команда как форма организации труда оказалась настолько эффективной, что неотвратимо вытесняет великое изобретение Генри Форда – конвейер массового производства.

Так, в автомобильном гиганте «Volvo» отказались от сборочного конвейера. Вместо этого весь цикл сборки автомобиля выполняет одна команда рабочих.

Команды блестяще проявляют себя не только в вопросах производства, но и в управлении. Команды менеджеров успешно решают сложные управленческие задания. Вокруг крупных и даже средних руководителей формируются управленческие команды. На этой основе возник командный стиль руководства, который вскоре стал одним из самых современных и эффективных.

Главной особенностью командной организации труда является то, что разные люди вносят разный вклад в общее дело. Труд каждого не похож на работу коллег. Результатом является не механическая сумма, а своего рода мозаика, в которой ее элементы проявляются только в целостном восприятии.

Итак, концепция командной организации труда полагает, что все ее члены подчинены единой конкретной цели, создают общий про-

дукт, несут коллективную ответственность. Лидерами команды на разных этапах ее работы могут выступать разные люди, хотя последнее относится, конечно, к рабочим командам, а не управленческим.

12.2. Сущность нормирования труда на предприятии

На каждом предприятии осуществляется нормирование труда. Политика в области нормирования труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как нормирование является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы.

Нормирование труда рассмотрим в четырех пунктах:

Основы нормирования труда;

Учет и анализ использования рабочего времени;

Учет и анализ выполнения работ;

Другие виды нормирования труда.

12.2.1. Основы нормирования труда

Нормирование труда – нормы использованного рабочего времени, выработки, обслуживания, численности исполнителей, нормированное задание, которое устанавливается для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Для отдельных категорий работников нормы труда устанавливаются с учетом физиологических и половозрастных особенностей.

Виды норм труда представлены на рисунке.

Наниматель может вводить, менять и пересматривать нормы труда, предупредив об этом работников за один месяц.

Нормирование позволяет устанавливать размер зарплаты соответствующим работникам.

Размер оплаты труда за единицу продукции за одну операцию называется сдельной расценкой. Она рассматривается следующим образом – часовая тарифная ставка делится на часовую норму выработки. Чтобы определить конечный заработок, нужно сдельную расценку умножить на количество произведенной продукции.



Виды норм труда

Минимальная зарплата – государственный минимальный социальный стандарт в области оплаты труда за работу в нормальных условиях труда при выполнении установленной нормы труда.

Нормирование затрат труда может проводиться на основании нескольких показателей, но основные из них два:

- 1) *нормы времени* – величина затрат рабочего времени, устанавливаемая для выполнения единицы работы;
- 2) *нормы выработки* – измеряется установленный объем работы, который подлежит выполнению за единицу времени.

12.2.2. Учет и анализ использования рабочего времени

Повременному учету труда на предприятиях отводится важная роль, так как учет должен содействовать лучшему использованию

рабочего времени, укреплению дисциплины труда, росту его производительности, снижению себестоимости продукции и издержек обращения, а также повышению качества выполняемой работы.

Основным направлением учета и анализа использования рабочего времени является выявление причин образования сверхплановых целодневных, внутрисменных и непроизводительных потерь рабочего времени.

Учет и анализ использования рабочего времени проводится в двух аспектах:

- установление потерь рабочего времени;
- выявление непроизводительного использования рабочего времени.

Учет осуществляется по данным табеля учета рабочего времени.

К причинам, вызывающим сверхплановые потери рабочего времени, чаще всего относятся:

- непланируемые потери рабочих дней – прогулы, отпуска с разрешения администрации, однодневные простои, внутрисменные потери из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т. д.;

- заболевания рабочих с временной потерей трудоспособности.

Кроме выявления потерь рабочего времени в процессе анализа устанавливается эффективное его использование. Рабочее время может быть признано как производительным (эффективным), так и непроизводительным.

К непроизводительному использованию рабочего времени относят:

- время, связанное с изготовлением бракованной продукции и затраченное на его исправление;

- различные отклонения от нормальных условий работы;

- отклонения от технологического процесса (скрытые потери);

- затраты труда из-за менее производительного оборудования;

- дополнительные затраты труда, связанные с использованием нестандартного сырья.

Повременная система учета труда – это учет отработанного времени, но не календарного, а нормативного, которое предусматривается тарифной системой.

Целесообразность применения повременной или сдельной системы учета труда зависит от многих факторов, которые сложились на предприятии.

Повременную систему учета труда наиболее выгодно применять при следующих четырех условиях:

1) на предприятии функционируют поточные и конвейерные линии со строго заданным ритмом, а функции рабочего сводятся к наблюдению и контролю за ходом технологического процесса;

2) работа неоднородна по своему характеру, нерегулярна по нагрузке либо является опасной;

3) качество труда важнее его количества, либо на данный момент увеличение выпуска продукции на данном рабочем месте является нецелесообразным для предприятия, либо увеличение выпуска продукции может привести к браку или снижению ее качества;

4) количественный результат труда не может быть измерен и не является определяющим либо затраты на определение планового и учет произведенного количества продукции велики.

На основании повременной системы учета труда устанавливается повременная форма оплаты труда, которая может иметь два вида:

- простая повременная – заработная плата начисляется по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время;

- повременно-премиальная – к заработной плате, начисленной по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время, прибавляется премия.

Для оценки эффективности рационального использования рабочего времени можно применять такие показатели, как объем производства продукции в действующих ценах, выручку, сумму валовой, чистой, реинвестированной прибыли на рубль зарплаты и др. В процессе анализа следует изучить динамику этих показателей, выполнение плана по их уровню.

12.2.3. Учет и анализ выполнения работ

В общем случае нормирование труда должно дифференцироваться по его сложности и квалификации рабочих.

Сдельная система учета труда предполагает учет количества произведенной продукции (работ, услуг). Чаще всего на предприятиях применяется именно сдельная система учета труда.

Нормирование труда способствует осознанию работником своего авторитета на предприятии, косвенно выражает его социальный

статус. Через нормирование труда работник в определенной степени оценивает себя, свои успехи в работе сравнительно с другими.

Посредством нормирования труда производится оценка работника, его трудовых заслуг перед предприятием. По тому как идет процесс признания заслуг работника в течение его трудовой жизни, можно говорить и об адекватном процессе его интеграции с производством (предприятием). Если нет признания, то не будет и лояльного мотивированного отношения к предприятию со стороны работника, нет ориентации на высокую производительность, отдачу.

Оценка заслуг работника оказывается для рабочих весьма важной, она играет большую мотивационную роль.

Чтобы нормирование труда соответствовало целям управленческой стратегии – развитию чувства общности у работников, воспитанию их в духе партнерства, рациональному сочетанию личных и общественных интересов – требуется внедрение адекватного механизма нормирования.

Таким образом, для правильной социально обусловленной мотивации нормирование труда и последующая оценка заслуг работника есть решающие условия достижения цели управления трудом, нацеленности работника на высокопроизводительную работу.

Работник получает оценку за свою выполненную работу, произведенную продукцию. Это вознаграждение за его труд, приносящий социально-экономический эффект, что выражается в получении работодателем дохода (прибыли). Профессиональная оценка есть отражение результата труда.

Учет и анализ выполнения работ играет двоякую роль: с одной стороны, это позволяет оценивать результаты труда, с другой – создавать у работников стимулы к труду.

Сдельную систему учета труда на предприятии наиболее целесообразно применять в следующих четырех случаях:

1) имеется возможность точного учета объемов выполняемых работ;

2) имеются значительные заказы на производимую продукцию, а численность рабочих ограничена;

3) одно из структурных подразделений предприятия (цех, участок, рабочее место) является узким местом, то есть сдерживает выпуск продукции в других технологически взаимосвязанных подразделениях;

4) существует острая необходимость в увеличении выпуска продукции в целом по предприятию.

Сдельную систему учета труда не рекомендуется использовать:

- ухудшается качество продукции или обслуживание оборудования;
- нарушаются технологические режимы или техника безопасности;
- перерасходуются сырье и материалы.

Таким образом, традиционными формами учета труда являются повременная и сдельная, довольно широко используемые в настоящее время в практике предприятий. Вместе с тем если раньше доминировал учет по сдельным системам, то в настоящее время всё больше используется повременной учет, на основании которого затем назначается оплата по должностному окладу.

Можно выделить четыре важнейшие задачи учета труда:

- *учет работников и рабочего времени* – учет численности и состава работников, контроль за использованием рабочего времени и дисциплиной труда, учет объема выполненных работ и полученной продукции;
- *учет затрат* – отражение в учетных документах и регистрах фактических затрат труда, их экономически обоснованное распределение по объектам учета затрат и калькулирования себестоимости;
- *нормирование* – контроль за применением установленных норм и расценок, обеспечивающих точное начисление заработной платы, применение прогрессивных форм организации и оплаты труда, формирование показателей по труду и зарплате, необходимых для анализа, планирования, регулирования и управления;
- *расчеты* – осуществление полного и своевременного расчета с персоналом, а также с финансовыми органами (бюджетом и Фондом социальной защиты населения).

Цена труда как основа формирования зарплаты дает возможность:

- выразить в деньгах различное количество труда;
- соизмерять количество и качество труда с его оплатой;
- ставить величину зарплаты в зависимость от количества и качества труда, уровня его сложности и квалификации работника, условий труда;
- учитывать природно-климатические условия регионов страны.

Для обеспечения заинтересованности в увеличении объемов производства и производительности труда организуют премирование за трудовые достижения.

Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях. Нормирование труда представляет собой процесс установления технически обоснованных норм труда (норм времени, выработки, обслуживания, норм времени обслуживания, норм численности персонала), необходимых для объективной количественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ.

12.2.4. Другие виды нормирования труда

Кроме двух основных видов нормирования труда – нормы времени (повременная система) и нормы выработки (сдельная система) – существуют еще три дополнительных вида нормирования: норма обслуживания, норма численности, укрупненные и комплексные нормы. Рассмотрим их.

1. Норма обслуживания – это количество объектов (оборудования), которые работник должен обслужить в единицу времени.

Например, лифтовая служба устанавливает своему работнику (механику) норму обслуживания – шесть лифтов в смену (8 рабочих часов).

2. Норма численности – это количество работников, необходимых для выполнения определенного объема работ.

Например, хирургическая операция предполагает состав бригады в количестве четырех человек: врач-хирург, врач-анестезиолог, хирургическая сестра, общая медицинская сестра.

3. Укрупненные и комплексные нормы – это нормы (времени или выработки), рассчитанные на коллектив, бригаду.

Каждая система сдельной формы учета труда может быть индивидуальной, когда результаты труда каждого рабочего учитываются и оплачиваются отдельно, и коллективной (бригадной), когда учет и оплата производятся по результатам деятельности всего коллектива в целом.

Применение коллективных систем учета труда целесообразно, когда для выполнения определенного технологического комплекса

работ необходимы совместные усилия коллектива работников, а конечные результаты производства являются непосредственным результатом их труда.

Учет труда по конечным результатам может производиться на основе как индивидуальных сдельных оценок, если труд рабочих, выполняющих общее задание, строго регламентирован (на поточных линиях, конвейерах и т. д.), так и общей нормы выработки и коллективной сдельной расценки за единицу работы (продукции) всей бригады. Коллективная сдельная расценка устанавливается в зависимости от содержания работ, выполняемых бригадой, и уровня их нормирования.

12.3. Оплата труда работников

Оплата труда (зарплата) – это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющаяся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

Виды оплаты труда (зарплаты) работников рассмотрим в следующих пунктах:

Сущность и функции заработной платы;

Принципы заработной платы;

Формы, системы и размеры оплаты труда.

12.3.1. Сущность и функции заработной платы

Сущность зарплаты состоит в том, что она представляет собой выраженную в деньгах долю работников в той части национального дохода, которая направляется на цели личного потребления и распределения по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником в общественном производстве.

В экономике существует две основные концепции определения природы заработной платы:

а) зарплата – это цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов, и в первую очередь спроса и предложения;

б) зарплата – это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара “рабочая сила”». Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами – спросом и предложением, под влиянием которых происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

На рынках рабочей силы продавцами выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями – предприятия, фирмы. Ценой рабочей силы является базовая гарантированная заработная плата в виде окладов, тарифов, форм сдельной и повременной оплаты.

Спрос и предложение на рабочую силу дифференцируются по ее профессиональной подготовке с учетом спроса со стороны ее специфических потребителей и предложения со стороны ее обладателей, то есть формируется система рынков по отдельным ее видам.

Купля-продажа рабочей силы происходят по трудовым контрактам (договорам), которые являются главными документами, регулирующими трудовые отношения между работодателем и наемным работником. В контракте определяется порядок начисления и выплаты заработной платы.

Важнейшим условием организации общественного производства, стимулирования высокоэффективной трудовой деятельности является установление меры труда и меры его оплаты. Мера оплаты труда представляет собой вознаграждение или заработную плату, получаемые работниками за предоставление своей рабочей силы. Практически зарплата или доход конкретного работника может принимать форму различных денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий, вознаграждений, гонораров, компенсаций и т. д.

Следует различать номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата или доход выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время. Она определяется действующей ставкой заработной платы соответствующей должности или ценой рабочей силы за единицу времени работы.

Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату.

Заработная плата играет огромную роль в развитии экономики государства, подъема общего благосостояния народа. В ней получает своё выражение широкий аспект экономических отношений между

обществом, трудовыми коллективами и работниками по поводу их участия в общественном труде и оплате этого труда.

С одной стороны, заработная плата является основным источником подъёма благосостояния рабочих и служащих, а с другой – важным рычагом материального стимулирования роста и совершенствования общественного производства. Чтобы производство непрерывно развивалось и совершенствовалось, необходимо создавать материальную заинтересованность работников в результатах труда.

Заработная плата выполняет несколько функций. Основными из них являются следующие: воспроизводственная, стимулирующая, социально-статусная, регулирующая.

1. Воспроизводственная функция состоит в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы на социально нормальном уровне потребления, то есть в определении такого абсолютного размера зарплаты, который позволяет осуществить условия нормального воспроизводства рабочей силы, иными словами, поддержание, а то и улучшение условий жизни работника, который должен иметь возможность нормально жить (платить за квартиру, пищу, одежду и др.). У работника должна быть реальная возможность отдыхать от работы, чтобы восстанавливать силы, необходимые для нее. Работник также должен иметь возможность растить и воспитывать детей – это ведь в том числе будущие трудовые ресурсы. Отсюда и определяющая роль данной функции.

2. Стимулирующая функция – побуждение работников к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит привязка размера оплаты к достигнутым результатам труда.

Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации для получения большей зарплаты, так как более высокая квалификация выше оплачивается. Предприятия же заинтересованы в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Реализация стимулирующей функции осуществляется через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда (ФОТ) с эффективностью деятельности предприятия.

3. Социально-статусная функция. По сути социальный аспект выделяется из воспроизводственной функции и является ее продол-

жением и дополнением. Зарплата как один из основных источников дохода должна не только способствовать воспроизведению рабочей силы как таковой, но и давать возможность человеку воспользоваться набором социальных благ – медицинские услуги, качественный отдых, получение образования, воспитание детей в системе дошкольного образования и т. д. Кроме того, обеспечить безбедное существование работника в пенсионном возрасте.

Статусный аспект (подфункция) зарплаты предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под статусом подразумевается положение человека в системе социальных отношений и связей. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда.

4. Регулирующая функция – это регулирование рынка труда, прибыльности предприятия, платежеспособного спроса работающих, доли труда в цене товара.

Естественно, что при прочих равных условиях работник наймется на работу на то предприятие, где больше платят. Но верно и другое – предприятию невыгодно платить слишком много, иначе его рентабельность снижается. Предприятия нанимают работников, а работники предлагают свой труд на рынке труда. Рынок труда имеет законы образования цены на труд.

Аспект (подфункция) формирования платежеспособного спроса работающих заключается в определении их покупательной способности, что, в свою очередь, оказывает влияние на совокупный спрос, структуру и динамику производства. Это позволяет при помощи регулирования величины зарплаты устанавливать рациональные пропорции между спросом и предложением.

Аспект регулирования доли труда в цене товара иногда выделяют в производственно-долевою подфункцию зарплаты. Она определяет меру участия живого труда (через зарплату) в образовании цены товара (продукции, услуги), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу.

Доля труда в цене товара позволяет установить степень дешевизны (дороговизны) рабочей силы, ее конкурентоспособность на рынке

труда, ибо только живой труд приводит в движение овеществленный труд. Это значит, что предполагаются обязательное соблюдение низших границ стоимости рабочей силы и определенные пределы повышения зарплаты. В этой подфункции воплощается реализация предыдущих функций через систему тарифных ставок (окладов) и сеток, надбавок и премий, порядок их исчисления и зависимость от ФОТ.

Производственно-долевая подфункция важна не только для работодателей, но и для работников. Некоторые системы бестарифной оплаты труда и другие системы предполагают тесную зависимость индивидуальной заработной платы от фонда оплаты труда и личного вклада работника. Внутри предприятия фонд оплаты труда отдельных подразделений может строиться на аналогичной зависимости, через коэффициент трудового вклада (КТВ) или другим образом.

12.3.2. Принципы заработной платы

Зарплата является частью прибыли предприятия, которую работающие получают в личное распоряжение в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. Количество затраченного труда определяется количеством произведенной продукции, работ или услуг, а качество – уровнем квалификации работника.

Зарплата, чтобы успешно выполнять свои функции, должна подчиняться определенным принципам. Наиболее важными из них являются следующие: дифференциации, воспроизводства, производительности, стимулирования.

1. Принцип дифференциации.

Зарплата не должна быть у всех одинаковой, ее необходимо дифференцировать по следующим критериям: сложность и интенсивность труда, квалификация работника и ответственность труда, региональные особенности и условия труда, справедливость размера заработной платы.

Сложность и интенсивность труда прямо влияют на размер зарплаты. Сложный труд должен оплачиваться выше, напряжения в работе также должны учитываться в оплате.

Квалификация работника, как правило, отражается в тарифной сетке заработной платы, поэтому люди весьма заинтересованы в повышении своей профессиональной компетенции. Следует учитывать различия в квалификации.

Кроме того, чем выше ответственность работника за свой труд, тем больше у него должна быть оплата.

Региональные особенности учета оплаты обычно связывают с климатом.

Так, в России для регионов Крайнего севера установлены так называемые северные надбавки к заработной плате.

Условия труда могут быть вредными для здоровья работников. В этом случае не только дифференцируется заработная плата, но и снижается возраст выхода работников на пенсию.

Справедливость размера заработной платы обычно воспринимается в сравнении труда разных работников. Примерно равный по сложности и интенсивности труд должен и оплачиваться примерно одинаково.

Важным аспектом дифференциации оплаты является установленные разрывы между высококвалифицированным (высокоответственным) и низкоквалифицированным трудом. Слишком большая разница (в 20 и более раз) воспринимается в обществе как социально несправедливая.

Так, особое социальное равноправие демонстрирует Швеция. Это доминирующая ценность шведского общества. Швецию отличает общий высокий жизненный уровень населения. Это достигается и тем, что разница между самой высокой и самой низкой оплатой труда в стране незначительна. Все вместе это создает примерное равенство в статусе.

2. Принцип воспроизводства предполагает создание условий для воспроизводства рабочей силы. Это означает установление такого размера заработной платы, который обеспечивает достаточно высокий уровень жизни наемных работников. Они должны быть обеспечены нормальными бытовыми условиями, иметь реальные возможности отдыха от работы, чтобы восстанавливать свои силы.

3. Принцип производительности означает необходимость обеспечения опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы работников.

В случае нарушения этого принципа будет происходить «проедание» прибыли предприятий и снижаться эффективность экономики в целом.

4. Принцип стимулирования.

Зарплата должна создавать и поддерживать материальную заинтересованность работников в результатах их труда. Работник должен быть уверен в том, что его добросовестный и квалифицированный

ный труд будет адекватно оценен нанимателем. Это отразится на уровне его заработной платы, профессиональном уважении, социальном статусе.

12.3.3. Формы, системы и размеры оплаты труда

Система оплаты труда – способ установления зависимости размера заработной платы работника от затраченного им труда, измеряемого с помощью определенных показателей (измерителей затрат труда).

В настоящее время используют две *системы* организации заработной платы: тарифную и бестарифную.

Тарифная система оплаты труда

Тарифная система заключается в оплате по тарифу каждого элемента труда: времени, выработки, качества, экономии ресурсов и др. плюс поощрения.

Иными словами, тарифная система характеризуется поэлементным (пофакторным) подходом к оценке трудового вклада работника. Для этого устанавливается двухсторонний комплекс параметров:

- совокупность норм труда – времени, выработки, численности, обслуживания, качества работы, расходование ресурсов в процессе труда и т. д.;
- совокупность норм оплаты – тарифные ставки, оклады, расценки, шкалы поощрения, доплаты, надбавки, гарантийные компенсационные выплаты.

При такой организации заработной платы работнику отдельно оплачивают: выполнение норм, их перевыполнение; сложность работы, уровень квалификации; условия труда и т. д.

Зарплата каждого – тарифный оклад – складывается из совокупности оценок его трудового вклада и мало зависит от результатов работы предприятия. Фонд зарплаты при этом является производной от индивидуальных зарплат.

Дифференциация зарплаты в зависимости от квалификации, сложности, тяжести работ, ответственности осуществляется с помощью тарифной системы.

Основными элементами тарифной системы являются:

тарифно-квалификационный справочник;

тарифные ставки и должностные оклады, тарифные сетки; районные коэффициенты к зарплате.

Тарифно-квалификационный справочник содержит перечень работ и рабочих профессий. Все работы подразделяются на несколько групп сложности. Каждой группе и каждому рабочему присваивается тарифный разряд.

Тарифные ставки – это нормы, определяющие размер оплаты труда за единицу времени (час, день, месяц). Тарифная ставка есть исходная нормативная величина, определяющая уровень зарплаты. Уровень тарифной ставки зависит от тяжести и вредности труда.

Например, в цементной, асбоцементной, стекольной, керамической промышленности предусмотрены повышенные тарифные ставки для рабочих, занятых на горячих, тяжелых работах; в химической промышленности. Для работ с особо вредными условиями труда тарифные ставки на 24 % выше, чем для работ с нормальными условиями труда.

Также уровень тарифных ставок зависит от напряженности труда: тарифные ставки сельщиков примерно на 7 % выше, чем повременщиков. Руководители предприятий имеют право устанавливать надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство (до 24 %).

Уровень зарплаты зависит также от района размещения предприятия. Дифференциация достигается с помощью районных коэффициентов.

Тарифная сетка – это совокупность тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Соотношение между тарифным коэффициентом первого и последнего разряда называется *диапазоном тарифной сетки*. Этот коэффициент показывает, во сколько раз тарифная ставка квалифицированного рабочего выше тарифной ставки 1-го разряда.

Бестарифная система оплаты труда

Бестарифная система заключается в распределении выделенного фонда оплаты труда между исполнителями в соответствии с коэффициентами трудового участия (КТУ) каждого.

Эта система иногда называется распределительной. Она является антиподом тарифной системы. Для нее характерны следующие признаки:

- полная зависимость уровня зарплаты работника от фонда оплаты труда (ФОТ), начисляемого по коллективным результатам работы (в этом есть принадлежность к коллективным системам оплаты труда);
- присвоение каждому работнику коэффициента трудового участия (КТУ), комплексно характеризующего его квалификацию и трудовой вклад в общие результаты деятельности.

Индивидуальная зарплата каждого работника при бестарифной системе представляет собой его долю в коллективном заработанном ФОТ.

В зависимости от способа учета затрат труда используются две *формы* оплаты труда: сдельная и повременная.

Сдельная форма оплаты труда

При сдельной форме труд работников оплачивается по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы, оказанной услуги).

Выделяют следующие виды сдельной оплаты труда: прямая сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, косвенная сдельная, сдельно-прогрессивная.

1. *Прямая сдельная форма оплаты труда.* Заработок работнику начисляется по установленным расценкам за каждую единицу качественно произведенной продукции. Вся выработанная продукция, независимо от выполнения норм, оплачивается по неизменной сдельной расценке за единицу продукции, то есть сумма зарплаты – это расценка, умноженная на количество продукции

2. *Сдельно-премиальная форма оплаты труда.* Рабочему сверх заработка по прямым расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение конкретных показателей работы, заданий по выработке продукции или повышению ее качества.

3. *Аккордная форма оплаты труда.* Размер оплаты устанавливается не за каждую произведенную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятых в целом, и премии за досрочное выполнение работы. Такую форму еще называют бригадной. Ее часто применяют при ликвидации аварий, стихийных бедствий и т. д.

4. *Косвенная сдельная форма оплаты труда* применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих с целью повышения их заинтересованности в увеличении выработки продукции. При этом размер зарплаты ставится в прямую зависимость от труда обслуживаемого им основного работника.

5. *Сдельно-прогрессивная форма оплаты труда.* В пределах исходной нормы труд оплачивается по основным расценкам, а сверх нормы – по повышенным или прогрессивным сдельным расценкам. Однако такой формой надо пользоваться осторожно, так как она может привести к перерасходу общего фонда оплаты труда.

Повременная форма оплаты труда

Заработная плата по повременной форме начисляется по фактически отработанному времени.

Повременная форма включает два вида оплаты труда: простую повременную и повременно-премиальную.

1. *Простая повременная форма оплаты труда.* Заработная плата начисляется по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время.

2. *Повременно-премиальная форма оплаты труда.* К заработной плате, начисленной по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время, прибавляется премия.

Системы, формы и размеры оплаты труда работников устанавливаются нанимателем на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора. Наниматель может устанавливать дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера.

Системы, формы и размеры оплаты труда государственных служащих и приравненных к ним лиц устанавливаются законодательством.

Системы, формы и размеры оплаты труда работников организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями, устанавливаются нанимателем, а размеры оплаты труда – правительством Республики Беларусь или уполномоченным им органом.

Дифференциация размера оплаты труда осуществляется в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников. Зарплата работников максимальными размерами не ограничивается.

При разработке плана развития предприятия важно выдерживать соотношение заработной платы отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при соблюдении подхода об эффективном использовании общего фонда заработной платы.

В процессе планирования фонда оплаты труда (ФОТ) необходимо:

- выбрать систему и формы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- выбрать методы определения планового фонда оплаты труда (ФОТ) и рассчитать его величину.

Для установления планового фонда оплаты труда (фонда заработной платы) на практике используют следующие *методы*: по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда; на основе средней зарплаты; нормативный (принятый в отрасли); прямого счета (поэлементный). Рассмотрим эти методы.

1. *Метод по достигнутому уровню базового ФОТ.* Базовый фонд берется за основу, и по нему устанавливается плановый фонд. Недостатком этого метода является то, что в плановый фонд зарплаты автоматически переносятся все нерациональные выплаты, имевшие место в базисном периоде. В связи с этим данный метод желательно применять на предплановых стадиях, как укрупненный расчет фонда зарплаты.

2. *Метод на основе средней зарплаты.* Планирование фонда зарплаты производится на основе использования ее средней величины. Этот метод более точен по сравнению с предыдущими, так как основан на плановых показателях. Однако в условиях инфляции использовать его достаточно трудно.

3. *Нормативный метод* опирается на установленные заранее нормативы в отрасли, по профессии. Этот метод позволяет нивелировать недостатки вышеуказанных методов и используется достаточно широко на предприятиях в странах с развитой рыночной экономикой.

В практике нормативного метода используют два способа: уровневый и приростный. Уровневый способ правомерно использовать: если нормативы являются стабильными в течение всего планового периода; нормативы должны быть одинаковыми для всех однотипных подразделений. Приростный способ определяет прирост производительности труда по методическим подходам.

4. *Поэлементный метод* планирования ФЗП предполагает детальный расчет каждой статьи планового фонда зарплаты отдельно по рабочим, служащим и прочим категориям работников. Этот метод еще называют методом прямого счета.

Фонд заработной платы распределяется по кварталам в соответствии с квартальными планами производства и балансом рабочего времени.

Фонд заработной платы работников непромышленного персонала определяется на основе численности работников по штатному расписанию, их тарифных ставок и должностных окладов, а также полезного фонда рабочего времени.

Фонд заработной платы работников несписочного состава рассчитывается на основе фактических данных базисного года.

Выводы по главе 12

1. Организация – процесс расстановки во времени и пространстве ресурсов, а также определение способов их взаимодействия.

К ресурсам относятся: оборудование, материалы, финансы, время и др. Но основным ресурсом предприятия является его персонал (трудовой коллектив).

Различают три вида социально-психологических мер воздействия на персонал: регулирование, стимулирование и воспитание.

2. Методы организации трудовой деятельности персонала:

социальные – социального нормирования, социального регулирования, гуманизации труда;

психологические – профессионального отбора и обучения, комплектования малых групп и коллективов, внутреннего побуждения.

3. В организации трудовой деятельности теория управления выделяет четыре правила: 1) формализация функций; 2) научная выдача заданий; 3) координация работы; 4) контроль исполнения.

4. Современная высококонкурентная среда, необходимость гибкого реагирования на запросы потребителей привели к поиску новых форм организации труда. Наиболее значимым достижением в этом вопросе на рубеже веков стала командная организация труда. Команда – это несколько человек разной квалификации, объединенных для достижения совместной профессиональной цели.

5. Нормирование труда – нормы использованного рабочего времени, выработки, обслуживания, численности исполнителей, нормированное задание, которое устанавливается для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Нормирование затрат труда может проводиться на основании двух основных – нормы времени и выработки – и трех дополнительных показателей: нормы обслуживания, нормы численности и укрупненных и комплексных норм.

6. Существуют две основные концепции определения природы заработной платы:

- а) цена затраченного труда;
- б) денежное выражение стоимости товара «рабочая сила».

Номинальная зарплата выражает общую сумму денег, полученных работником за свой труд.

Реальная зарплата – это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату.

7. Заработная плата выполняет следующие четыре основные функции: воспроизводственная, стимулирующая, социально-статусная, регулирующая.

Чтобы успешно выполнять свои функции, заработная плата должна подчиняться четырем основным принципам: дифференциации, воспроизводства, производительности, стимулирования.

8. В настоящее время используют две системы организации заработной платы: тарифную и бестарифную.

В зависимости от способа учета затрат труда используются две формы оплаты:

сдельная – оплата производится на основании объёма выполненной работы;

повременная – оплата производится на основании затраченного рабочего времени.

Глава 13. СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

13.1. Сущность стимулирования и мотивации персонала.

13.2. Теории стимулирования-мотивации персонала.

13.3. Современные приемы стимулирования-мотивации.

13.1. Сущность стимулирования и мотивации персонала

Еще с момента создания теории научного менеджмента Фредерик Тейлор, его единомышленники и последователи понимали высокую роль работника в любом деле. Успешное исполнение этой роли складывалось из двух составляющих: квалификации работника и его желания хорошо работать. Деятельность руководителя по побуждению такого желания была определена как стимулирование.

Сущность стимулирования и мотивации труда рассмотрим в следующих пунктах:

Понятие и сущность стимулирования персонала;

Понятие и сущность мотивации работников;

Алгоритм стимулирования-мотивации.

13.1.1. Понятие и сущность стимулирования персонала

Стимулирование – совокупность действий менеджера, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду.

Методы стимулирования по типологии совпадают с методами менеджмента. Они делятся на административные, экономические и социально-психологические.

Виды стимулирования различают материальные и нематериальные, индивидуальные, денежные и не денежные, социальные и психологические, творческие и моральные. Их взаимосвязи показаны на рис. 13.1.

Каждый вид стимулирования имеет свое вполне конкретное содержание.

Денежное стимулирование – это зарплата, надбавки, премии, выплаты.

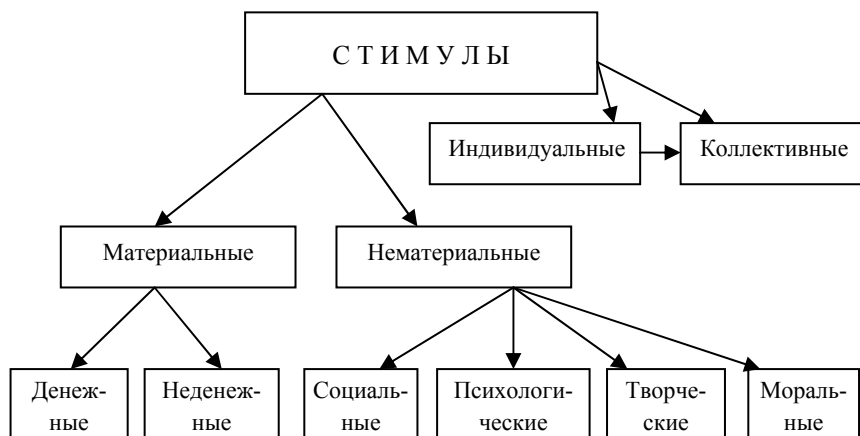


Рис. 13.1. Виды стимулирования

Неденежное стимулирование – это бесплатные либо льготные путевки на отдых, лечение, бытовое обслуживание, материальные подарки, лучшее оборудование и инструмент и т. д.

Социальное стимулирование – это предоставление социальных льгот, а также участие в управлении, наделение полномочиями, создание условий для профессионального и карьерного роста.

Психологическое стимулирование – это личный психологический комфорт, ощущение защищенности, причастности к делам предприятия, конструктивное профессиональное общение.

Творческое стимулирование – это возможности для раскрытия творческих способностей, использование творческого потенциала сотрудников.

Моральное стимулирование – это уважение со стороны коллег и руководства, помещение на доску почета, присвоение переходящих вымпелов и иных знаков отличия и т. д.

13.1.2. Понятие и сущность мотивации работников

Понятие «мотивация» является близким к стимулированию. И то и другое направлено на повышение качества и интенсивности труда. Однако эти понятия не тождественны. Различия состоят в следующем. Стимулирование – внешнее явление по отношению к работнику.

Это целенаправленные действия менеджера. А мотивация – явление внутреннее. Дадим ему определение.

Мотивация – это внутреннее стремление работника к качественному труду.

Таким образом, стимулирование и мотивация взаимосвязаны. Фактически они являются двумя частями единого процесса. Если стимулирование осуществлено грамотно, со знанием индивидуальных особенностей работника, оно формирует мотивацию последнего. Процесс «стимулирование–мотивация» как взаимодействие менеджера и работника можно представить в виде схемы на рис. 13.2.



Рис. 13.2. Процесс «стимулирование–мотивация»

Работник вовлекается в процесс «стимулирование–мотивация» через потребности. Они определяют побуждения и поведение в рамках поставленной производственной цели. Затем следует вознаграждение, которое приводит к удовлетворенности.

Менеджер осуществляет стимулирование, ставит производственную цель и обеспечивает вознаграждение.

Различают три вида трудовых мотивов:

- материальные блага: зарплата, надбавки, премии, бонусы;
- профессиональное признание: уважение коллег и руководства;
- социальный престиж: статус в обществе.

Мотивацию можно представить как внутренние движущие силы, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, придают направленность на достижение определенных целей.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом оно индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи в результате деятельности человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится внутри человека, имеет индивидуальный, персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других внутренних устремлений человека. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность.

Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним, а совокупностью мотивов, в которой последние могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу профессионального управления человеком. Эффективность управления людьми в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два его основных типа: деятельностный и воспитательный.

Деятельностное мотивирование состоит в том, что путем внешних воздействий на человека к действию вызываются определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как вызывать эти мотивы.

Этот тип мотивирования напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не может состояться.

Воспитательное мотивирование предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования потребности человека и, наоборот, ослабить те устремления, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Часто он не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности.

Данный тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Предприятия и менеджеры, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими работниками.

13.1.3. Алгоритм стимулирования-мотивации

Алгоритм стимулирования-мотивации, рассматриваемый как процесс, теоретически может быть представлен в виде шести последовательных стадий.

1. Возникновение потребностей.

Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности

могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

2. Поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

3. Определение целей действия.

Человек фиксирует, в каком направлении, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка трех вопросов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность?
- что я должен сделать, чтобы получить желаемое?
- насколько полученное может устранить потребность?

4. Осуществление действия.

Человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то при этом может происходить корректировка целей.

5. Получение вознаграждения.

За осуществление действия человек либо непосредственно устраняет потребность, либо получает то, что может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

6. Устранение потребности.

В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

13.2. Теории стимулирования-мотивации персонала

Поведение человека определяется множеством мотивов. С учетом того, как понимается влияние мотивов на деятельность личности, в менеджменте созданы и успешно используется ряд теорий стимулирования-мотивации персонала. Рассмотрим основные из них:

Теории потребностей Маслоу и МакКлелланда;
Факторные теории мотивации Мадсена и Герцберга;
Теория ожиданий Врума;
Теория справедливости Адамса;
Теория мотивации Портера–Лоулера;
Теории усиления и подкрепления.

13.2.1. Теории потребностей Маслоу и МакКлелланда

Теория иерархии потребностей Маслоу

Теория создана известным американским психологом Абрахамом Маслоу. Он утверждал, что в основе мотивов человека лежат его потребности. Стремление к удовлетворению побуждает человека к тем или иным действиям. Маслоу выделил пять уровней потребностей и расположил их в виде иерархической пирамиды, которая представлена на рис. 13.3.



Рис. 13.3. Пирамида иерархии потребностей Маслоу

Иерархия у Маслоу заключается в том, что вначале человек удовлетворяет свои низшие уровни потребностей. Только удовлетворив

потребности физиологические (еда, сон), то есть первый уровень, человек переходит ко второму уровню – потребности в безопасности. И так далее.

Потребности выражают скрытые мотивы, которые управляют спросом. Теория Маслоу используется для создания комфортных условий труда, возможностей самореализации человека как свободной и творческой личности, уважительного восприятия его человеческого достоинства и индивидуальности.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Теория разработана Дэвидом МакКлелландом. Она базируется на теории Маслоу. Сущность ее состоит в разделении всех потребностей человека на две группы – врожденные и приобретенные.

Низшие потребности являются врожденными, а высшие – приобретенными.

В отличие от Маслоу, МакКлелланд в качестве приобретенных называет три следующие потребности: достижения, причастности и власти. Потребность в достижении – это успех, признание. Потребность в причастности – это социальный статус, ощущение своей значимости. Потребность во власти – это возможность влиять на других, отдавать распоряжения и приказы.

13.2.2. Факторные теории мотивации Мадсена и Герцберга

Многофакторная теория мотивации Мадсена

Датский психолог К. Мадсен выделил девятнадцать основных факторов (мотивов), которые подразделил на четыре группы:

1) органические мотивы – голод, жажда, ощущение боли, холода, жары, физиологического дискомфорта и т. д.;

2) эмоциональные мотивы;

3) социальные мотивы – стремление к власти, личностным контактам;

4) деятельные мотивы – потребность в физической или интеллектуальной деятельности, любопытство, возбуждение, творчество, оплата труда.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга

Теория предложена Фридрихом Герцбергом и создана в развитие теории Маслоу. Ее содержанием являются две группы факторов трудовой мотивации: гигиенические факторы и мотиваторы.

К гигиеническим факторам Герцберг относит условия труда и его безопасность, зарплату, уровень контроля, психологический климат. Мотиваторами выступают признание, успех, карьера, возможности делового роста.

Факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудника в работе, представлены на рис. 13.4.



Рис. 13.4. Двухфакторная теория Герцберга

Теория основана на том, что только содержание труда является фактором мотивации, то есть повышает удовлетворенность трудом. Условия труда, по мнению Герцберга, вызывают удовлетворенность, но не являются мотиватором. Хорошие условия труда закрепляют, стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают его повышать производительность труда.

Материальное вознаграждение нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела. Повышение зарплаты скорее привязывает работника к предприятию, но не всегда стимулирует повышение производительности труда.

13.2.3. Теория ожиданий Врума

Теория создана американским ученым Виктором Врумом. Он представляет трудовой процесс как цепь последовательных действий-явлений. Промежуток между соседними явлениями заполнен ожи-

даниями. Таких ожиданий в трудовой цепи набирается по меньшей мере три. Они показаны на рис. 13.5.



Рис. 13.5. Схема трудовых явлений и ожиданий

Ожидания работника после каждого трудового явления могут исполняться либо не исполняться. Часто случается частичное исполнение ожидания.

Ожидание-1 связано с адекватностью результатов понесенным затратам. Результаты, безусловно, реальны. А вот ожидание их совершенно субъективно, поэтому оно может быть и неадекватным.

Ожидание-2 напрямую зависит от работника. Оно связано с понесенными ранее затратами и реально полученным результатом. Но это ожидание (вознаграждения) в решающей степени зависит от субъективной оценки результатов менеджером. Эта оценка может совпасть, а может и не совпадать с оценкой самого работника.

Ожидание-3 абсолютно субъективно. Оно отдалено от затрат работника и не связано с оценкой менеджером труда своего подчиненного. Соответствие ожидания-3 фактическому итогу завершает цепь явлений-ожиданий.

Руководителям следует обратить особое внимание на ожидания. Казалось бы, это внутреннее дело каждого работника. Однако это далеко не так. Менеджеры должны изучать ожидания своих подчиненных и адекватно реагировать на них.

Если ожидания работника неадекватны, с ним надо работать. Следует объяснять ему, что результаты его труда не соответствуют его притязаниям. Надо показать работнику, в чем оценка руководства и социальная оценка отличается от его личной самооценки. Это должно быть сделано аргументировано и убедительно.

13.2.4. Теория справедливости Адамса

Теория создана американским исследователем Стейси Адамсом и базируется на субъективной оценке соответствия вознаграждения

и затрат. Фактически здесь сопоставляются самооценка и внешняя оценка. С одной стороны, менеджеры должны быть объективны и беспристрастны. С другой стороны, оценки менеджеров должны быть «прозрачны» и ясны. Они должны быть максимально формализованы. В противном случае практически невозможно будет доказать их объективность.

В соответствии с теорией справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, которое получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их мнению, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.

Поэтому одним из основных условий высокой эффективности стимулирования-мотивации является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

В связи с изложенным возникает вопрос соотношения между справедливостью и законностью. Следует подчеркнуть, что в славянском менталитете первое значительно важнее второго. «Закон что дышло – куда повернул, туда и вышло», – гласит народная поговорка. Поэтому менеджеры особое внимание должны уделять разъяснению, убеждению в справедливости оценок. «И каждому воздано будет по заслугам его».

Еще одна особенность славянского менталитета – справедливость – воспринимается в сравнении. «А как у соседа? – думает человек, – если у него плохо, тогда и мое горе – не беда».

Согласно теории справедливости эффективность стимулирования-мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а в целом (системно) с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном производственном окружении.

Сотрудник сравнивает свой размер поощрения с размером поощрений других работников.

13.2.5. Теория мотивации Портера–Лоулера

Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что в ней введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Схема теории представлена на рис. 13.6.

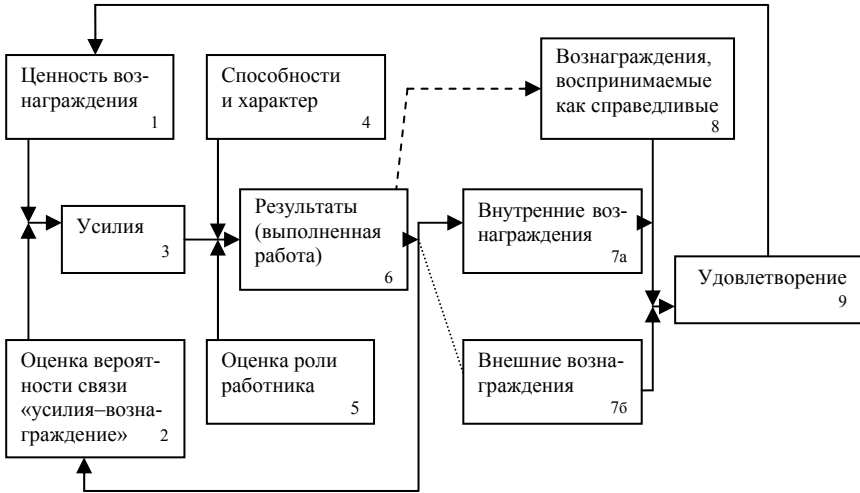


Рис. 13.6. Модель Портера–Лоулера

Модель работает следующим образом. Человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения (1) со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения (2). В результате комбинации этих факторов получают реально приложенные усилия (3). Они, в свою очередь, комбинируются со способностями и навыками человека (4) и восприятием роли, которую он должен сыграть (5) при выполнении данного ему задания (6). Эта работа связана с получением как внутреннего, так и внешнего вознаграждения. Внутреннее вознаграждение – это то, что заключено в самом выполнении задания, например, чувство гордости или выполненного долга. Внешнее вознаграждение предлагается руководством и является следствием выполнения поставленной перед рабочим задачи.

После этого, если комбинация этих двух типов вознаграждения (8) воспринимается человеком адекватной затраченным им усилиям, она переходит в чувство удовлетворения (9).

Позже, используя приобретённый опыт, человек оценивает ценность награды, которую он ожидает получить в будущем за свою хорошую работу.

13.2.6. Теории усиления и подкрепления

Теория усиления Скиннера

Согласно теории В. Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. То есть сотрудники извлекают уроки из опыта предыдущей работы и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.

Данная теория базируется на простой модели, состоящей из четырёх шагов, которые представлены на рис. 13.7.

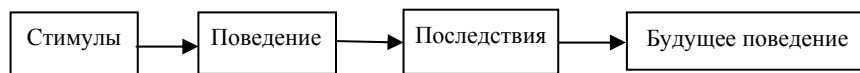


Рис. 13.7. Схема теории усиления Скиннера

Для того чтобы успешно применять теорию усиления, нужно понять необходимость управления последствиями поведения сотрудников. При этом менеджеру следует руководствоваться четырьмя положениями.

1. При положительном подкреплении менеджер поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые работниками последствия.

2. При негативном подкреплении тоже поощряет определённое поведение, но на этот раз это делается иным способом.

3. Используя эффект тушения, менеджер пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

4. Наказание – это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия.

Теория подкрепления

Теория подкрепления – это действия менеджеров по поддержанию либо подавлению конкретных образцов поведения.

Реализацию этой теории образно называют «методом кнута и пряника». «Пряник» за хорошую работу, «кнут» – за плохую.

Среди российских ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития.

Итак, при выборе оптимальной системы стимулирования-мотивации работников необходимо учитывать требования реализации ее главной функции – побуждения работников к творческому труду. Работники не должны быть ограничены в размерах вознаграждения за свой опыт и мастерство.

13.3. Современные приемы стимулирования-мотивации

Теория и практика управления за последние годы выдвинули ряд современных приемов стимулирования-мотивации. Их можно разбить на три группы:

Стимулирование через организацию труда;

Мотивация посредством профессиональной этики;

Стимулирование-мотивация через оплату труда.

13.3.1. Стимулирование через организацию труда

Внутри каждой из названных трех групп существуют свои конкретные приемы. В первой группе (организации труда) имеются три приема: «дизайн рабочих заданий»; гибкие графики работы; наделение полномочиями и властью. Рассмотрим их.

1. Дизайн рабочих заданий – это приукрашивание руководителем поручений, выдаваемых подчиненным. Способов приукрашивания (дизайна) может быть много, но основными из них являются три: «обогащения», «отсечения» и психологический.

«Обогащение» заданий может быть осуществлено с привлечением высших факторов: ответственности, признания, перспектив и т. п. Обогащения можно добиться и путем расширения поля предстоящей деятельности. К основной работе можно добавить интересную дополнительную часть, которая изменит в лучшую сторону общее впечатление о задании в целом.

«Отсечение» предполагает сокращение какой-то части работы, которая является скучной, неинтересной и не очень ненужной.

Психологический способ приукрашивания заключается в том, что руководитель сообщает подчиненному, что задание трудоемкое и не очень интересное. Тем не менее его надо сделать. Поэтому он поручает его лучшему работнику, так как другие могут не справиться.

Образно говоря, «дизайн рабочих заданий» как прием стимулирования-мотивации, означает выдачу поручений в «красивой упаковке».

2. Гибкие графики работы.

Этот прием стимулирования-мотивации связан с организацией рабочего дня. Там где нет производственной необходимости в жесткой привязке ко времени начала и конца рабочего дня, этого делать не надо. Следует дать сотрудникам определенную степень свободы.

Позиция заинтересованного человека такова, что, как правило, начав рабочий день на 15 минут позже, по его завершении, при необходимости, задержится на час и более.

И вообще, эффективность труда следует оценивать не количеством времени, проведенного на работе, а достигнутыми результатами.

Индикаторы эффективности труда менеджеры должны определять в зависимости от его специфики.

3. Наделение полномочиями и властью означает делегирование определенных прав и ответственности конкретному человеку персонально. Формой такого делегирования могут быть общественные должности и «личное право».

В любом профессиональном коллективе есть должности официальные: начальник, заместитель начальника и т. д. Но их число можно значительно расширить за счет *общественных должностей*: заместитель начальника, ответственный за то-то и т. п. Человек даже с общественной должностью приобретает другой социальный статус в глазах коллектива. Это меняет в сторону усиления и его личную мотивацию.

«Личное право» обозначает предоставление конкретному сотруднику каких-либо полномочий, недоступных другим.

Например, ранее в практике работы ряда предприятий существовал такой знак — «личное клеймо качества». Право на него получали единичные рабочие. Этот знак означал, что работа данного рабочего не подлежала никаким видам проверок. Квалификация и профессиональная культура этого человека гарантировали необходимый уровень качества продукции, выходящей из его рук.

13.3.2. Мотивация посредством профессиональной этики

Во вторую группу приемов стимулирования-мотивации – *профессиональная этика* – входят две их разновидности: «отказ от нравочуждений» и «угасание поощрений». Рассмотрим их:

1. *Отказ от нравочуждений* означает своего рода устное соглашение между руководителем и подчиненными. Руководитель обязуется «не замечать» мелкие упущения по работе, не устраивать «разносов» по любому поводу. А подчиненные со своей стороны принимают обязательство не давать оснований для этого. Сотрудники сами будут стараться не допускать мелких упущений, во всяком случае сводить их к минимуму.

2. Угасание поощрений.

«Угасание поощрений» связано с тем, что к конкретному сотруднику изменяется отношение руководства. Ему дают понять «охлаждение» отношения, могут несколько уменьшить премию или другие виды вознаграждений. При этом пока прямых претензий по работе ему не высказывается. Намек делается «угасанием» поощрений.

Однако сам факт охлаждения к нему со стороны руководства должен явиться для сотрудника своеобразным сигналом. Он должен провести внутренний самоанализ, критически оценить свою работу и поведение и сделать соответствующие выводы.

13.3.3. Стимулирование-мотивация через оплату труда

Третья группа приемов мотивации – *оплата труда* – включает гибкие системы оплаты, участие в прибылях, участие в собственности.

1. Гибкие системы оплаты.

Гибкие системы оплаты предусматривают, что оплата труда персонала не фиксируется, а привязывается к каким-то показателям по

квалификации, интенсивности и результатам труда. Обычно существует стартовая ставка зарплаты, которая является базовой. К ней устанавливают ряд надбавок: за стаж, за квалификацию, за расширенный объем работы и др. Дополнительно выделяются надбавки или премии за достигнутые в работе результаты или итоги проекта.

В итоге реальная оплата может в три-пять раз превышать базовую ставку заработной платы.

В рамках гибких систем оплаты в западных организациях, особенно в банках, часто используется такой прием мотивации, как единовременный бонус. Он обозначает изначальное назначение определенной суммы в качестве премии в случае успешной реализации конкретной программы или проекта либо по завершении определенного периода (обычно года).

2. Участие в прибылях.

Участие в прибылях означает, что установленный заранее процент от прибыли предприятия направляется в фонд дополнительного вознаграждения персонала. Процент этот может быть прогрессивным (нарастающим), то есть при достижении большей прибыли растёт и процент вознаграждения.

Тем самым у персонала создается прямая заинтересованность в высоких производственных результатах и получении предприятием наиболее возможной прибыли.

3. Участие в собственности.

Участие в собственности означает вовлечение персонала в состав акционеров предприятия. Предприятие выпускает акции под свою собственность и стремится продать их прежде всего среди своих сотрудников. Для этого используются льготные цены «для своих».

Став владельцем хоть маленькой доли акций, сотрудник перестает быть только наемным работником. Он становится совладельцем предприятия. А это и статус совсем другой, и соответствующая ему мотивация.

Рассмотренные современные приемы стимулирования-мотивации призваны вызвать у сотрудников следующие стремления:

- к активной и творческой трудовой деятельности;
- совершенствованию своей квалификации;
- повышению результативности выполняемой работы.

Итак, стимулирование-мотивация как функция управления является совокупностью действий руководителя с целью побудить персо-

нал к интенсивному и качественному труду. Эффективное стимулирование-мотивация достигаются на основе знания руководителем внутреннего мира подчиненных, осознания и реализации им мер, которые обеспечат побуждение работников к ответственному труду.

Выводы по главе 13

1. Стимулирование – совокупность действий менеджера, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду.

Методы стимулирования делятся на административные, экономические и социально-психологические.

Виды стимулирования бывают:

- материальные и нематериальные;
- индивидуальные и групповые;
- денежные и неденежные;
- социальные и психологические;
- творческие и моральные.

2. Мотивация – это внутреннее стремление работника к качественному и производительному труду.

Стимулирование и мотивация взаимосвязаны. Фактически они являются двумя частями единого процесса. Если стимулирование осуществлено грамотно, со знанием индивидуальных особенностей работника, оно формирует мотивацию последнего. Процесс «стимулирование-мотивация» есть взаимодействие менеджера и работника.

Работник вовлекается в процесс «стимулирование-мотивация» через потребности. Они определяют побуждения и поведение в рамках поставленной производственной цели. Затем следует вознаграждение, которое приводит к удовлетворенности.

Различают три вида трудовых мотивов:

- материальные блага: зарплата, надбавки, премии, бонусы;
- профессиональное признание: уважение коллег и руководства;
- социальный престиж: статус в обществе.

3. Алгоритм стимулирования-мотивации, рассматриваемый как процесс, теоретически может быть представлен в виде шести последовательных стадий:

- 1) возникновение потребности;
- 2) поиск путей устранения потребности;

- 3) определение целей действия;
- 4) осуществление действия;
- 5) получение вознаграждения;
- 6) устранение (реализация) потребности.

4. В менеджменте создан и успешно используется ряд теорий стимулирования-мотивации персонала. Основные из них:

- теория иерархии потребностей Маслоу;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- многофакторная теория мотивации Мадсена;
- двухфакторная теория мотивации Герцберга;
- теория ожиданий Врума;
- теория справедливости Адамса;
- теория мотивации Портера–Лоулера;
- теория усиления Скиннера;
- теория подкрепления.

5. Современные приемы стимулирования-мотивации можно представить в виде трех групп:

- 1) организация труда – «дизайн рабочих заданий», гибкие графики работы, наделение полномочиями и властью;
- 2) профессиональная этика – «отказ от нравочений», «угасание поощрений»;
- 3) оплата труда – гибкие системы оплаты; участие в прибылях; участие в собственности.

Глава 14. МАРКЕТИНГОВАЯ И СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

14.1. Маркетинговые исследования рынка.

14.2. Маркетинговая деятельность предприятия.

14.3. Сбытовая деятельность предприятия.

14.4. Стратегии выхода на новые рынки.

14.1. Маркетинговые исследования рынка

Маркетинговые исследования возникли в США в начале XX века как реакция на стихийность и непредсказуемость развития рынка, неупорядоченную конкуренцию и стремление производителя диктовать свою волю потребителю, тенденциями к росту монополизации и т. п. Создатели маркетинга исходили из тезиса, что человечество не нашло лучшего механизма распределения, чем рынок.

Маркетинг можно рассматривать как сложный, структурированный процесс, в котором важное место занимает исследовательская деятельность.

Этапы маркетингового цикла представляют собой цепь последовательных действий по доведению товара до потребителя, начинающихся и завершающихся маркетинговым исследованием.

Маркетинговые исследования рассмотрим в следующих аспектах:

Сущность и алгоритм маркетинговых исследований;

Направления и виды маркетинговых исследований;

Маркетинговое исследование как процесс;

Исследование товарного рынка и использование результатов.

14.1.1. Сущность и алгоритм маркетинговых исследований

Маркетинговое исследование – это систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений, относящихся к конкретной рыночной ситуации, с которой пришлось столкнуться предприятию.

Маркетинговое исследование можно также определить как систематический сбор, учет и анализ данных по маркетингу и маркетинговым проблемам в целях совершенствования процедур принятия решений и контроля в маркетинговой среде.

Иными словами, маркетинговым исследованием называют сбор информации, ее интерпретацию, оценочные и прогнозные расчеты,

выполняемые для маркетинговых служб с целью успешной деятельности на рынке.

Маркетинговое исследование – это функция, которая через информацию связывает маркетологов с рынками, потребителями, конкурентами, со всеми элементами внешней среды предприятия.

Маркетинговое исследование представляет собой вид исследовательской деятельности, который призван удовлетворять информационные потребности маркетинга.

Таким образом, *предметом* маркетингового исследования следует считать маркетинговую деятельность на рынке, а также рыночные процессы и явления, каким-либо образом с ней связанные.

Исследование рынка и рыночных процессов является необходимым условием функционирования маркетинга и экономики в целом. Прозрачность рынка, предсказуемость его развития есть *объекты* маркетинговой практики.

Цель маркетингового исследования – создать информационно-аналитическую базу для принятия маркетинговых решений и тем самым снизить уровень неопределенности, связанной с ними. Цель можно рассматривать на макро- и микроуровне.

На макроуровне маркетинговое исследование должно выявить и смоделировать закономерности и тенденции развития рынка, дать оценку рыночной ситуации, определить емкость рынка и дать прогноз спроса.

На микроуровне даются оценки, осуществляются анализ и прогноз собственных возможностей предприятия (его потенциала и конкурентоспособности), состояния и перспектив развития того сегмента рынка, на котором это предприятие действует.

Каждое производственное предприятие или торговая фирма, вступающие на рынке, функционируют в маркетинговой среде, то есть в совокупности сил и факторов, влияющих на их деятельность. Контролирование микросреды маркетинга и адаптация к его макросреде требуют постоянного изучения характера и интенсивности этого влияния. Мониторинг рынка позволяет своевременно замечать его динамику и адекватно реагировать.

Рынок начала XXI века представляет собой явление сложное, многоструктурное, динамичное, и по своим масштабам далеко превосходящее рынки прошлого. Многократно усложнились и методы изу-

чения рыночной ситуации. Но оценки состояния рынка, собственных возможностей и поведения конкурента неизменны.

Исключительно важным инструментом маркетингового исследования становится статистика, которая позволяет отразить фактическое состояние рынка, охарактеризовать его структуру и динамику, оценить его колебания, выявить и смоделировать влияние комплекса рыночных факторов и, наконец, позволяет строить прогнозы его дальнейшего развития.

Маркетинговое исследование решает шесть следующих *задач*:

1) анализ рынка – оценка и анализ конъюнктуры рынка, определение емкости рынка сбыта, характеристика и прогнозирование спроса, анализ его эластичности;

2) анализ товара – анализ качества товара и товарооборота, конкурентоспособности товара, изучение товарной номенклатуры и ассортимента, выработка рекомендаций по ценообразованию и производству;

3) анализ потребителей – изучение реакции потребителей на новый или модифицированный товар, сегментирование и позиционирование рынка;

4) анализ конкурентов – оценка возможностей и поведения конкурентов, качественного состояния их продукции и уровня цен;

5) анализ сбыта – оценка уровня реализации товаров на рынке, положительных и отрицательных аспектов продаж;

6) оценка потенциала и стратегии – оценка собственных возможностей предприятия, его потенциала и конкурентоспособности, разработка стратегии маркетинговой деятельности.

Алгоритм маркетинговых исследований состоит из пяти этапов, описывающих последовательность изучения и моделирования рынка, начиная с выдвижения концепции исследования и заканчивая обработкой результатов и составлением выводов.

I этап – разработка концепции. Маркетинговое исследование начинается с разработки общей концепции, а затем в соответствии с целями исследования охватывает разработки конкретных методик.

Концепция маркетингового исследования представляет собой идею получения всесторонней и полной характеристики рынка, выявления закономерностей рыночных процессов и явлений.

На этом же этапе выдвигается ряд гипотез, которые дают обоснование тех или иных вариантов исследования. На основе выдвинутой ги-

потезы разрабатываются алгоритмы конкретных маркетинговых исследований. Это позволяет обеспечить постановку конкретных задач.

II этап – конкретизация задания. Он заключается в конкретизации заданий, поставленных руководителями, по проектированию и проведению исследования, а также в разработке исследовательских методик. Разрабатываются структура и последовательность исследований.

В маркетинговом исследовании используются разные методики: оценок, шкалирования, статистические и эконометрические методы и т. п. Эти методы взаимосвязаны между собой. Особое место в исследовании занимают методы программирования и логистики.

III этап – формирование маркетинговой информационной системы (МИС) – совокупность персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенных для обработки, анализа и распределения информации.

МИС представляет собой совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора, анализа и распределения информации для подготовки и принятия маркетинговых решений.

Этот этап охватывает методики сбора и хранения информации, приемы статистического анализа, маркетингового наблюдения, сплошного и выборочного, методики опросов, разработки таблиц и др. Развитие МИС предполагает создание системы поддержки решения с программным обеспечением, которая закладывается в основу маркетинговых решений. К данному этапу относится создание баз данных, обеспечение менеджеров информацией.

IV этап – формирование банка данных, этап наиболее сложный и важный – это формирование банка моделей и методик расчетов. В него входят формулы, методы и формы анализа данных, система показателей, приемы группировки и систематизации материалов, построение статистических и эконометрических моделей, создание маркетинговых схем, выявление взаимосвязей, тенденций и закономерностей, составление прогнозов.

V этап – оформление результатов, итоговый этап. На нем делаются общие выводы и заключения, составляется резюме проведенного исследования. Здесь же дается оценка эффективности и результативности исследования. Важное познавательное значение имеют оформление результатов, составление графиков, диаграмм и схем.

14.1.2. Направления и виды маркетинговых исследований

Исследования маркетинга представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Исследованиям подвергаются рынок, конкуренты, потребители, цены, внутренний потенциал предприятия и многое другое.

Направления маркетинговых исследований определяются возможным набором объектов для изучения. Объектов очень много, однако можно выделить шесть основных *направлений* маркетинговых исследований, которые соответствуют решению шести задач исследования.

1. Исследование рынка – это систематический количественный и качественный анализ одного или совокупности рынков для получения информации о потенциале, емкости рынка, характеристиках конкурентной среды, ценах. Исследование рынка является самым распространенным направлением маркетингового изучения. Без рыночных исследований невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю маркетинговую информацию.

Изучаются тенденции и процессы развития рынка, включая анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов, а также структура и география рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски. Исследуются рынки товаров в целом, а также локальные и региональные рынки конкретных товаров и услуг.

Результатами исследования рынка являются прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление факторов успеха. Определяются наиболее эффективные способы ведения конкурентной политики, возможности выхода на новые рынки, проводится выбор целевых рынков и ниш.

2. Исследование товаров – это определение качества товара, обращаемого на рынке, и соответствия технико-экономических показателей (тестирование товара и упаковки) запросам и требованиям покупателей, анализ их конкурентоспособности. Исследования товара позволяют получить самые полные и ценные с точки зрения потребителя сведения о потребительских параметрах изделия, а также данные для формирования наиболее удачных аргументов рекламной кампании, выбора подходящих торговых посредников.

Объектами исследования являются потребительские свойства товаров-аналогов и товаров-конкурентов, реакция потребителей на новые товары, товарный ассортимент, упаковка, уровень сервиса, соответствие продукции законодательным нормам и правилам, перспективные требования потребителей. К новым товарам относятся принципиально новые, улучшенные и модифицированные товары.

Результаты исследования дают возможность предприятию разработать собственный ассортимент товаров в соответствии с требованиями покупателей, повысить их конкурентоспособность, развивать производство в зависимости от различных стадий жизненного цикла изделий, разработать новые товары, модифицировать выпускаемые изделия, усовершенствовать маркировку, выработать фирменный стиль, определить способы патентной защиты.

К этому же направлению можно отнести исследование товародвижения, то есть определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрого доведения товара до потребителя и его реализации. Это направление исследований связано с искусством продаж – *меркчайзингом*.

3. *Исследование потребителей* позволяет выявить побудительные факторы, которыми руководствуется покупатель при выборе товара. В качестве объектов выступают индивидуальные потребители, семьи, домашние хозяйства, а также потребители-организации. Здесь разрабатывается классификация потребителей на рынке и прогнозируется ожидаемый спрос. Целью исследования является сегментация потребителей и выбор целевых сегментов.

Предметом исследования являются мотивация потребителей, ее факторы, структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса, процессы и условия удовлетворения потребительских запросов.

4. *Исследование конкурентов* предполагает получение необходимых данных для достижения конкурентного преимущества на рынке, а также нахождения возможности не только соперничества, но и сотрудничества и кооперации с конкурентами. Исследование заключается в оценке состояния конкурентов, их позиции на рынке, в сравнении с позицией своего предприятия.

Результаты позволят руководству правильно оценить ситуацию и ее развитие, дадут возможность создать определенное конкурентное преимущество. С этой целью анализируются сильные и слабые

стороны конкурентов, изучаются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на их маркетинговые средства, управление, материальный, финансовый и трудовой потенциал.

К этому же направлению можно отнести исследование цены. При этом изучаются эластичность спроса, состав затрат на производство товара, текущий уровень цен на товар, возможности увеличения прибыли. Исследование цены направлено на определение такого уровня и соотношения цен, который бы позволял получать наибольшую прибыль при наименьших затратах.

Итогом данного направления становится выбор путей и средств достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов, определение активных и пассивных стратегий обеспечения преимущества, прежде всего за счет цены, качества или сервиса предлагаемых товаров. Выбираются оптимальные соотношения «затраты–цена» и «цена–прибыль».

5. Исследование системы сбыта преследует цель выявить, как реализуются товары, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать сбыт, повысить авторитет товаропроизводителя, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов исследования выступают поведение покупателей, поставщиков, посредников, отношение потребительской общественности, контакты с покупателями, состояние рекламы.

Исследование рекламы и PR предполагает предварительное испытание средств рекламы, сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы, оценку продолжительности воздействия рекламы на потребителей. Анализ рекламы позволяет принимать решения по активизации рекламных кампаний, вести поиск новых средств воздействия на потребителя, повышения его интереса к продукции предприятия.

Результаты исследований позволяют выработать сбытовую политику, методы формирования спроса, коммуникационные связи, создать благоприятное отношение к товарам, воздействовать на поставщиков и посредников, повысить эффективность рекламы.

6. Исследование потенциала предприятия и его стратегии предназначено для проверки ресурсов предприятия и их соответствия направлениям стратегического плана. Особую роль в современных исследованиях в данном направлении приобрели поиск скрытых резервов предприятия и выработка рекомендаций по их задействованию.

К потенциалу предприятия относят и его посредников, изучение деятельности которых посвящено субъектам рынка – возможным партнерам, с помощью которых предприятие будет в состоянии не только присутствовать, но и успешно действовать на выбранных рынках. Помимо коммерческих, торговых или иных посредников предприятие должно иметь правильное представление о транспортно-экспедиторских, рекламных, страховых, юридических, финансовых, консультационных и других компаниях и организациях, создающих в совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

К данному направлению относят и исследование шансов. Оно предназначено для возможно более раннего обнаружения тех изменений в макросистеме и на рынке, которые имеют связь с преимуществами и недостатками предприятия и его товаров. Изучение шансов включает и анализ возможных рисков, их виды, уровень и степень вероятности, а также возможные меры по защите.

Потенциал и стратегия предприятия зависят и от внешней (макро-), и от внутренней (микро-) среды. Поэтому изучаются окружающие условия, система разрешительных и контролирующих органов и т. д.

Во внутренней среде исследуются производственно-сбытовая деятельность, производственный портфель, сильные и слабые стороны предприятия, преимущества и недостатки по отношению к основным конкурентам.

14.1.3. Маркетинговое исследование как процесс

Маркетинговое исследование может дать необходимый эффект, если его спланировать и осуществить как специально подготовленный процесс.

Несмотря на многообразие видов маркетинговых исследований, в основе их лежит общая методология, определяющая порядок и последовательность (стадии) их выполнения.

Обычно выделяют пять последовательных стадий маркетингового исследования, которые представлены на рис. 14.1.

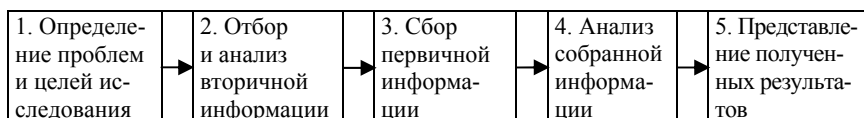


Рис. 14.1. Стадии маркетингового исследования

I стадия – определение проблем и целей исследования.

Для успеха исследования очень важно четко определить проблему и согласовать цель, что по праву считается важнейшим элементом исследования. Правильно выявленная проблема и точно сформулированная цель маркетингового исследования создают серьезные предпосылки к решению и являются залогом его успешного проведения. Зачастую заказчики исследований сами не знают своих проблем. Они констатируют, что объем продаж падает, рыночная доля уменьшается, но это только симптомы, а важно выявить причины их проявления. Ошибки же, допущенные на первой стадии, могут привести не только к неоправданным затратам на проведение маркетинговых исследований, но и к обострению истинных проблем.

Классической ситуацией является случай, когда маркетинговое исследование не адресовано реальной проблеме. После этого маркетолог должен сформулировать цели исследования. Цели должны быть поставлены ясно и четко, быть достаточно деятельными, иметь реальную возможность их измерения и оценки уровня достижения.

При постановке целей возможны две ситуации:

– руководство предприятия самостоятельно определяет конкретную проблему и ставит перед исследовательской группой цели исследования;

– у руководства предприятия отсутствует ясное представление о цели и задачах исследования, или оно ограничивается неопределенной постановкой проблемы. В этом случае маркетологам-исследователям надо провести предварительное исследование, направленное на конкретизацию проблемы, целей и задач исследования.

II стадия – отбор и анализ вторичной информации.

В это время определяются вид интересующей заказчика информации, ее источники, пути эффективного отбора, последующий анализ. Исследователь может собирать первичные или вторичные данные либо те и другие одновременно. Первичные данные являются информацией, собранной впервые для какой-либо конкретной цели. Вторичные данные есть та информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей.

В зависимости от сроков и исследовательских ресурсов отбор внутренних и внешних источников вторичной информации и ее сбор могут производиться как поочередно, так и одновременно.

Основным источником внутренней вторичной маркетинговой информации служит компьютер, в информационную базу которого включаются все значимые данные. Это организация производства, закупка, продажа, работа с кадрами, реализация функций управления, финансовая и маркетинговая деятельность, ценовая политика и др.

Внешние же источники вторичной информации включают:

- материалы законодательного и инструктивного характера, например, бюллетени фонда имущества, бюллетени налоговой инспекции и т. д.;

- отчеты и доклады коммерческих исследовательских и научных центров;

- издания некоммерческих исследовательских организаций, например, отделений академий наук, университетов, институтов, материалы конференций;

- публикации торговых и промышленных ассоциаций и союзов, в том числе ассоциаций маркетинга по отдельным видам продукции;

- журналы по различным товарам и технологиям, газеты, каталоги;

- теле- и радиорекламу.

Анализ вторичной информации включает оценку ее полноты, достоверности и непротиворечивости для решения поставленных перед исследователями задач. Положительная оценка указанных характеристик вторичной информации позволяет приступить к ее интерпретации, формулированию выводов и разработке рекомендаций, направленных на достижение цели и решение задач маркетингового исследования.

Следует отметить, что процесс анализа вторичной информации может привести к уточнению, а иногда и к значительной корректировке сформулированной ранее проблемы и задач исследования, что свидетельствует об итеративном характере процесса маркетингового исследования.

В случае же неудовлетворительной оценки вторичной информации определяется потребность в дополнительной первичной информации, то есть создается предпосылка для перехода к следующей (третьей) стадии исследования.

III стадия – сбор первичной информации.

Планирование и организация сбора первичной информации по праву считаются самым трудоемким этапом процесса маркетингового исследования.

Далеко не всегда полнота и достоверность информации, которыми обладает исследователь на двух первых этапах исследования, позволяют ему достаточно четко определить объект исследования. Поэтому нередко третий этап исследования начинается с уточнения объекта исследования. В некоторых случаях, когда исследование проводится впервые, точное определение объекта может потребовать, в свою очередь, проведения специального исследования.

Например, если объектом исследования является целевой рынок фирмы, то его определение может потребовать проведения исследовательских работ по сегментированию рынка и отбору целевых сегментов.

Для сбора первичных данных лучше всего разработать специальный план, отражающий предварительные данные о методах и инструментах исследования, составления выборки, способов связи с аудиторией (табл. 14.1).

Таблица 14.1

План сбора первичных данных

1. Методы исследования	Наблюдение	Эксперимент	Опрос
2. Инструменты исследования	Анкетирование	Механические устройства	–
3. Составление плана выборки	Единицы выборки	Объем выборки	Процедура выборки
4. Способы связи с респондентами	Телефон	Почта	Личный контакт

Итак, план сбора первичных данных включает методы и инструменты исследования, выборку и связь с респондентами.

IV стадия – анализ собранной информации.

На этой стадии осуществляется извлечение из совокупности данных наиболее важных сведений и результатов. Данные обычно сводятся в таблицы. На их основе выводят или рассчитывают такие показатели, как распределение частности, средние уровни, степень рассеяния. Затем данные анализируются с помощью современных статистических методик и моделей принятия решений.

V стадия – предоставление полученных результатов.

Результаты исследования представляются дирекции или заказчику.

Отчет о результатах исследования готовится в двух вариантах: подробном и сокращенном. Подробный вариант является полностью документированным отчетом технического характера, предназначенным для отдела маркетинга. Сокращенный вариант предназначен для руководителей предприятия и содержит основные результаты исследования, выводы и рекомендации.

Содержание отчета и требования к нему предварительно согласуются с заказчиком, они могут иметь свою специфику. Но существуют общие требования к содержанию отчета о проведенном маркетинговом исследовании, предусматривающие обязательное включение в него следующих вопросов:

- проблема, цель и задачи исследования;
- заказчик и исполнитель (для кого и кем оно было проведено), характеристика проводивших обследование лиц, методы контроля;
- описание респондентов, размер и характер выборки, методы отбора, время и место проведения обследования;
- использованные методы обследования, экземпляры анкет, листов опроса, планов собеседований, тестов;
- полученные фактические результаты, используемые показатели.

Маркетинговые исследования либо проводятся силами отделов маркетинга самого предприятия, либо заказываются у специализированных маркетинговых фирм.

14.1.4. Исследование товарного рынка и использование результатов

Маркетинговое исследование товарного рынка имеет свою специфику по каждой группе товаров. Так, особенности маркетингового исследования рынка промышленных товаров состоят в следующем:

- продажа ведется организациям;
- на сделку влияют деловые отношения между партнерами;
- предложение в промышленном маркетинге адресуется не какому-либо анонимному рынку, а конкретному клиенту, то есть индивидуально.

Промышленными называются такие виды товаров и услуг, которые покупаются предприятиями для того, чтобы использовать их для производства других товаров и услуг, но не для перепродажи

конечным потребителям. Промышленные товары, таким образом, можно назвать производственными.

Характер маркетингового исследования товарного рынка зависит от классификации товаров. На основании классификации выбираются методы их изучения. Наибольшее различие имеют следующие группы товаров:

- стандартизованные и известные товары традиционного применения;
- стандартизованные товары для нового применения (наноматериалы);
- уникальные товары традиционного применения (химические изделия);
- уникальные продукты для нового применения (военная электроника).

Наиболее важными аспектами маркетинговых исследований на промышленных рынках являются характер информации и методы сбора.

Маркетинговые исследования промышленного и потребительского рынков имеют существенные отличия по целому ряду признаков:

- число исследуемых объектов и их доступность;
- определенность респондентов, сотрудничество с ними, размер выборки;
- квалификация исследователя и стоимость исследования.

Рынки промышленных и потребительских товаров имеют существенные отличия, поэтому их исследования осуществляются по-разному.

Сравнительные конкурентные преимущества, в том числе на рынках промышленных товаров, требуют постоянной поддержки, то есть внимания менеджеров.

Конкурентное преимущество предприятия обычно состоит из двух компонент:

- пользовательская – превосходство по качеству;
- ценовая – превосходство по цене.

Создание конкурентного преимущества предприятия предполагает две конкретные ориентации:

- 1) на клиента – долгосрочная и краткосрочная;

2) на рынок – на конкурентов (знание их преимуществ) и потребителей (собственные конкурентные преимущества сделать видимыми).

Современная теория выделяет четыре вида маркетинга: стандартизированной продукции; уникальной продукции; маркетинг систем; маркетинг комплектующих.

1. Маркетинг стандартизированной продукции. Товар ориентирован на анонимный рынок. Не ставится задача и не образуется зависимостей между продавцом и покупателем. Маркетинг поддерживает серийно производимые изделия, которые приобретаются без особых претензий на уникальность.

Примеры стандартизированной продукции: персональные компьютеры, электрооборудование, бытовые приборы, складское оборудование, сырье, материалы, бытовые услуги (химчистка, ремонт обуви) и т. д.

2. Маркетинг уникальной продукции характеризуется изолированностью (необычностью, единичностью) сделки. Так, часто создаются и реализуются сложные продукты производства (проекты). Процессу продажи предшествует создание объекта, который выполняется в соответствии со специфическими требованиями заказчика. Как правило, объект сделки не может быть предложен другому заказчику, кроме первоначально предполагаемого.

Примеры уникальной продукции: строительство завода, монтаж оборудования, консультационные услуги по проекту, нематериальные услуги, техническая и технологическая документация.

3. Маркетинг систем. При нем товары ориентированы на анонимный рынок. Такой маркетинг порождает особую связь между покупателем и продавцом, которая выражается последовательными неслучайными сделками.

Примеры рыночных системных связей: продажа-покупка системных технологий, автоматических телефонных станций и т. д.

4. Маркетинг комплектующих – это специальная маркетинговая программа поставок, ориентированная на одного-единственного покупателя. При этом строятся долгосрочные отношения, сбываются товары, разработанные специально для конкретного потребителя. Приобретая такой товар, потребитель оказывается надолго привязанным к поставщику.

Примеры рыночных отношений поставок: космическая, автомобильная, наукоемкая промышленность, компьютерные программы и т. д.

Результаты маркетинговых исследований предназначены :

- 1) для принятия решений в области сегментирования рынка;
- 2) разработки плана маркетинга и его инструментов;
- 3) повышения конкурентоспособности товара и предприятия.

1. Сегментирование рынка – это деление потребителей данного рынка на отдельные группы, каждая из которых предъявляет свой специфический спрос на рынке.

Главной задачей в процессе сегментирования является подбор таких признаков деления потребителей, которые отражают предполагаемые направления возникновения и формирования потребности в товарах и услугах.

Рыночная ниша – это сегмент потребителей, которому продукт, производимый данным предприятием, подходит для удовлетворения потребностей.

Рыночное окно – это незанятый конкурентами сегмент потребителей, то есть потребности которого не вполне удовлетворяются существующими товарами.

«Стратегическое окно» – это внезапно возникшее возмущение на рынке, нарушившее его равновесие и открывшее доступ новым участникам и товарам.

2. Разработка плана маркетинга. Маркетинговая деятельность в процессе формирования спроса предусматривает воздействие на внешнюю среду с помощью таких инструментов, как товар, его цена, система распределения и продвижения. План маркетинга должен предложить ряд видов политики.

Товарная политика – это деятельность по обеспечению качества и конкурентоспособности товаров, анализ и прогнозирование жизненного цикла товаров, управление жизненным циклом и конкурентоспособностью товара за счет создания новых товаров, управление товарным ассортиментом.

Сервисная политика – это деятельность по подкреплению потребительского интереса к товару.

Ценовая политика – это формирование базисных цен, а также их варьирования с помощью системы скидок, учета условий поставки и кредитования.

Сбытовая политика – это деятельность по физическому и коммерческому распределению товаров, определению стратегии охвата торговых точек.

3. *Повышение конкурентоспособности.* При разработке конкурентоспособной продукции товаропроизводители должны ориентироваться на оценку всех рыночных факторов, основанную на исследовании потребностей покупателей и требований рынка. Чтобы сделать свою продукцию конкурентоспособной, производитель должен как можно точнее определить характеристики прогнозируемой потребности.

Конкурентоспособность – это превосходство товара на целевом рынке над соперничающими аналогами по степени удовлетворения потребностей, в том числе и по затратам потребителя на приобретение и пользование товаром.

Конкурентоспособность товара включает три основные составляющие:

качество – соответствие требуемым потребительским характеристикам и параметрам;

цену: себестоимость производства, розничная цена, стоимость сервиса и эксплуатации товара;

престиж – отражение того, что может быть приятно или неприятно потребителю как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д.

14.2. Маркетинговая деятельность предприятия

Маркетинговую деятельность можно рассматривать как вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Маркетинговую деятельность предприятия рассмотрим в следующих пунктах:

Сущность и содержание маркетинговой деятельности;

Маркетинговая политика предприятия;

Маркетинговая деятельность производственного предприятия.

14.2.1. Сущность и содержание маркетинговой деятельности

Маркетинговая деятельность – мониторинг рыночной ситуации, установление номенклатуры ходовой на рынке продукции, ее продвижение и осуществление сбыта. Предприятие должно производить продукцию, пользующуюся спросом, а не в соответствии со своими возможностями.

В содержание маркетинговой деятельности входят мероприятия:

1) *анализ внешней среды* – это не только рынок, но и политические, социальные, культурные и иные условия. Анализ позволяет выявить содействующие и препятствующие факторы;

2) *анализ потребителей*, как реальных, так и потенциальных. Анализ заключается в исследовании культурных, демографических, экономических, социальных, географических и иных характеристик людей, принимающих решение о покупке, а также их потребностей в широком смысле, и процессов приобретения ими как своих, так и конкурирующих товаров;

3) *товарная политика* – изучение существующих и планирование будущих новых товаров, то есть разработка концепций создания новых товаров и модернизации старых, включая их ассортимент, качество, цену, упаковку и т. д. Не пользующиеся спросом товары снимаются с производства. Это планирование товародвижения – вывод товаров на рынок и их сбыт, включая создание собственных сбытовых или агентских сетей. Это также создание системы ФоССтиС – формирование спроса и стимулирование сбыта;

4) *ценовая политика* – планирование систем и уровней цен на товары, определение «технологии» использования цен, кредитов, скидок и т. п.;

5) *управление маркетингом* – планирование, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого;

6) *социальная политика* – удовлетворение технических и социальных норм региона сбыта, обеспечение безопасности использования товаров, защита окружающей среды, соответствие морально-этическим правилам.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд, где под термином «нужда» понимается ощущение нехватки человеком чего-либо. Нужды людей многообразны и сложны. Это и физические нужды в пище, одежде, тепле, безопасности, и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности, и личные нужды в знаниях и самовыражении. Они являются исходными составляющими природы человека.

Вторая исходная идея маркетинга – потребность – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем индивида и его личностью.

Человеческие нужды, потребности и запросы удовлетворяются товарами. Под товаром понимают то, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Производитель товара должен отыскивать потребителей, которым он хочет продавать товар, выяснить их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий установленные потребности.

Таким образом, маркетинг является завершающим элементом цикла рыночной деятельности. Это работа по обмену «товар–деньги» с целью удовлетворения потребностей людей.

Задачами маркетинговой деятельности являются следующие:

1) *изучение рынка* – для достижения целей предприятия, при котором успех обеспечивается всей совокупностью средств маркетинга;

2) *удовлетворение спроса* – выявление потенциального спроса и неудовлетворенных запросов, разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса, формирование разумного спроса;

3) *товарная политика* – планирование товарного ассортимента и цен, маркетинговое обеспечение разработки новых товаров и услуг;

4) *сбытовая политика* – планирование и осуществление сбыта;

5) *совершенствование управления* – разработка рекомендаций по повышению эффективности организации производства и управления им.

Маркетинговая деятельность заключается в выполнении следующих *функций*:

аналитической – изучение и оценка внешней (в первую очередь рыночной) и внутренней среды предприятия;

продуктивно-производственной – создание новых товаров, которые бы наиболее соответствовали требованиям потребителей. Маркетинг воздействует на производство, пытаясь сделать его достаточно гибким, способным производить конкурентоспособные товары, соответствующие технико-экономическим параметрам, и с относительно низкими издержками;

сбытовой. Эта функция включает в себя все то, что происходит с товаром в промежутке времени после его производства и до начала потребления. Система товародвижения обеспечивает предприятию (и потребителю) создание таких условий, чтобы товар был там

и в то время, где и когда он нужен, в нужных количествах и требуемого потребителем качества;

управления и контроля – установление максимально возможной планомерности и пропорциональности в деятельности предприятия, особенно в рамках его долгосрочных стратегических целей. При этом главная управленческая задача руководства предприятия состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурса на выбранных приоритетных направлениях.

14.2.2. Маркетинговая политика предприятия

Маркетинговая политика предприятия включает в себя ряд частных политик, связанных с производством и реализацией товара. Маркетинговая политика выстраивается по такой схеме: от выбора товара, определения его цены, различных методов сбыта до конечного этапа – продвижения товара, за счет чего создается прибыль.

Итак, маркетинговая политика предприятия складывается из четырех составляющих частных политик: товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной.

1. Товарная политика.

В бытовом смысле под товаром принято понимать вещь, предназначенную для потребления либо конечного, либо потребления ради производства другого товара. Маркетинговая сущность товара несколько отличается от общепринятой.

То что принято называть товаром в общем смысле, в маркетинге называется продуктом. Продукт – это составная часть товара, которая несет в себе основные качества, ради которых был куплен товар.

Например, производя сахарин (суррогат сахара), нельзя назвать его товаром без соответствующей поддержки. Поддержкой продукта называется совокупность мер по транспортировке, упаковке, хранению, учету и использованию.

В группу поддержки продукта входят следующие меры:

- все, что помогает продукту сохранить свои потребительские качества до продажи (консервация, упаковка, хранение);
- меры по правильному использованию продукта (инструкции, способ приготовления);
- сопутствующие товары (адаптеры, аккумуляторы, шнуры).

Продукт превращается в товар при применении к нему инструментов маркетинга: дизайна, рекламы, сбыта, связи с общественностью и др.

Таким образом, товар для маркетологов состоит из продукта, его поддержки и инструментов маркетинга.

На примере хлеба продукт, поддержка и инструменты выглядят так:
продукт – хлеб, то есть продукт первой необходимости;
поддержка – упаковка, условия транспортировки, хранения и применения;
инструменты маркетинга – дизайн упаковки, рекламная кампания.

Маркетинговая политика в основном зависит от потребителя, его запросов, поэтому предприятие вынуждено изменять свою товарную стратегию.

Продукт, предлагаемый предприятием на рынке, можно классифицировать следующим образом: продукция, товары, работы, услуги.

Для проведения эффективного маркетинга прежде всего следует определить, какой товар может называться новым. Товар, который не имеет аналогов на рынке, является актуальным воплощением научного прорыва, естественно, называется новым товаром. Таких товаров на рынке очень мало.

Производитель рискует, начиная исследования нового товара, так как не знает, окупятся ли его затраты. На такой случай и существует служба маркетинга, которая помогает снизить риск до минимума, предлагая правила для создания нового товара и таким образом повышая прибыль и эффективность работы.

С созданием нового товара начинается его жизненный цикл, который характеризуется следующими пятью этапами:

исследование и разработка – на этом этапе происходит зарождение товара, его идеи. Сбыт товара пока еще нулевой, прибыль отрицательная;

внедрение – товар начинает свое движение к потребителю, ведется рекламная кампания, но при росте сбыта прибыль остается отрицательной;

этап роста – это самый благоприятный этап для производителя. Предприятие получает значительную прибыль, сбыт товара продолжает расти;

этап зрелости – товар выпускается большими партиями, сбыт продолжает медленнее, но расти, прибыль понемногу снижается из-за конкуренции;

этап спада – сбыт резко падает, предприятие перестает выпускать товар, прибыль очень низка.

Маркетинг должен сопровождать товар на всем пути его жизненного цикла. Закон новых товаров можно рассмотреть с точки зрения жизненного цикла так: предприятие будет иметь максимальную прибыль и эффективность только тогда, когда жизненные циклы различных товаров перекрывают друг друга.

Товарная политика предприятия решает задачи создания нового товара, она связана со сферой производства. Разработки маркетинга в этой области помогают предприятию избежать многих ошибок, подстерегающих его в данной стадии хозяйствования. Поэтому можно четко сказать, что маркетинговая товарная политика помогает повысить эффективность предприятия.

2. *Ценовая политика предприятия*, как составляющая политики маркетинга, разрабатывается с учетом:

– целей предприятия, внешних и внутренних факторов, влияющих на ценообразование;

– ощущаемой и реальной ценности товара, характера спроса;

– издержек производства, распределения и реализации товара;

– политики конкурентов и т. д.

Разработка ценовой политики включает:

- установление исходной цены на товар;
- своевременное изменение цен с целью приведения их в соответствие с изменяющимися рыночными условиями, возможностями компании, ее стратегическими целями и задачами.

Среди факторов внешней среды, влияющих на ценовую политику предприятия, основными являются: действия правительства, участников сбытовых каналов, реакция потребителей, политика конкурентов.

Правительство может оказывать влияние в рамках антидемпинговых и антитрестовских законов, устанавливая штрафы или другие виды наказаний за фиксирование цен, за обман в ценовой рекламе и пр.

Торговый посредник может продавать товар под частной маркой, отказаться от реализации невыгодных товаров, устанавливать высокую цену на одну марку товара, а другие реализовать дешевле («продажа против марки») и т. д.

При высокой степени конкуренции цены регулирует рынок, ценовые войны вытесняют слабые фирмы с рынка.

Если конкуренция ограничена, то степень контроля предприятия над ценами возрастает и влияние рынка снижается.

Потребители оказывают влияние как в плане эластичности спроса по ценам, так и поведенческими особенностями – покупатели экономные, персонифицированные, этичные, апатичные.

Среди внутренних факторов преобладают издержки, причем не все их составляющие поддаются контролю со стороны предприятия (цены на сырье, транспортные расходы, стоимость рекламы). При повышении издержек политике в области цен могут помочь другие составляющие комплекса маркетинга:

- сужение ассортимента за счет неприбыльных товаров;
- модернизация или перепозиционирование товаров.

Снижение издержек не всегда хорошо сказывается на ценовой политике.

Так, при падении цен на сахар производителям кондитерских изделий невыгодно позиционировать их как дешевые товары. Здесь также может быть поддержка со стороны товарной политики – увеличение веса коробки конфет без изменения цены.

Установление исходной цены может базироваться на следующих *моделях*: затратный метод; ориентация на спрос; ориентация на цены конкурентов; комбинированный метод; метод на основе текущих цен.

Затратный метод: цена рассчитывается исходя из суммы постоянных и переменных издержек на единицу продукции и запланированной прибыли с учетом нижнего порога цены. Расчет по этому методу проще, поскольку не требует изучения спроса.

Ориентация на спрос: размер цены определяется с учетом уровня платежеспособного спроса покупателей целевого сегмента (здесь существует верхний порог цены).

Ориентация на цены конкурентов: цена может отличаться от цен конкурирующих товаров в зависимости от того, какие преимущества предоставляет предприятие покупателям по другим характеристикам своих товаров и каковы аргументы позиционирования товара по отношению к конкурентам.

Комбинированный метод: исходная цена рассчитывается по затратному способу и корректируется с учетом рыночных факторов: позиций конкурентов, уровня платежеспособного спроса, особенностей поведения покупателей, эластичности спроса по ценам и др.

Метод на основе текущих цен – цена соответствует установившемуся на рынке уровню цен на аналогичные товары. Небольшие предприятия обычно корректируют свои цены вслед за изменениями в ценах предприятия-лидера отрасли.

Стратегия ценовой политики, при выведении нового товара, в зависимости от ситуации на рынке может выражаться в двух вариантах:

высокая цена – стратегия «снятия сливок»: направлена на узкий целевой сегмент покупателей с высокими доходами, неэластичным по ценам спросом, воспринимающих высокую цену как свидетельство высокого качества товара;

низкая цена – стратегия «прорыва»: выведение на рынок новинки по низкой цене. Она направлена на привлечение широких слоев покупателей и завоевание большой рыночной доли.

Стимулирование сбыта предлагает свои варианты цен:

- цена «раздетой» модели: в рекламе для стимулирования желания покупки указывают цену изделия без дополнительных устройств. На месте продажи выставляют и полностью укомплектованные модели (например, автомобилей), которые, как правило, оказываются более привлекательными для покупателей (прием «заманивание и переключение»);

- цена «убыточного лидера»: установление пониженной цены на основной товар и завышение цен на обязательные принадлежности (запчасти);

- цены особых случаев: например, снижение цен после праздничных распродаж для «уставших» покупателей;

- цена за набор, который предлагается по более низкой цене, чем сумма цен отдельных предметов;

- скидки с цены, товарообменный зачет и наценки.

Выбрав ценовую стратегию, предприятие в то же время должно быть готово к повышению или понижению цен под воздействием факторов внешней среды маркетинга (инициативное изменение цены).

3. Сбытовая политика предприятия.

Сбытовая политика маркетинга, ориентированного на продажи, считает, что потребитель будет покупать любые товары, если активно их продвигать.

Продвижение сводится к использованию агрессивных методов сбыта, активной рекламной политики и к использованию комплекса методов по стимулированию сбыта: скидки, уценки, выставки, лотереи, сезонные распродажи, акции, лизинги, рассрочки, фирменные упаковки и т. д.

Акцент делается на активную сбытовую политику предприятия. Применение этой политики предполагает:

- что доход потребителей позволяет совершить покупки товаров;
- предложение товаров данной группы незначительно превышает спрос и потребители ждут лучшего предложения;
- потребители не задумываются о приобретении данного товара.

Политика, ориентированная на продажи, полагает, что потребители по природе своей не будут добровольно покупать всю выпускаемую продукцию. Поэтому производственные предприятия должны вести активную политику продаж, интенсивно продвигать на рынок свои товары, вести умелую маркетинговую деятельность.

4. Коммуникационная политика предприятия.

Маркетинговая коммуникация предприятия – это его комплексное воздействие на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной работы и прибыльной деятельности на рынке.

Маркетинговая коммуникация является двусторонним процессом:

с одной стороны, предполагается воздействие на целевые аудитории;

с другой стороны – получение встречной информации о реакции этих аудиторий на осуществляемое предприятием воздействие.

Общепринятой классификации видов и форм коммуникации не существует, тем не менее принято считать, что реклама, личные продажи, связи с общественностью (*public relations*), стимулирование продаж, сбытовая деятельность в совокупности образуют *коммуникационный комплекс* маркетинга.

Реклама – это платная форма односторонней коммуникации, направленная от продавца к потребителю.

Личная продажа – это коммуникация с выходом на конкретных клиентов, то есть персональное или двустороннее (диалоговое) убеждение покупателей.

Связи с общественностью – это создание атмосферы понимания и взаимного доверия между предприятием и потенциальными потребителями.

Стимулирование продаж – это меры, дополняющие рекламу и личную продажу и направленные на увеличение продаж конкретного продукта.

К перечисленным следует добавить и такие средства прямой коммуникации, как выставки, ярмарки, салоны, телемаркетинг, Интернет, продажа по каталогам, почтовая рассылка и др.

Главная составляющая системы маркетинговой коммуникации – формирования спроса и стимулирования сбыта (ФoSСтис).

ФoSСтис оказывает коммуникационный (информационно-побуждающий) и коммерческий эффект, благодаря которому покупатели воспринимают товар как обладающий высокой потребительской стоимостью (ценностью).

На Западе осведомленность о товаре обычно проявляют 60–80 % обследуемых, предпочитают данный товар другим всего лишь 20–25 %, а намерение сразу же купить данный товар имеют не более 12–15 % обследуемых. Таков обычный коммерческий эффект хорошо поставленной рекламы.

ФoSСтис не только решает текущую коммерческую задачу, но и способствует уважению и доверию к товаропроизводителю (его имиджу и рейтингу).

Преобразующее воздействие на техническую основу современных коммуникаций оказывают новые технологии. Огромные достижения в области телекоммуникаций, спутниковых систем связи, кабельного телевидения, интерактивных терминалов кардинально преобразуют аудиовизуальные средства, оказывают большое влияние на формы и методы деятельности товаропроизводителей на рынке, придают ей глобальный характер, меняют психологию.

Теоретически коммуникация делится на два вида:

- внутренняя коммуникация – общение между сотрудниками и налаживание внутривзаводских информационных потоков;
- внешняя деловая коммуникация – общение с общественностью (потенциальными потребителями) и деловыми партнерами.

14.2.3. Маркетинговая деятельность производственного предприятия

Маркетинговая деятельность товаропроизводителя – это анализ, планирование, реализация и контроль обменов «товар–деньги» с целевыми покупателями с целью роста объемов сбыта, получения максимальной прибыли, увеличения доли рынка.

Понятие «маркетинговая деятельность» в буквальном смысле означает процесс продвижения товара на рынок.

Содержание маркетинговой деятельности производственного предприятия предполагает решение следующих задач:

- 1) комплексное изучение товарного рынка;
- 2) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных запросов;
- 3) планирование товарного ассортимента товаров и цен на них;
- 4) разработка мер для полного удовлетворения существующего спроса;
- 5) планирование и организация сбыта.

Организация маркетинговой деятельности на производственном предприятии обычно реализуется специальной службой маркетинга и представляет собой цепочку взаимосвязанных последовательных этапов и элементов:

- анализ рыночных возможностей предприятия: изучение маркетинговой среды, рынков граждан и организаций-потребителей;
- выбор целевых рынков для предприятия: определение объемов спроса;
- сегментирование рынка и выбор целевых сегментов, позиционирование товара на рынке;
- разработка комплекса маркетинга предприятия: разработка товаров, установление цен на товары, определение методов распространения товаров, стимулирование сбыта;
- реализация предприятием маркетинговых мероприятий: организация выполнения мероприятий, контроль.

Комплекс маркетинга производственного предприятия часто обозначают как «4P», по первым буквам английских слов «продукт» (product), «цена» (price), «место» (place), «продвижение» (promotion).

Составляющие комплекса маркетинга представлены на рис. 14.2.



Рис. 14.2. Составляющие комплекса маркетинга

Служба маркетинга производственного предприятия должна отслеживать и своевременно вносить коррективы в товарную политику:

- определять перечень основных товаров, которые целесообразно выпускать на текущий момент;
- устанавливать конкурентоспособность товаров, их жизненный цикл;
- решать, на какие рынки необходимо и возможно внедрение и т. д.

Продвижение / стимулирование продаж – деятельность по распространению положительных сведений о производственном предприятии, а также выпускаемом им товаре с целью убеждения потребителей покупать его.

Основу управления маркетинговой деятельностью производственного предприятия составляют:

- анализ рыночных возможностей предприятия;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга предприятия;
- претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

Предприятие может заняться выявлением новых рынков, используя, в частности, сетки развития товаров и рынка.

Сегментирование рынка для производственного предприятия – это процесс разделения потребителей на группы на основе различий в их потребностях, покупательских предпочтениях и поведении.

Например, японский опыт выхода на рынок предполагает освоение одного, обойденного всеми рынка, завоевание имени, а затем освоение новых сегментов и захват доминирующего положения.

Оценить причины, почему покупатели приобретают один вид товара, а не другой (например, аспирин – быстродействующий или медленнодействующий), помогает схема сравнения их свойств с точки зрения покупателей или схема позиционирования товара.

Под планированием маркетинга понимается разработка планов для каждого отдельного производства и рынка. Это делается после того, как предприятие приняло стратегическое решение о том, как поступать с каждым из своих производств. Фактически предприятие будет разрабатывать два плана: перспективный (стратегический) и годовой (тактический).

Чтобы получить конкурентное преимущество, каждое предприятие должно найти свои собственные способы дифференцирования продукции. Дифференцирование – процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров конкурентов. Рыночное предложение может быть дифференцировано по пяти направлениям: продукт, услуги, персонал, каналы распределения, имидж.

14.3. Сбытовая деятельность предприятия

В современных условиях рынок ставит каждого субъекта хозяйственной деятельности в жесткие условия. Чтобы выжить и успешно функционировать, предприятию недостаточно просто производить качественную продукцию и в максимальных объемах, важно этот товар оптимальным образом реализовать. Это значит – обеспечить сбыт с учетом всех предпочтений и пожеланий потребителей и с получением наибольшей выгоды.

Сбытовую деятельность рассмотрим в следующих пунктах.

Понятие сбытовой деятельности предприятия;

Особенности организации системы сбыта на предприятии;

Разработка программы по стимулированию сбыта;

Современный маркетинговый метод сбыта – «вэн-селлинг».

14.3.1. Понятие сбытовой деятельности предприятия

От организации сбыта продукции предприятия зависят его рыночный успех или поражение. Сбытовая деятельность обеспечивает предприятие денежным потоком для его функционирования.

Сбытовая деятельность – процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли.

Основные *задачи* сбытовой деятельности:

- 1) максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей;
- 2) эффективное использование производства за счет оптимальной загрузки мощностей;
- 3) рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

В условиях жесткой конкуренции главной задачей в системе сбыта становится завоевание и сохранение предприятием предпочтительной доли рынка, определение своего сегмента потребителей и удержание превосходства над конкурентами в избранном сегменте.

Сбытовая деятельность на предприятии многогранна, она включает следующие мероприятия:

- разработку планов-графиков отгрузки готовой продукции покупателям;
- приемку готовой продукции от цехов-изготовителей;
- организацию отгрузки продукции и оформление документов;
- контроль за выполнением заказов покупателей;
- мониторинг платежеспособности клиентов.

Ориентация сбытовой деятельности на концепцию маркетинга внесла значительные изменения в организацию сбыта. Производитель товаров должен быть не только поставщиком, а еще и обязан проводить анализ эффективности сбыта, разрабатывать и внедрять новые формы сбыта.

Основные *функции* сбыта таковы: планирование, организация, координация и контроль. Они представлены в табл. 14.2.

Служба сбыта *сотрудничает* со всеми подразделениями предприятия, и каждое из них оказывает значительное влияние на процесс сбыта.

Сбыт и производство на промышленных предприятиях находятся в непрерывной связи и взаимообусловлены друг другом: без выпуска продукции службе сбыта нечего реализовывать, а без сбыта производство теряет экономический смысл и целесообразность.

Основные функции сбыта

Функции	Характеристика
Планирование	Разработка оперативных и перспективных планов продаж Анализ и оценка конъюнктуры рынка, формирование ассортиментного плана производства по заказам Выбор каналов распределения и товародвижения (планирование рекламных кампаний и разработка мер по стимулированию сбыта, составление и оптимизация смет затрат)
Организация	Организация складского хозяйства для готовой продукции Организация продаж, доставка продукции потребителям Пред- и послепродажное обслуживание потребителей Создание каналов товародвижения и распределения Проведение рекламных кампаний по стимулированию сбыта
Координация	Поддержка лидеров и равнение на них Отслеживание «узких мест» и помощь в них Оценка и стимулирование деятельности сбытового аппарата
Контроль	Контроль за выполнением планов сбыта Оценка результатов сбытовой деятельности

Производственные службы преобразовывают запросы рынка, эффективные планы выпуска продукции с учетом имеющихся технических возможностей. При этом предпочтение отдается долгосрочным заказам, период действия которых определяется при помощи конъюнктурных прогнозов.

При взаимодействии сбыта и снабжения определяются уровень цен, объем закупаемой партии, унификация деталей, качество закупаемых ресурсов и др.

Правильно выстроенная система сбыта товаров является завершающей стадией в хозяйственной деятельности по созданию, производству и доведению товара до потребителя.

14.3.2. Особенности организации системы сбыта на предприятии

Организация системы сбыта товаров требует комплексного рационального подхода и решения целого ряда проблем, в конечном итоге связанных с определением эффективности системы сбытовой деятельности.

При организации сбыта используют два основных *способа*:

- 1) реализация продукции напрямую конечному потребителю через собственную сбытовую сеть;
- 2) реализация продукции через посредников.

Практика организации системы сбыта показывает, что существуют определенные формы, методы и каналы сбыта.

Формы сбыта предприятия классифицируются следующим образом:

- собственная сбытовая система – осуществление всех сбытовых функций субъектами, зависимыми от предприятия его непосредственными подразделениями и филиалами;
- связанная сбытовая система: сбыт связан с производственным предприятием, осуществление сбытовых функций самостоятельными в правовом и независимыми в экономическом отношении посредниками, координация субъектов осуществляется в рамках договорных отношений;
- независимая система сбыта – осуществление сбытовых функций независимыми в правовом и экономическом отношениях посредниками.

Методы сбыта зависят от наличия или отсутствия посредников:

- прямой сбыт – на основе прямых контактов с покупателями;
 - косвенный сбыт – услуги различного рода посредников;
 - комбинированный сбыт – сочетание прямого и косвенного методов.
- В зависимости от выбранного метода выстраиваются каналы сбыта.

Канал сбыта – путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям.

Канал характеризуется числом промежуточных уровней, разделяющих производство и конечного пользователя. Канал еще характеризуется длиной и шириной. Длина канала определяется числом посредников сбытовой деятельности во всей сбытовой цепи между производителем и потребителями. Ширина канала определяется числом субъектов (посредников) сбытовой системы на отдельном уровне сбытовой цепи.

Виды каналов сбыта:

- *прямой канал* связывает производителя непосредственно с потребителем;
- *косвенный канал* связывает производителя с потребителем через определенное число посредников (от одного до нескольких).

При выборе каналов распределения произведенных товаров рассматриваются следующие критерии:

- размер целевого рынка, который определяется числом потенциальных покупателей. Если рынок большой, то обращение к посредникам обязательно;
- характеристика товара: короткие каналы требуются для скоропортящихся, тяжелых и громоздких товаров, а также для товаров высокой технологической сложности, требующих послепродажного обслуживания. Длинные каналы подходят для недорогих стандартных товаров;
- характеристика предприятия: крупные компании обладают большими финансовыми возможностями, они способны взять на себя многие функции сбыта и обойтись без большого числа посредников.

Есть смысл заниматься организацией собственной торговой сети, если:

- количество продаваемого товара достаточно велико, чтобы оправдать расходы на организацию торговой сети;
- количество потребителей невелико и они расположены на относительно небольшой территории;
- данный товар требует высокоспециализированного сервисного обслуживания;
- объем каждой поставляемой партии товара достаточен для заполнения контейнера вагона, то есть соответствует так называемой «транзитной норме»;
- в наличии имеется достаточная сеть собственных складов;

– товар реализуется на вертикальном рынке, то есть там, где он используется хотя и в нескольких отраслях, но немногими потребителями в каждой из них;

– цена на товар на рынке подвержена частым колебаниям и от производителя требуется быстрое внесение изменений в ценовую политику;

– продажная цена намного превышает затраты на производство товара, это возмещает высокие расходы по созданию собственной сбытовой сети;

– производимый товар нередко требует внесения изменений в свою конструкцию, что делает непосредственно производитель.

Политика распределения определяет место любого предприятия в каналах сбыта, включает решения по маркетинговой логистике.

Маркетинговая логистика – планирование, внедрение и контроль физических потоков материалов и готовой продукции, начиная пунктами прохождения и заканчивая пунктами назначения.

В маркетинговой логистике принимаются следующие решения:

- обработка заказов – необходимо сокращение цикла «заказ–поставка». Планирование закупочной и производственной деятельности надо вести так, чтобы в полной мере удовлетворять потребности заказчиков;

- складирование – оптимизация складской деятельности с целью минимизировать время отгрузки товара потребителю или транспортной компании;

- объем запасов – организация оптимальных товарных запасов предполагает учет многих факторов по каждому товару: срок получения продукции от поставщика, себестоимость продукции, частота спроса, время поставки потребителю, торговая наценка, стоимость доставки товара и хранения;

- транспортировка – необходимость строить схемы передвижения товаров между поставщиками, складами и потребителем, чтобы затраты на складские услуги и транспортировку были минимальными.

Передача товаропроизводителем сбыта торговым посредникам и удлинение канала сбыта обычно диктуются следующими обстоятельствами:

– имеется множество потребителей в каждом секторе (горизонтальный рынок), нужна мощная сбытовая сеть, что требует значительных затрат;

– рынок сбыта разбросан географически, соответственно прямые контакты с потребителями нерентабельны;

– при поставках крупных партий товара небольшому числу оптовиков можно сэкономить на транспортных расходах;

– необходимость частых срочных поставок небольших партий товара, для чего лучше использовать склады солидного оптовика;

– незначительная разница между продажной ценой товара и затратами на его производство, а значит, содержание своей сбытовой сети убыточно.

В качестве торговых посредников в Республике Беларусь выступают организации оптовой и розничной торговли: крупные оптовые посредники, торговые агенты, дистрибьюторы, дилеры, брокеры, торговые дома и др.

Сбыт через посредников имеет как положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны, использование посредников приносит выгоду, поскольку у многих производителей просто не хватит ресурсов для осуществления прямого маркетинга и сбыта. Даже если производитель и может позволить себе создать собственные каналы сбыта, во многих случаях ему удастся заработать больше, если он направит деньги в основной бизнес.

Так, если производство обеспечивает норму прибыли в 20 % и 10 % из них передать посреднику, предприятие, естественно, не захочет само заниматься реализацией.

Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники выгодны для предприятия.

Также плюсом данной системы сбыта для товаропроизводителя является возможность сразу поставлять крупным оптовым фирмам большие партии товаров. Тем самым отпадает необходимость в создании и финансировании деятельности собственных каналов сбыта.

С другой стороны, работая через посредников, товаропроизводитель в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продает товар, и, как отмечают специалисты по маркетингу, информацию о положении на рынке и продвижении товара. Кроме того, чем длиннее путь сбыта, тем больше расходы на реализацию товара.

Таким образом, очевидно, что для успеха предприятия на современном рынке необходимо правильное построение системы распределения товаров и сбыта. Логика в том, что пока продукция не находит сбыт, ее не стоит производить – ничего в производстве не произойдет, пока что-то не продано.

14.3.3. Разработка программы по стимулированию сбыта

Разработка программы по стимулированию сбыта кладется в основу программы маркетинга как по каждому конкретному продукту, так и по производственному отделению в целом. При этом важными моментами являются затраты на создание и эксплуатацию системы сбыта, универсальность и уникальность системы, ее действенность в определенных условиях.

Система сбыта предприятия может быть построена различным образом. Существуют три *разновидности* систем сбыта: традиционная, вертикальная и горизонтальная.

1. Традиционная система сбыта состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Все участники системы самостоятельны и неподконтрольны другим, преследуют цель максимизации прибыли только на своем участке сбытовой системы.

2. Вертикальная система сбыта действует как единая система, включает производителя, одного или нескольких оптовых и розничных торговцев, преследующих общие цели. Как правило, один из участников выступает в главенствующей роли. Вертикальные системы могут быть трех видов:

- корпоративные – в рамках единой организационной структуры одного предприятия, объединенные статусом собственности;
- договорные – в рамках договорных отношений и координирующих программ. Они, в свою очередь, подразделяются на добровольные объединения (цепи) розничных торговцев под эгидой оптовиков; кооперативы розничных торговцев; франчайзинговые (получившие права использования торговой марки фирмы), организации держателей привилегий (под эгидой производителя или сервисной фирмы);
- косвенного влияния, которые формируются под влиянием размера и финансового успеха одного из участников и сложившегося его авторитета на рынке.

3. *Горизонтальная система сбыта* – это объединение двух или более предприятий в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей на конкретном рынке.

Выбор системы сбыта обусловлен постоянно меняющимися условиями. В зависимости от этого система сбыта может меняться путем комбинирования методов сбыта и его организационных форм. При формировании сбытовой системы производственно-посредническому предприятию приходится учитывать ряд следующих *факторов*:

- *потребители* – особенности конечных потребителей, их количество, концентрация, величина средней разовой покупки, уровень доходов, поведение при покупке, требуемый режим работы и услуги продавца;

- *предприятие* – возможности самого предприятия, его финансовое положение, конкурентоспособность, стратегия, масштабы производства;

- *товар* – характеристика товара, его вид, средняя цена, сезонность производства и спроса, требования к хранению и транспортировке;

- *конкуренция* – уровень конкуренции и сбытовая политика конкурентов, их число, концентрация и сбытовая политика, отношения в системе сбыта;

- *рынок* – характеристики и особенности рынка сбыта, фактическая и потенциальная емкость, обычаи и торговая практика, плотность распределения покупателей, средний доход покупателей;

- *цена* – сравнительная стоимость различных сбытовых систем.

Программа стимулирования сбыта обычно включает следующие меры:

- 1) передача реализации продукции торговым посредникам;
- 2) активная маркетинговая и рекламная деятельность;
- 3) гибкая ценовая политика;
- 4) специальные акции: сезонные и праздничные распродажи, скидки, рассрочки, лизинги, выставки, конкурсы и т. д.

Большинство современных производителей для стимулирования продвижения своей продукции на рынки прибегают к услугам посредников, которые, передавая товар друг другу, образуют сравнительно устойчивые цепочки. Эти цепочки принято называть каналами распределения, маркетинговыми каналами или каналами сбыта.

С экономической точки зрения задача торговых посредников – трансформировать ассортимент продукции, выпускаемой производителем, в ассортимент товаров, необходимых потребителям.

Для большинства предприятий в рамках программы по стимулированию сбыта проблема состоит не в том, чтобы отдать предпочтение какому-либо одному способу сбыта, а в правильном выборе наилучшей их комбинации.

В смысле стимулирования сбыта наиболее эффективным способом является обращение к посредникам. Характеристики посредников представлены в табл. 14.3.

Таблица 14.3

Характеристики торговых посредников

Посредник	Характеристика
Агент	В эту категорию включают агентов производителей, бытовых агентов и торговцев на комиссии. Агенты производителей обычно работают на нескольких производителей и имеют право сбыта товара на определённой территории
Брокер	Брокеры сводят покупателей и продавцов для свершения сделки. Они хорошо информированы о конъюнктуре рынка и обычно представляют покупателя, который выплачивает им комиссионные вознаграждения
Дилер	Это независимые предприниматели, занимающиеся продажей различной техники, пользующейся массовым спросом (автомобилей, тракторов, сельскохозяйственных машин и т. д.). В отличие от продавца в магазине дилер выступает собственником. Он приобретает технику у генерального агента фирмы, а затем продаёт её индивидуальным покупателям своего региона обслуживания через своих продавцов или самостоятельно
Дистрибьютор	Это фирма, осуществляющая оптовую закупку, или индивидуальный предприниматель, делающий оптовую закупку товаров у производителей с целью последующего сбыта этих товаров ретейлерам или дилерам на региональных рынках. Дистрибьютор может осуществлять свою деятельность как от своего, так и не от своего имени, но за свой счёт

Производителям товаров необходимо достичь соглашения с торговыми посредниками по поводу условий их деятельности, а также обязанностей. Производитель должен установить цены на свои товары и приемлемый размер ценовых скидок для посредников. Он также должен определить территорию для каждого участника канала.

Взаимные услуги и ответственность производителя и продавца должны быть четко оговорены, особенно с эксклюзивными дистрибьюторами и компаниями, работающими на праве франчайзинга.

Итак, торговые посредники осуществляют сбытовую деятельность более профессионально, чем сами товаропроизводители.

В качестве фактора активизации сбыта товаропроизводители часто создают *торговые дома* в регионах наиболее активных продаж и за рубежом.

Торговые дома в Республике Беларусь занимаются обслуживанием внутреннего рынка, импортом товаров, могут выполнять представительские функции производителя за границей.

14.3.4. Современный маркетинговый метод сбыта – «вэн-селлинг»

Успешный маркетинг обеспечивает наличие нужного продукта в нужном месте в нужное время и осведомленность о нем покупателя.

Вэн-селлинг (van selling) – оптовая торговля с доставкой товара и оформлением заказов на месте. Эта форма торговли широко распространена на Западе, а недавно стала развиваться и в России.

Метод «вэн-селлинг» – «торговля с колес» – так можно перевести с английского словосочетание van-selling. Или буквально – «продажа с грузовика».

Данный метод разработан западными компаниями и адаптирован на российском рынке несколько лет назад. В настоящее время это один из самых удачных способов продажи товаров повседневного спроса.

Van-selling является практически основным методом продвижения товаров компании Procter & Gamble (P&G). Кроме того, именно P&G и Coca Cola первыми внедрились van-selling на рынке России.

Вэн-селлинг преследует четыре основные цели. Представим их на рис. 14.3 и рассмотрим более подробно.



Рис. 14.3. Основные цели «вэн-селлинга»

1. Оперативная доставка ходовых и скоропортящихся товаров.

Складские площади любого магазина ограничены, а ассортимент может быть достаточно велик, в результате чего возникает необходимость в оперативной доставке с формированием заказа и оформлением документов на месте. Доставка по предварительному заказу требует много времени. К тому же к моменту доставки часто оказывается, что потребности заказчика в номенклатуре изменились. Вести оперативный поиск, закупку и доставку собственными силами многие магазины не могут из-за отсутствия средств.

2. Активный маркетинг. При помощи вэн-селлинга приобретаются и «выращиваются» новые клиенты, а также «переманиваются» чужие.

Как правило, молодые предприятия розничной торговли не имеют достаточных ресурсов для закупки большого количества товаров. В сложившейся ситуации многие из них могут выжить только при поддержке вэн-селлинга.

3. Активная реклама. Яркие и информативные рекламные надписи на автомобилях вэн-селлинга привлекают внимание большего количества потенциальных клиентов, лучше закрепляются в памяти, чем статичные плакаты или щиты (довольно дорогие), не требуют больших капиталовложений.

4. Повышение объема продаж за счет увеличения ассортимента. Вэн-селлинг позволяет розничным торговым точкам увеличить

ассортимент за счет уменьшения наличного количества каждого товара, при этом общий объем реализации возрастает.

На основании изложенных целей можно выделить основные преимущества вэн-селлинга как для поставщика, так и для магазинов. Преимущества вэн-селлинга представлены в табл. 14.4.

Таблица 14.4

Преимущества «вэн-селлинга»

Для поставщика	Для магазина
1. Создавать и распечатывать документы (накладные, заказы, счета) непосредственно у дилера	1. Увеличение ассортимента (количество SKU) за счет уменьшения количества единиц каждого товара (фейсинга), при этом общий объем реализации возрастает
2. Возможность оперативно контролировать состояние склада	2. Автомобиль с товаром приезжает регулярно в заранее согласованный день
3. Ведение учета базы данных по товарам и клиентам на месте	3. Весь визит занимает около 30 минут, куда входят презентация товара, оформление заказа, подготовка всех необходимых документов, отгрузка, оплата
4. Исключить необходимость ручного оформления документов	4. Возможность покупать ровно столько товара, сколько нужно, не занимая лишние складские площади и не тратя лишних денег
5. Сокращение ошибок экспедитора (торгового представителя)	5. Товар уже доставлен, нужно только выбрать его и оплатить
6. Улучшение контроля за движением товаров и денег	6. Возможность наглядно ознакомиться с продукцией на месте
7. Увеличение продаж за счет сокращения времени обслуживания	

Итак, основным преимуществом системы вэн-селлинга является высокая оперативность. Товар не залеживается на складах – он почти сразу попадает в розничную торговлю, причем именно в нужные места.

Особенно ощутим выигрыш от применения вэн-селлинга для компаний, производящих (или продающих) мелкие потребительские товары повседневного спроса (англ. fast-moving consumer goods).

Чаще сего это продукты питания, моющие средства, недорогая парфюмерия и т. п. Такой товар быстро расходуется, и пополнять его запасы в розничной торговой сети надо очень оперативно. При этом ассортимент продукции может быть любым: и очень широким, и сравнительно небольшим.

Вэн-селлинг в действии выглядит следующим образом. С утра «вэн» загружается товаром, торговые представители занимают места в машине, а затем начинается автомобильный маршрут по точкам розничной торговли (магазинам, киоскам). Непосредственно на месте проводятся переговоры, и если клиент изъявляет желание, сразу же оформляются все документы и производится отгрузка товара. В конце рабочего дня экипаж возвращается на склад, где производятся переучет и подготовка к следующему дню.

При внедрении метода «вэн-селлинг» предприятие решает шесть следующих задач.

1. Развитие региональной продажи. Это территориальные продажи, география продаж. Фирма-распространитель разбивает свою территорию на участки. За каждым из таких участков закрепляется вэн, на котором работают водитель и торговый представитель. Сначала команда вэна действует «вслепую», но со временем появляются постоянные партнеры, нарабатываются оптимальные маршруты.

2. Разработка маршрута и периодичность визитов. Маршрут не должен быть ни слишком коротким, ни слишком длинным. В первом случае вэн простаивает, во втором – много времени тратится на дорогу.

Опытным путем установлено, что предельное расстояние до места работы не должно превышать 100–150 км. Это максимальное расстояние, поддерживающее рентабельность на необходимом уровне.

Ключевым моментом является соблюдение периодичности визитов к постоянным партнерам: к следующему приезду вэна у реализа-

тора не должно быть как излишков, так и дефицита тех или иных видов продукции. Кроме того, при низкой цикличности торговые представители конкурирующих компаний могут перехватить клиента.

3. Размер партии. Немаловажно также точно определить соотношение вместимости автомобиля и размеров партии товара.

Например, у P&G, вэн берет с собой продукцию с небольшим запасом: где-то на 1,5–2 дня работы.

4. Менеджмент. При внедрении вэн-селлинга необходима очень четкая организация работы команд торговых представителей: разделение территории на участки, организация поиска и отсева клиентов, отработка маршрутов движения машин, организация учета и контроля товаров и документации и многое другое, что требует управленческой квалификации.

5. Коммуникатор. Клиентская часть системы мобильной торговли базируется на современных смартфонах и коммуникаторах, в которых функционал КПК и сотового телефона изначально объединен в одном корпусе и под одной операционной системой (ОС). Основное преимущество коммуникаторов заключается в их дешевизне.

В качестве ОС для коммуникаторов с инсталлированной на них системой мобильной торговли предпочтение чаще всего отдается Windows Mobile. Для быстрого обучения специалистов выгодно использовать такую ОС, с которой большинство из них имели дело на рабочих станциях и ноутбуках.

6. Мобильная торговля установление системы торговли через Интернет. Для этого важно, чтобы продукты продажи легко интегрировались с основными мировыми учетными системами.

Так, почти все разработчики, присутствующие на российском рынке, добились того, чтобы их продукты легко интегрировались с Oracle Business Suite, mySAP-All-in-One и mySAP BusinessOne, «1С: Предприятием» 7.7 и 8.0, Microsoft Dynamics AX и NAV, «Парусом», БЭСТ и прочими учетными системами, в том числе на основе СУБД Oracle, Microsoft SQL 2000/2005, Microsoft Visual FoxPro, Sybase, Borland InterBase и др.

Система мобильной торговли, построенная на базе портативных терминалов, более компактная, дешевая и надежная по сравнению с системой на базе ноутбуков, так как терминалы обладают удароустойчивым корпусом, могут работать при отрицательных температурах, не требуют частой подзарядки.

Сегодня мобильные торговые системы используются в десятках оптовых компаний в России и странах СНГ.

Так, среди мобильных торговых систем – крупнейшие дистрибьюторы таких компаний, как «Procter & Gamble», «Mars», «Nestle», «Unilever», «Gillett», «British Petroleum», «Colgate-Palmolive».

Исходя из всех преимуществ метода «вэн-селлинг» и состояния рынка, можно активно внедрять метод в работу и белорусских предприятий.

14.4. Стратегии выхода на новые рынки

Рассматривая систему сбыта производственного предприятия, нельзя не остановиться на его сбытовой стратегии, а также на стратегии охвата рынка, так как она также является одним из основных элементов сбыта.

Стратегии выхода предприятия на новые рынки следующие:

Стратегия охвата целевого рынка;

Направления выхода предприятия на внешний рынок;

Маркетинговые средства выхода на внешний рынок.

14.4.1. Стратегия охвата целевого рынка

Охват рынка по факту отражает степень специализации производства и бизнеса. Если предприятие изначально выбирает узкую специализацию, то оно достигнет низкого охвата отрасли, но может достичь высокого охвата целевого рынка. Если предприятие выбирает агрессивный путь развития и стремится занять первое место в отрасли, то все ее маркетинговые действия должны стремиться к подходам массового маркетинга.

Если предприятие на этапе разработки стратегии хорошо воспользуется своими возможностями и определит оптимальную степень охвата рынка, оно сможет разработать действенные маркетинговые программы и эффективно потратить имеющиеся ресурсы, приумножив их в будущем.

Стратегия охвата рынка делится на три вида:

1) *интенсивную* – распределение и реализация товара посредством разветвленной сбытовой сети на основе широких каналов;

2) *избирательную* – распределение и реализация товаров на основе специализированных и направленных каналов;

3) *исключительную* – реализация товаров на основе отдельных, наделенных исключительными правами, сбытовых посредников.

Стратегия интенсивного сбыта использует максимально возможное число торговых точек и складов. Эта стратегия охвата подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и нетрудоемких услуг. Ее особенности: разная рентабельность товаров по рынкам, трудность контроля всего рынка, трудность поддержки имиджа марки товара.

Стратегия избирательного сбыта используется для товаров предварительного выбора. Особенности: изготовитель сознательно ограничивает доступность товара, чтобы снизить издержки распределения и добиться от посредников более активного сотрудничества; низкая доступность товаров приводит к потерям части покупателей; ориентация на короткий непрямой канал сбыта и самостоятельное выполнение функций оптовика.

Стратегия исключительного сбыта характеризуется тем, что предприятие имеет на целевом рынке только одного продавца, который имеет право продавать его продукцию. Используется она при продажах престижных товаров и товаров высокого качества. Преимущества стратегии: высокий уровень обслуживания потребителей и контроля продаж. Основной недостаток – незначительный охват рынка.

В стратегии охвата рынка важнейшую роль играет его сегментация.

Сегментация рынка – это распределение потребителей по характеристикам, которые прямо влияют на покупательские предпочтения.

В основе сегментации рынка лежит общеизвестное положение о том, что каждый элемент международного рынка является неоднородным и состоит из покупателей с неодинаковыми запросами и поведением, различных групп товаров, регионов, стран.

В процессе разработки стратегии предприятие должно определить свое отношение к этим покупательским группам (сегментам рынка) и решить для себя, кто из них будет потенциальным покупателем конкретной товарной продукции предприятия.

При выборе целевых рынков для укрепления своих позиций предприятие может использовать три основных *метода*.

1. *Старый рынок – старый товар*. Это стратегия глубокого проникновения на рынок. Увеличения рыночной доли можно достигнуть за счет сокращения издержек обращения и производства, активизации рекламы, а также за счет расширения области использования производимого товара.

2. *Новый рынок – старый товар.* Это стратегия расширения границ рынка. Она предусматривает активизацию предпринимательской активности за счет освоения новых международных рынков сбыта. Ведется постоянный поиск не только новых географических рынков, но и новых сегментов рынка, то есть расширение и углубление групп потребителей данного товара.

3. *Старый рынок – новый товар.* Это стратегия разработки нового товара: расширение, разработка, освоение, выпуск качественно новых товаров для данного рынка.

14.4.2. Направления выхода предприятия на внешний рынок

У предприятия есть несколько путей расширить свою сферу продаж и выйти на внешний рынок. Выбор пути выхода на внешний рынок зависит от ряда факторов: стоимость товара, степень риска, уровень контроля за выходом.

Кроме того, пути выхода на внешний рынок зависят от процесса обслуживания рынка, уровня инвестиций, степени контроля за процессом.

В общемировой практике выделяют три базовых стратегических направления данного процесса: экспорт, посредничество и иерархическое построение бизнеса. Эти направления выхода предприятия на внешний рынок представлены на рис. 14.4.

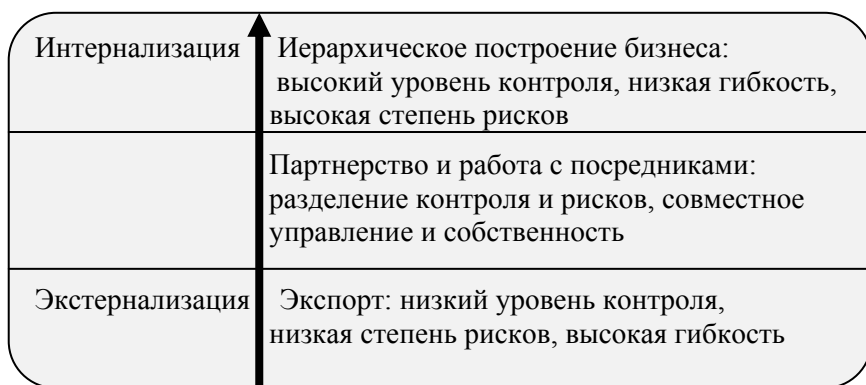


Рис. 14.4. Направления выхода на внешний рынок

Рассмотрим каждый из данных способов расширения рынков сбыта более подробно и раскроем их преимущества, недостатки, степень рисков для предприятия и требуемый объем инвестиций.

Экспортная деятельность предполагает производство товаров и услуг на основном внутреннем рынке предприятия (или в третьей стране, регионе) и продажу данных товаров на целевом внешнем рынке.

1. Экспортный способ.

Если предприятие выбрало экспортный способ выхода на новые рынки, оно должно решить, какие функции в продвижении товара оно сохранит за собой, а какие передаст посредникам на внешних рынках. Степень делегирования полномочий определяет уровень ответственности и рисков.

Выделяют три возможных направления экспортной деятельности: прямой, косвенный и совместный экспорт. Направления экспортной деятельности представлены на рис. 14.5.

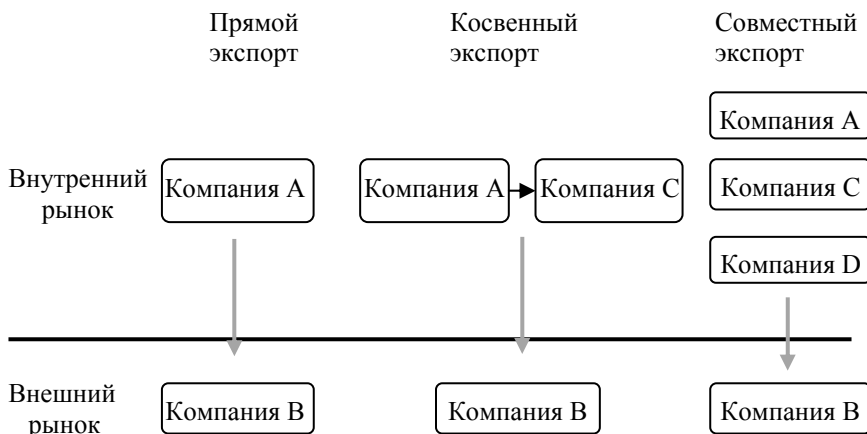


Рис. 14.5. Направления экспортной деятельности

Преимущество выбора экспортной деятельности состоит в минимальных рисках и затратах, которые предприятие несет при реализации такого метода выхода на внешний рынок. Основным недостатком такого экспорта – низкий уровень контроля выбранных торговых посредников в целевой стране.

Предприятие, имеющее агрессивную стратегию захвата нового рынка, должно продумать дополнительные рычаги влияния на своих торговых посредников, чтобы они соблюдали правила работы с товаром, выполняли план продаж и способствовали продвижению продукта компании на рынок.

Экспортная деятельность часто является «разведкой» и помогает оценить реальный спрос на товар, понять недостатки продукта с учетом местной специфики потребления. Если продукт пользуется спросом, предприятие может перейти к более активной деятельности на данном внешнем рынке.

2. Посредничество.

Посредничество – второй способ выхода предприятия на внешний рынок – это вид работы с внешними рынками, предполагающий не полное владение предприятием, действующим на зарубежном рынке, но разделение с ним определенной степени ответственности и контроля.

В результате такого взаимодействия главное предприятие передает посреднику свои знания, опыт, навыки и часть ресурсов, а взамен получает гарантию транслирования на целевой внешний рынок определенной стратегии и определенную гарантию продаж.

Выделяют четыре *типа* посреднического сотрудничества: лицензирование, франчайзинг, контрактное производство и совместное предприятие.

Лицензирование в международной деятельности – вид сотрудничества, по которому предприятие в одной стране передает право другому предприятию в другой стране использовать свои уникальные процессы производства, патенты, товарные знаки, технологии и другое за вознаграждение.

Лицензирование позволяет предприятию устанавливать жесткие условия по соблюдению процессов и своей маркетинговой политики, является удобным способом организации местного производства на целевом внешнем рынке без высоких капиталовложений. Преимущество лицензирования – низкие затраты на организацию, сопровождение и контроль.

Недостатки лицензирования – утрата уникальности и сложность контроля. Передача уникальных знаний по истечении действия контракта превращает партнера в конкурента, который знает все сильные стороны предприятия, получил ценный опыт работы в отрасли

и может его правильно использовать. А установление контроля над соблюдением установленных правил работы партнером-лицензиатом является самым сложным в лицензировании.

Франчайзинг – это разновидность лицензирования, по которой компания-франчайзер передает своему посреднику (компания-франчайзи) лицензию на осуществление деятельности под своей торговой маркой.

Передавать можно как просто возможность использования торгового знака и продуктов предприятия, так и целый производственный процесс.

Контрактное производство предполагает передачу производства предприятия на местном рынке и сохранение остальных функций (маркетинга, продажи, дистрибьюции) за головной компанией.

Такой тип стратегии выхода на внешний рынок использует компания ИКЕА. Она находит небольшие местные компании для производства ее товаров внутри целевого рынка и значимо экономит на транспортных расходах (экспорт товара на внешний рынок).

Преимущества такого способа получения доступа к внешнему рынку:

- низкие затраты на организацию производства (не нужно строить свои производственные площадки);
- сохранение контроля над самыми важными функциями компании (маркетинг, продажи и послепродажный сервис);
- обход многих входных барьеров и исключение проблем с адаптацией цены под конъюнктуру рынка.

Недостатки стратегии контрактного производства:

- сложность переноса производства высокотехнологичных продуктов;
- сложность найти компетентного партнера в другой стране;
- риск заимствования партнером ценных технологий и навыков работы в отрасли в долгосрочной перспективе.

Совместные предприятия – отдельные компании, созданные двумя или большим количеством предприятий, в которых разделена степень ответственности и рисков между собственниками.

Компания может создать совместное предприятие (СП) с одним из игроков целевого внешнего рынка с целью получение доступа к ресурсам, знаниям, контактам или технологиям. В таком случае

компания разделяет риски со своим партнером, но также разделяет и будущий доход от деятельности.

Основное преимущество СП – получение доступа к определенным знаниям и технологиям нового рынка. Это может быть дистрибуционная сеть партнера, его знание специфики рынка, его производственная база и технологии.

СП дешевле приобретения целой компании и позволяет обойти много входных барьеров на высококонкурентных рынках. Недостатки СП – относительно высокая стоимость и риск возникновения управленческих конфликтов в связи с разными приоритетами с компанией-партнером.

3. Иерархическое построение бизнеса – это третий способ выхода предприятия на внешний рынок. Он называется еще инвестиционным способом. Он предполагает полный контроль бизнеса на целевом внешнем рынке, а именно – полное владение фирмой в целевой стране. Этот бизнес может иметь форму филиала или отдельного, независимого от головной компании предприятия.

Можно выделить два основных пути использования инвестиционной стратегии выхода на внешний рынок: купить уже существующую фирму или построить новую фирму «с нуля».

Приобретение готовой фирмы. Такая покупка на целевом внешнем рынке может быть достигнута через проведение процесса слияния или покупку контрольного пакета акций фирмы. Этот метод является менее затратным и может сразу обеспечить предприятию определенную долю на целевом рынке.

Приобретение бизнеса также снижает будущую конкуренцию, так как обычно приобретается потенциальный конкурент. Приобретая готовую фирму, необходимо знать все законодательные ограничения и правила данного процесса, иметь хороший штат специалистов, который правильно проведет слияние и организует интеграционные процессы между предприятиями.

Построение новой фирмы. Создание аналогичного бизнеса с нуля требует существенных затрат. В деловом общении такой метод называется термином «green field strategy», что означает расширение бизнеса предприятия на внешний рынок через построение нового производственного объекта.

Такой путь представляет собой минимальный риск и максимальный контроль для предприятия – ведь оно может сделать все так,

чтобы максимально оптимизировать бизнес-процессы между двумя предприятиями. Но этот способ выхода на рынок высокзатратный и длительный по времени.

14.4.3. Маркетинговые средства выхода на внешний рынок

Каждое предприятие индивидуально решает проблему, как ему следует выходить на новые рынки. Выбор способа выхода на рынок во многом зависит от производственного и финансового положения предприятия.

Когда определен конкретный сегмент рынка, перед предприятием стоит задача выбора маркетинговых средств для освоения этого сегмента.

Маркетинговые средства выхода на внешний рынок:

- *товар:* его качество, потребительские свойства, престижность, эксплуатационные характеристики и др.;
- *место продажи:* спрос именно на данный товар на этом рынке и в это время;
- *каналы продвижения:* способ вывода товара на рынок;
- *стимулирование продаж:* активная маркетинговая и рекламная деятельность, участие торговых посредников, специальные акции;
- *цена:* гибкая ценовая политика.

Каждое из перечисленных маркетинговых средств в конкретных рыночных условиях имеет разное значение. Причем в динамике этих условий оно постоянно меняется.

Маркетинговые стратегии могут устаревать даже при постоянном совершенствовании. Однако если не производить переоценки маркетинговых средств, то они станут постепенно терять согласованность с общей стратегией. Предприятие начнет упускать возможности, предоставляемые с изменяющимися рыночными условиями, либо это может стать ярко выраженным приглашением для конкурентов использовать появляющиеся возможности и закрепиться на рынке.

Многие маркетологи отмечают, что в реализации продукции сегодня производство постепенно уступает первенство системе сбыта, и прежде всего – каналам продвижения товаров.

Каналы распределения готовой продукции являются сложной многоструктурной системой с активными элементами, функционирующей в условиях динамично развивающейся рыночной среды. Сложность (комплексность) такой структуры характеризуется тем, что подсистемы (отдельные предприятия) системы распределения готовой продукции являются зависимыми друг от друга в силу неизбежных взаимодействий. Поэтому решение одного участника может повлиять на нескольких участников сети одновременно.

Иными словами, функционирование системы распределения готовой продукции предварительно не может быть полностью установлено и, соответственно, полно описано аналитически.

Следует отметить, что успех предприятия на рынке в значительной степени определяется правильным выбором времени выхода на международный рынок, который в первую очередь определяется степенью конкурентоспособности. На рынке обычно выигрывает тот, кто опережает конкурента.

Однако иногда оказывается выгодней не спешить с внедрением товара на международный рынок. Это имеет место в тех случаях, когда ситуация на рынке не ясна, и предприятию следует изучить обстановку и конкурентов.

Выводы по главе 14

1. Маркетинговое исследование – это систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений, относящихся к конкретной рыночной ситуации, с которой пришлось столкнуться предприятию.

Предмет маркетингового исследования – маркетинговая деятельность на рынке, а также рыночные процессы и явления.

Цель маркетингового исследования – создание информационно-аналитической базы для маркетинговой деятельности.

Задачи маркетингового исследования: анализ рынка, товара, потребителей, конкурентов, оценка потенциала и стратегии предприятия.

2. Алгоритм маркетинговых исследований: 1) разработка концепции; 2) конкретизация задания; 3) формирование маркетинговой информационной системы; 4) формирование банка данных; 5) оформление результата.

Направления маркетинговых исследований: исследование рынка, товаров, потребителей, конкурентов, сбыта, потенциала и стратегии.

Маркетинговое исследование есть процесс, состоящий из пяти стадий: 1) определение проблем и целей исследования; 2) отбор и анализ вторичной информации; 3) сбор первичной информации; 4) анализ собранной информации; 5) предоставление полученных результатов.

3. Особенности маркетингового исследования рынка промышленных товаров: продажа ведется организациям; на сделку влияют деловые отношения между партнерами; предложение в промышленном маркетинге адресуется не какому-либо анонимному рынку, а конкретному клиенту, то есть индивидуально.

Маркетинговые исследования промышленного и потребительского рынков имеют существенные отличия: число исследуемых объектов и их доступность; определенность респондентов, сотрудничество с ними, размер выборки; квалификация исследователя и стоимость его работы.

Результаты маркетинговых исследований предназначены: для сегментирования рынка; разработки плана маркетинга и его инструментов; повышения конкурентоспособности товара и предприятия.

4. Маркетинговая деятельность – мониторинг рыночной ситуации, установление номенклатуры ходовой на рынке продукции, ее продвижение и осуществление сбыта. Предприятие должно производить продукцию, пользующуюся спросом, а не со своими возможностями.

Задачи маркетинговой деятельности: изучение рынка, удовлетворение спроса, товарная политика, сбытовая политика, совершенствование управления.

Содержание маркетинговой деятельности: анализ внешней среды и потребителей, товарная, ценовая и социальная политика, управление маркетингом.

5. Функции маркетинговой деятельности: аналитическая, продуктово-производственная, сбытовая, управления и контроля.

Маркетинговая политика предприятия складывается из четырех составляющих частных политик: товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной.

Маркетинговая деятельность товаропроизводителя – это анализ, планирование, реализация и контроль обменов «товар–деньги» с це-

левыми покупателями с целью роста объемов сбыта, получения максимальной прибыли, увеличения доли рынка.

Сегментирование рынка для производственного предприятия – это процесс разделения потребителей на группы на основе различий в их потребностях, покупательских предпочтениях и поведении.

6. Сбытовая деятельность – процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения прибыли.

Задачи сбытовой деятельности: 1) максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей; 2) эффективное использование производства за счет оптимальной загрузки мощностей; 3) рациональное поведение на рынке с учетом его меняющейся конъюнктуры.

Функции сбыта: планирование, организация, координация и контроль.

7. Содержание сбытовой деятельности: а) разработка планов-графиков отгрузки готовой продукции покупателям; б) приемка готовой продукции от цехов-изготовителей; в) организация отгрузки продукции и оформление документов; г) контроль за выполнением заказов покупателей; д) мониторинг платежеспособности клиентов.

Способы сбыта: 1) реализация продукции напрямую конечному потребителю через собственную сеть; 2) реализация продукции через посредников.

Формы сбыта предприятия: сбытовая система собственная, связанная или независимая.

Методы сбыта (в зависимости от наличия или отсутствия посредников): сбыт прямой, косвенный или комбинированный.

8. Канал сбыта – путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Виды каналов сбыта: прямой и косвенный.

Маркетинговая логистика – планирование, внедрение и контроль физических потоков материалов и готовой продукции, начиная с пунктов прохождения и заканчивая пунктами назначения.

Разновидности систем сбыта: традиционная, вертикальная, горизонтальная.

Программа стимулирования сбыта: 1) передача реализации продукции торговым посредникам; 2) активная маркетинговая и рекламная деятельность; 3) гибкая ценовая политика; 4) специальные

акции – сезонные и праздничные распродажи, скидки, рассрочки, лизинги, выставки, конкурсы и т. д.

Вэн-селлинг – современный маркетинговый метод сбыта.

9. Стратегия охвата рынка делится на три вида: интенсивную, избирательную и исключительную.

Методы выбора целевых рынков: 1) старый рынок – старый товар; 2) новый рынок – старый товар; 3) старый рынок – новый товар.

10. Базовые стратегические направления процесса выхода на внешний рынок: экспорт, посредничество, иерархическое построение бизнеса.

Маркетинговые средства выхода на внешний рынок: качество и свойства товара, место продажи, каналы продвижения, стимулирование продаж, гибкая ценовая политика.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О предприятиях в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь // Бюллетень нормативно-правовой информации. – Минск, 1993.
2. Абрамова, И. Г. Персонал – технология менеджмента / И. Г. Абрамова. – Москва, 2006. – 457 с.
3. Адаир, Д. Искусство управлять людьми и самим собой / Д. Адаир. – Москва: Эксмо, 2006. – 656 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С. К. Мордовина. – Санкт-Петербург: Питер, 2007.
5. Бабук, И. М. Экономика предприятия: учебное пособие / И. М. Бабук. – 2-е изд. – Минск: ИВЦ Минфина, 2009. – 327 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – Москва: Academia, 2008. – 224 с.
7. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 447 с.
8. Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. Я. Якимович. – Москва: Омега-Л, 2009. – 415 с.
9. Брасс, А. А. Основы теории организации: учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск: Акад. управления при Президенте Республики Беларусь, 2002.
10. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: АiВ, 2010. – 304 с.
11. Володько, В. Ф. Динамика развития технологий управления / В. Ф. Володько // Новости науки и технологий. – 2016. – № 3.
12. Володько, В. Ф. Психология управления: в 2 т / В. Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 1. – 428 с. – Т. 2. – 414 с.
13. Воробьев, И. П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория, 2014. – 371 с.
14. Воронина, Э. М. Менеджмент предприятия и организации / Э. М. Воронина. – Москва: ММИЭ, 2010. – 320 с.
15. Высоцкий, Л. Л. Инновационный менеджмент / Л. Л. Высоцкий. – Новосибирск: СибАГС, 2010. – 215 с.

16. Гринченко, В. Г. Управление персоналом: учебное пособие / В. Г. Гринченко. – Минск: БГУИР, 2006. – 367 с.
17. Данильченко, А. В. Стимулирование экспорта и экспортные барьеры: теоретические и практические аспекты / А. В. Данильченко, Л. М. Петровская. – Минск, 2007. – 147 с.
18. Друкер, П. О профессиональном менеджменте: пер. с англ. / П. Друкер. – М., 2006. – 320 с.
19. Дубровский, Н. А. Организация производства: учебно-методический комплекс / Н. А. Дубровский. – Новополоцк: ПГУ, 2006. – 367 с.
20. Золотогоров, В. Г. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие / В. Г. Золотогоров. – Минск: Книжный дом, 2005. – 448 с.
21. Ивуть, Р. Б. Теоретические и прикладные основы совершенствования конкурентоспособности предприятий сельхозмашиностроения и их трансформация к условиям глобального рынка: / Р. Б. Ивуть, И. В. Емельянович. – Минск: БНТУ, 2014. – 308 с.
22. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон; – Москва, 2004. – 416 с.
23. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – Москва: Дело, 2008. – 568 с.
24. Ковалев, Г. Д. Основы инновационного менеджмента / Г. Д. Ковалев. – Москва: ЮНИТИ, 2009.
25. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / А. К. Александров [и др.]; под общ. ред. В. М. Круглика. – Минск: Новое знание; Москва: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
26. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Келлер. – Санкт-Петербург: Мир книг, 2012. – 479 с.
27. Кошечкин, С. А. Теория организации: учебное пособие / С. А. Кошечкин. – Москва: Феникс, 2006. – 324 с.
28. Крылов, А. А. Управление персоналом предприятия / А. А. Крылов, Ю. В. Прушинский. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА; Единство, 2005. – 324 с.
29. Кузнецов, Б. Т. Инновационный менеджмент / Б. Т. Кузнецов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 367 с.
30. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. / Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шудинг; под ред. В. Б. Колчанова. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 720 с.: ил.

31. Лукашевич, В. В. Управление персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 307 с.
32. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Д. В. Лысенко. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
33. Марьянов, Н. Л. Управление персоналом организаций / Н. Л. Марьянов. – Москва: Велби-Проспект, 2005. – 464 с.
34. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент / В. Г. Медынский. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 295 с.
35. Милкович, Дж. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала / Дж. Милкович, Дж. Ньюман. – Москва: Вершина, 2006. – 760 с.
36. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 4-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
37. Минько, Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 268 с.
38. Минько, Э. В. Теория организации производственных систем: учебное пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. – Москва: Экономика, 2000.
39. Мишин, В. М. Управление качеством / В. М. Мишин. – Москва, 2000.
40. Назарова, А. Е. Репутация и бренд – нематериальные активы предприятия / А. Е. Назарова, Д. Н. Комиссарова, К. Э. Ишумгулова // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2013. – № 9 (31). – С. 66–67.
41. Неверов, А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Неверов. – Минск: БГТУ, 2009. – 296 с.
42. Организация, планирование и управление производством: учебное пособие / Н. И. Новицкий [и др.]. – Москва: Финансы и статистика, 2006. – 568 с.
43. Новицкий, Н. И. Организация производства на предприятии / Н. И. Новицкий. – Москва, 2001.
44. Новицкий, Н. И. Управление качеством продукции / Н. И. Новицкий, В. Н. Олексюк. – Минск, 2001.
45. Сеница, Л. М. Организация производства: учебник / Л. М. Сеница. – Минск: ИВЦ Минфина, 2008. – 786 с.

46. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие / под ред. О. Г. Туурова. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 350 с.
47. Пасюк, М. Ю. Организация производства и управление предприятием: учебно-методическое пособие / М. Ю. Пасюк, Т. Н. Долова. – Минск: ФУ «Аинформ», 2006. – 188 с.
48. Пашуто, В. П. Организация и нормирование труда на предприятии: учебное пособие / В. П. Пашуто. – Минск: Новое знание, 2002. – 300 с.
49. Петрович, М.В. Управление организацией: учебник / М. В. Петрович. – 2-е изд. – Минск: Акад. управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 479 с.
50. Петрович, М.В. Управление персоналом: учебное пособие / М. В. Петрович. – Минск: Акад. управления при Президенте Республики Беларусь, 2013.
51. Попов, С. Г. Управление персоналом: учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва: Ось-89, 2006. – 284 с.
52. Управление организацией / А. Г. Поршнева [и др.]. – Москва, 2009. – 276 с.
53. Производственный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенкова. – Москва, 2001.
54. Раздоружный, А. А. Управление организацией (предприятием): учебник / А. А. Раздоружный. – Москва: Экзамен, 2006. – 640 с.: ил.
55. Рева, В. Е. Управление репутацией: учебное пособие / В. Е. Рева. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 136 с.
56. Сеница, Л. М. Практикум по организации производства / Л. М. Сеница, Н. Г. Шебеко. – Минск, 2001.
57. Тарануха, Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии / Ю. В. Тарануха. – Москва: Дело и сервис, 2013. – 273 с.
58. Тебекин, А. В. Менеджмент организации: учебное пособие / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КНОРУС, 2013. – 374 с.
59. Томсон, А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А. Томсон, А. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 390 с.
60. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва: Книжный мир, 2007. – 336 с.
61. Организация производства и управление предприятием / О. Г. Туурова [и др.]. – Москва, 2002. – 528 с.

62. Управление персоналом: учебник / Л. В. Вагина [и др.]. – Москва: РАГС, 2006. – 309 с.
63. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 251 с.
64. Управление персоналом: учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2009. – 267 с.
65. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 672 с.
66. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Эксмо, 2012. – 544 с.
67. Феденя, А. К. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие / А. К. Феденя. – Минск: Тетра-Систем, 2004. – 192 с.
68. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н. В. Федорова. – Москва: Кнорус, 2010. – 319 с.
69. Федосеев, В. Н. Управление персоналом: учебное пособие / В. Н. Федосеев. – Москва: ИКЦ «МарТ», 2013. – 528 с.
70. Фоломьёв, А. Н. Инновационное инвестирование / А. Н. Фоломьёв, В. Г. Ревазов. – Санкт-Петербург: Наука, 2001. – 184 с.
71. Хрипач, В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач. – Минск: Вышэйшая школа, 2011. – 529 с.
72. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология: учебное пособие / В. В. Царев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 799 с.
73. Цветаев, Д. В. Управление персоналом / Д. В. Цветаев. – Санкт-Петербург, 2009.
74. Шекшня, С. В. Управление персоналом в современной организации / С. В. Шекшня. – Москва, 2011. – 478 с.
75. Шишкин, И. Ф. Метрология, стандартизация и управление качеством: учебник / И. Ф. Шишкин. – Москва: Изд-во стандартов, 2011. – 325 с.

Учебное издание

ВОЛОДЬКО Владимир Фёдорович

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА
И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Учебное пособие

Редактор *Т. Н. Микулик*

Компьютерная верстка *Е. А. Беспанской, Н. А. Школьниковой*

Подписано в печать 28.12.2017. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 28,71. Уч.-изд. л. 22,45. Тираж 150. Заказ 988.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.