

Р.А. Фатхутдинов

М СТРАТЕГИЧЕСКИЙ **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Рекомендовано
Министерством образования Российской Федерации
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по специальности и направлению
"Менеджмент"*

7-е изд., испр. и доп.

Академия народного хозяйства
при Правительстве Российской Федерации

Москва
Издательство "ДЕЛО"
2005

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290-2я73
Ф27

Рецензенты:

доктора экономических наук, профессора
О.Д. Проценко, Г.С. Празднов, В.Я. Белобрагин

Об авторе:

Фатхутдинов Раис Ахметович — доктор экономических наук, профессор. В настоящее время — профессор РАГС и Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства.

Автор около 300 научных трудов по экономике и планированию научно-технического прогресса, управлению качеством и ресурсоемкостью продукции, стратегической конкурентоспособности, стратегическому маркетингу, инновационному менеджменту, организации УМО и Министерством образования и науки РФ. Тираж всех книг автора составляет около 330 тыс., в том числе учебников — 230 тыс. экз.

Фатхутдинов Р.А.

Ф27 Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд.,
испр. и доп. М.: Дело, 2005. — 448 с.

ISBN 5-7749-0235-8

В новом издании учебника излагается концепция стратегического менеджмента как методология обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений при разработке стратегии организации (фирмы, предприятия). Автор исходит из того, что повышение качества процессов принятия стратегического решения позволяет на последующих стадиях воспроизводства объекта получить экономию, на порядок превышающую дополнительные затраты на повышение качества решения. Применение конкретных методов стратегического менеджмента, рассмотренных в учебнике, поможет российским организациям осуществить эффективное реформирование в условиях кризиса и глобализации.

Для руководителей, студентов, преподавателей, менеджеров, специалистов.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290-2я73

© Фатхутдинов Р.А., 2004
© Фатхутдинов Р.А., 2005,
с изменениями
© Издательство "Дело", 2004
© Издательство "Дело", 2005,
с изменениями

ISBN 5-7749-0235-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
<i>Тема 1</i>	
Концепция стратегического менеджмента	16
1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса	16
1.2. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения конкурентоспособности и эффективности объектов	19
1.3. Структура системы стратегического менеджмента	21
1.4. Управление циклами развития товара	24
<i>Краткие выводы по теме</i>	32
<i>Контрольные вопросы</i>	33
<i>Тема 2</i>	
Методические основы разработки конкурентоспособных стратегических управленческих решений	35
2.1. Требования к качеству и эффективности стратегических управленческих решений	35
2.2. Роль экономических законов и законов организации в повышении качества и эффективности стратегических решений	65
2.3. Применение научных подходов к разработке стратеги- ческих решений	71
2.4. Основы анализа стратегических ршений	80
2.5. Основы прогнозирования стратегических решений	84
2.6. Основы экономического обоснования стратегических решений	90
<i>Краткие выводы по теме</i>	97
<i>Контрольные вопросы</i>	98

Тема 3

Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы	100
3.1. Конкуренция и конкурентоспособность как движущие силы развития общества	100
3.2. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера	111
3.3. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности	118
3.4. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов	129
3.5. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов	142
3.6. Вспомогательные методы анализа конкурентных преимуществ (<i>SWOT, GAP, LOTS, PIMS</i> , "Профиль", McKinsey)	145
Краткие выводы по теме	153
Контрольные вопросы	154

Тема 4

Методические основы оценки конкурентоспособности различных объектов	155
4.1. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену ...	155
4.2. Требования и исходные данные для оценки конкурентоспособности	165
4.3. Методика оценки конкурентоспособности персонала	168
4.4. Методика оценки конкурентоспособности товара на основе его эффективности и рыночных факторов	170
4.5. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 11111—55555	174
4.6. Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы	177
4.7. Оценка устойчивости функционирования фирмы как индикатор ее конкурентоспособности в будущем	183
Краткие выводы по теме	184
Контрольные вопросы	185

Тема 5

Формирование стратегии фирмы	186
5.1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы	186
5.2. Подходы к формированию стратегии фирмы	194
5.3. Состав и содержание стратегии фирмы	216
5.4. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду	222
5.5. Стратегия международной деятельности фирмы	236
5.6. Технология разработки стратегии фирмы	245

5.7. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии фирмы	249
5.8. Сетевые методы организации разработки и выполнения стратегии фирмы	260
<i>Краткие выводы по теме</i>	262
<i>Контрольные вопросы</i>	262
Тема 6	
Стратегии повышения качества	264
6.1. Система показателей качества товара	264
6.2. Система показателей качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке	285
6.3. Прогнозирование стратегии повышения качества товара	291
6.4. Концепция всеобщего управления качеством (TQM) товара	294
<i>Краткие выводы по теме</i>	299
<i>Контрольные вопросы</i>	300
Тема 7	
Стратегии ценообразования и ресурсосбережения	302
7.1. Стратегии ценообразования	302
7.2. Показатели ресурсоемкости товара	311
7.3. Показатели эффективности деятельности фирмы	316
7.4. Факторы ресурсосбережения	322
7.5. Выбор стратегии ресурсосбережения	326
<i>Краткие выводы по теме</i>	330
<i>Контрольные вопросы</i>	330
Тема 8	
Стратегии организационно-технического и социального развития фирмы	332
8.1. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства	332
8.2. Основы формирования технической и социальной политики фирмы	348
8.3. Развитие организационной и производственной структур фирмы	353
8.4. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы	364
<i>Краткие выводы по теме</i>	367
<i>Контрольные вопросы</i>	368
Тема 9	
Стратегия совершенствования управления персоналом	370
9.1. Принципы управления персоналом	370
9.2. Анализ психологического портрета личности	375

9.3. Методы управления персоналом	389
9.4. Формирование требований к совершенствованию организации труда	394
<i>Краткие выводы по теме</i>	395
<i>Контрольные вопросы</i>	395
Тема 10	
Организация выполнения стратегии фирмы	397
10.1. Принципы рациональной организации процессов	397
10.2. Учет и контроль выполнения стратегии	398
10.3. Мотивация достижения стратегических результатов	401
10.4. Ситуационное регулирование стратегии фирмы	402
<i>Краткие выводы по теме</i>	404
<i>Контрольные вопросы</i>	405
Понятийный аппарат по стратегическому менеджменту	406
Литература	447

*Книгу посвящают
светлой памяти моих родителей
Ахметвали и Салимы, брата Раеката*

Предисловие

Стратегия — программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности. Виды стратегий: стратегия перехода страны на регулируемые рыночные отношения; стратегия сохранения экосистемы; стратегия повышения качества жизни; стратегия развития отдельных отраслей, регионов, фирм и др. Разработка качественных, комплексно обоснованных и обеспеченных ресурсами стратегий является одним из главных условий устойчивого и эффективного функционирования любых систем.

Стратегии могут быть обоснованными только в случае применения к их разработке научных подходов, методов системного анализа, прогнозирования и оптимизации. Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, оптимизационный, административный, поведенческий, ситуационный и другие подходы.

Однако в настоящее время к разработке стратегий применяются только отдельные подходы и методы, вследствие чего стратегии утверждаются к реализации недостаточно обоснованными, что приводит к неэффективному использованию ресурсов.

Наряду с этим следует разрабатывать дерево стратегий, увязанных по горизонтали и вертикали как организационно, так и по проблемам.

Стратегический менеджмент — теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей. Рубль, сэкономленный на стадии стратегического маркетин-

га и планирования за счет упрощения процедуры принятия стратегического решения, на последующих стадиях воспроизводства оборачивается потерями, в сотни, а то и тысячи раз превышающими ранее полученную экономию. Применение конкретных методов стратегического менеджмента поможет российским организациям осуществлять эффективное реформирование в условиях кризиса.

Важнейшим инструментом решения задач стратегического менеджмента является переход на принципы новой экономики.

В настоящее время США, Япония, Германия и другие развитые страны, передовые компании мира переходят на принципы новой экономики — экономики обеспечения всеобщего качества на основе знаний. Так, США расходы на образование из федерального бюджета с 1980 по 2000 г. увеличили примерно в 2 раза, с 2001 по 2015 г. запланировано их увеличить еще на 50%. По сравнению с Россией расходы США на эти цели примерно в 100 раз больше. Россия не только не построила рыночные отношения, но и едва ли сможет при нынешнем государственном управлении перейти на принципы новой экономики.

Новая экономика — это экономика знаний, новых информационных технологий, качественных процессов, обеспечивающих лидерство субъекта управления и конкурентоспособность выпускаемых товаров и услуг.

Применительно к производственной системе новая экономика *центр управления* с выхода (качества продукции) переносит на ее вход (выбор конкурентоспособных поставщиков) и процессы в системе. В условиях новой экономики *усиливается глобальная конкуренция* на всех рынках — рынках интеллектуальной собственности (новшеств), капитала, информации, труда, ресурсов и т. д.

У новой экономики *главными объектами управления* являются не оборудование, не выпускаемая продукция, т. е. не средства производства и предметы труда, а работники и различные процессы по переработке компонентов входа системы в ее выход. Главным предметом управления у новой экономики являются не методы изготовления продукции, а методы управления персоналом и различными процессами по достижению целей системы — выпуску конкурентоспособной продукции.

В новой экономике исследуются и устанавливаются информационные и коммуникационные связи не по отдельным изолированным стадиям жизненного цикла объектов, а одновременно по всем стадиям.

В табл. 1 приведены сформулированные мной характеристики российской и новой экономик. Считаю, что только переход на принципы новой экономики позволит России действительно встать на путь возрождения.

Таблица 1

Основные характеристики российской и новой экономик
(авторская оценка)

Признаки (показатели) экономики	Вид экономики	
	российская	новая
1	2	3
1. Законодательная база управления экономикой	Не ориентирована на повышение конкурентоспособности и качества жизни	Ориентирована на конкурентоспособность и качество жизни
2. Ответственность органов государственной власти за качество жизни, конкурентоспособность, ресурсосбережение и т. д.	Мизерная, практически никакой (нет законов)	Полная, в соответствии с законом "Об ответственности"
3. Степень государственного регулирования экономики (в соответствии с законами и программами)	Бессистемное регулирование (вмешательство) на уровне предприятий	Регулирование ключевых производственных процессов в стране
4. Система экономической и управленческой подготовки и переподготовки специалистов	Гуманитарная, по образцу США 80-х гг. XX в.	Ориентированная на конкурентоспособность
5. Система повышения квалификации работников различных категорий	Практически развалена	Требует восстановления
6. Расходы из федерального бюджета на образование, % ВВП	Менее 1,0% (ВВП России примерно в 30 раз меньше ВВП США)	3%
7. Цель предприятий в соответствии с экономической теорией	Максимизация прибыли	Повышение конкурентоспособности и качества жизни
8. Приоритетный объект управления	Товар, деньги	Производство, работник
9. Приоритетный предмет управления	Торговля	Процессы, качество
10. Орудия труда	Старые, обновляются в 10 раз медленнее норматива	Обновление по нормативам

1	2	3
11 Расходы из федерального бюджета на НИОКР, % ВВП	Около 1,0	4,0
12 Инновационная активность предприятий	Снижается (за 10 лет в 5 раз)	Повышается
13 Изобретательская активность в стране	Снижается (за 10 лет в 10 раз)	Повышается
14 Ресурсоемкость товаров и производств	Повышается	Снижается
15 Маркетинг	Тактический, применяется примерно на 50% предприятий	Стратегический и тактический, повсеместно
16 Ориентация деятельности на потребителя	Конкуренция и ориентация на потребителя очень слабые	Конкуренция и законы стимулируют ориентацию на потребителя
17 Системный подход к управлению (в нашей редакции)	Практически не применяется	Всеобщее применение
18 Качество процессов (информационных, маркетинговых, трудовых, производственных и др.)	Не анализируется и не регламентируется	Повышение на основе применения МЭТУК
19 Применение современных технологий, повышающих качество процессов	За редким исключением	Внедрение CALS, ISO 9000 2000, 14000, TQM, SA 8000 и др.
20 Управление конкурентоспособностью различных объектов	Не осуществляется	Всеобщее управление
21 Конкурентоспособность страны	Снижается (70-е место среди 102 стран в 2004 г.)	Повышается
22 Тенденции развития личности и качества жизни человека в России	Негативные (по качеству жизни на 105-м месте среди 111 стран в 2004 г.)	Позитивные

Компоненты новой экономики можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).

Напомним, что входом «образования» являются компоненты внешней среды, а выходом «конкурентоспособности» — качество жизни населения.

В реализации стратегического решения какой-либо проблемы прослеживается следующая цепочка:

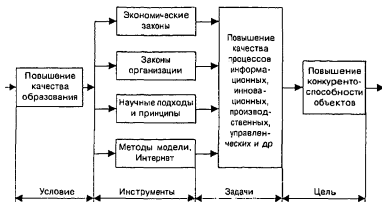


Рис.1. Компоненты новой экономики

1) формулирование цели инвестора или социально-экономической системы (например, получение прибыли при соблюдении законодательства, решении воспроизводственных и социальных задач),

2) определение набора идей по достижению цели или направлений вложения инвестиций;

3) сегментация рынка, определение потребностей и нахождение ниши, где возможно реализовать идею;

4) формулирование конкретных функций объекта производства по удовлетворению потребностей;

5) анализ альтернативных вариантов и выбор конкретного объекта, который мог бы выполнять заданные функции;

6) изготовление объекта;

7) реализация объекта и достижение поставленных целей.

Если сформулировать рассмотренную цепочку в нескольких словах, то она будет следующей: *цель → идея → ниша на рынке → функции → объект → результат*. Для реализации этой цепочки без системного, маркетингового, функционального, воспроизводственного и других подходов никак не обойтись.

В последние годы наблюдается тенденция сокращения периода стратегического планирования, так как сокращается длительность жизненного цикла большинства товаров. Например, в производстве вычислительной техники в США продолжительность их выпуска сократилась за последние 15 лет в среднем в 7 раз и составляет не более 12 месяцев. Поскольку фирмы новую стратегию разрабатывают под новую модель товара, то и стратегические планы могут обновляться (уточняться) очень часто (но не чаще, чем через год).

Актуальность стратегического менеджмента подтверждается даже в работах Аристотеля, который отмечал: "Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий. 1) правильного установления конечных целей и 2) отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели" [6].

Одной из известных по данной проблеме книг является "*Стратегический менеджмент*" А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда. В чем его особенности?

В книге аргументированно доказывается важность стратегического менеджмента в формировании обоснованных стратегий поведения фирмы, описывается опыт многих американских фирм по достижению высоких результатов, приводятся подробная технология применения SWOT-анализа и рекомендации по выбору стратегий в зависимости от конкретных ситуации, рассматриваются организационные вопросы выполнения стратегий.

Но с некоторыми положениями книги можно поспорить.

Так, в ней, в частности, рассматриваются четыре подхода, применяемые для выработки стратегий: 1) стратегический (когда управляющий лично выступает как главный стратег); 2) делегирования полномочий (ответственность за выработку стратегий управляющий передает другим); 3) совместный (промежуточный вариант, когда разработчики стратегии отвечают за ее выполнение), 4) инициативный (когда управляющий побуждает подчиненных ему менеджеров выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию).

Нам представляется, что перечисленные подходы в большей мере характеризуют методы управления персоналом (мы предлагаем их подразделять на методы принуждения, побуждения и убеждения, применяемые в совокупности).

Вызывает возражение деление авторами целей на стратегические и финансовые, так как, во-первых, они характеризуют разные аспекты менеджмента, ибо финансовые цели могут быть одновременно и стратегическими. А во-вторых, эти цели не отражают многогранность проблемы обеспечения конкурентоспособности управляемых объектов.

Деление стратегий на корпоративную, деловую, функциональную и операционную осуществлено без привязки к какому-либо основанию такого деления.

Правильнее говорить о дереве стратегий, в вершине которого будет стратегия головной организации, на первом уровне — проблемные стратегии (например, стратегии повышения

качества, ресурсосбережения, развития рынка, организации и др.) либо стратегии структурных подразделений головной организации. Могут быть и другие комбинации стратегий.

Пять задач стратегического менеджмента — определение вида деятельности, превращение целей в конкретные направления работы, умелая реализация плана, эффективная реализация стратегий, оценка выполненной работы, — на наш взгляд, не отражают цели стратегического менеджмента и дублируют друг друга. При применении системного и других подходов получаются совсем другие задачи.

Отметим еще, что, читая книгу, ощущаешь постоянную нехватку системности, ищешь и не находишь цепочки ценностей. Понятно, что эта работа не адаптирована к российской экономике, находящейся в начале длинного и тернистого пути к действительно регулируемым рыночным отношениям как системе правовых, экономических и социально-психологических отношений. Американские фирмы, опыт которых описывают авторы, уже давно работают в условиях рыночных отношений, поэтому высокая эффективность и конкурентоспособность американских фирм определяется отлаженностью институционального механизма этих отношений, силой конкуренции.

Стиль изложения материала доступный, но не конкретно-экономический, а информационно-описательный. Книга читается легко и очень полезна широкому читателю, но профессиональному российскому менеджеру она не даёт ответа на вопросы: почему? как? что это даст? Она отвечает на вопросы: кто? что? когда? И это мало что дает российским менеджерам.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что книга американских авторов не может служить серьезной основой для формирования стратегии выхода российских организаций из кризиса. Она может быть использована только как дополнительный материал. По содержанию ее можно было бы назвать "Ситуационные стратегии поведения американских фирм".

Применительно к российской действительности примерно то же можно сказать и о других американских книгах по маркетингу и менеджменту (Ф. Котлера, М. Мескона и др.). Эти книги написаны для американского, а не для российского менталитета, для условий демократического общества с отлаженной экономико-правовой системой. В них в большей мере рассматривается сфера обращения, а не сфера НИОКР, производства. Подъем России нужно начинать с развития базовых наукоем-

ких отраслей на основе методов стратегического планирования и менеджмента. Торговля, финансы, социальная сфера — результаты функционирования базовых отраслей. Поэтому мы должны учить студентов и специалистов прежде всего методам разработки и производства конкурентоспособной промышленной продукции.

В принципе, автор убежден в том, что обучение студентов и формирование в России рыночных отношений по западной литературе в области конкретной экономики, маркетинга и менеджмента неминуемо приведут страну к еще более глубокому кризису. Эта литература может использоваться как дополнительная. За 12 лет большинство социально-экономических показателей России ухудшились примерно вдвое, в какой-то мере благодаря идеализации зарубежного опыта. Улучшение в последнее время некоторых макроэкономических показателей, на наш взгляд, условно, так как оно достигнуто в основном не за счет активизации инвестиционной и инновационной деятельности как главных факторов выхода из кризиса, а за счет уменьшения доли "второй" (скрытой, нелегальной) бухгалтерии путем регулирования налоговой политики, а также за счет изменения мировой конъюнктуры цен на энергоносители, уменьшения импорта сырья, материалов, конечной продукции.

Предлагаемый читателю учебник имеет ряд особенностей:

1) главными факторами конкурентоспособности товара, по мнению автора, являются не два (качество товара и его цена), а пять: качество товара; его цена; качество сервиса товара на конкретном рынке; затраты в сфере потребления товара на его использование; качество управления. На стадии стратегического менеджмента приоритет должен отдаваться качеству управления и качеству товара;

2) показатели экономного использования ресурсов включены не в состав показателей качества товара (как в большинстве учебников по качеству), а в состав показателей ресурсоемкости по стадиям жизненного цикла товара;

3) основное внимание в учебнике уделено повышению качества управления, т. е. использованию научных подходов, законов и методов применения конкурентоспособных стратегических решений на ранних стадиях жизненного цикла объектов управления (на стадии стратегического маркетинга и планирования). Качественная стратегия — шанс (только шанс) повышения эффективности и конкурентоспособности фирмы. Этот шанс будет расти по мере соответствующего повышения качества инновационного и производственного менеджмента (при

условии, что они тоже будут ориентированы на достижение конкурентоспособности);

4) учебник написан в конкретно-экономическом стиле: методика → экономика + техника + управление → конкурентоспособность (МЭТУК). Сделана попытка, во-первых, экономические, технические, экологические и управленческие вопросы рассматривать в единстве, во-вторых, любые процедуры формирования стратегии фирмы излагать в виде конкретной методики, базирующейся на научных подходах. Соблюдение этих условий позволит обеспечить конкурентоспособность стратегических решений (правда, на этой стадии — только в нормативах). Тот, кто при построении системы обеспечения конкурентоспособности (СОК) будет игнорировать МЭТУК, будет пить не сок, а воду (да простит меня читатель за каламбур!);

5) формирование конкурентных преимуществ осуществляется на основе не анализа “ромбов” М. Портера, а изучения, использования и развития наследственных, приобретенных и необходимых в будущем эксклюзивных ценностей объекта;

6) в условиях переходной экономики, неразвитых рыночных отношений стратегические параметры конкурентоспособности объектов эффективнее прогнозировать, а не определять на основе стратегической сегментации рынка (несформировавшегося, очень динамичного);

7) автором сделана попытка учесть мировой опыт формирования стратегий фирм.

Предыдущие издания книги выходили с 1997 по 2004 г. общим тиражом 28 тыс. экз.

В обсуждении материалов учебника и их доработке принимала участие кандидат экономических наук Людмила Анатольевна Сивкова, за что выражаю ей сердечную благодарность.

Я искренне благодарен рецензентам — докторам экономических наук, профессорам Олегу Дмитриевичу Проценко, Геннадии Сергеевичу Празднову, Виктору Яковлевичу Белобрагину за позитивную критику и ценные замечания по доработке учебника.

*Фатхутдинов Раис Ахметович,
доктор экономических наук, профессор*

ТЕМА 1

Концепция стратегического менеджмента

План:

1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса
2. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности объектов.
3. Структура системы стратегического менеджмента.
4. Управление циклами развития товара.

1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса

В годы рыночных преобразований популярными стали понятия “реформирование”, “реструктуризация”, “антикризисное управление”. В советские времена чаще применялось понятие “реконструкция”. На сегодняшний день еще не сформировались общепринятые стандартизованные понятия в данной области. Поэтому приведем их авторское толкование.

Под реформированием фирмы понимается совершенствование системы принципов и методов ее построения, функционирования и развития, реализация которых приводит к улучшению конечных результатов ее текущей и перспективной деятельности.

Понятие “реструктуризация”, на наш взгляд, несколько шире понятия “реформирование”. *Реструктуризация есть реформирование фирмы плюс реструктуризация финансовых инструментов* (реструктуризация ее активов, пассивов, ликвидация задолженности по заработной плате, санация, банкротство

и т. д.). Реформируют нормально работающие организации, а реструктурируют организации, находящиеся в кризисном состоянии. Чтобы не заниматься весьма сложной и рискованной реструктуризацией, следует регулярно и системно заниматься реформированием организаций, не доводить их до кризисного состояния.

Антикризисное управление — это управление по новым, наиболее приемлемым и эффективным для данной структуры и ситуации принципам и методам, исключающим кризисное состояние организации.

Поскольку стратегический менеджмент нацелен на предупреждение кризисов, на устойчивую эффективную работу организации, то дальше речь будет идти о реформировании.

А теперь уточним взаимосвязи понятий “реформирование” и “стратегический менеджмент”. *Функции стратегического менеджмента* должны целенаправленно реализовывать руководители для достижения конкурентоспособной стратегии организации. Дальше эта стратегия должна осуществляться (воплощаться, материализовываться) в рамках инновационного, производственного и других видов функционального менеджмента. Реформирование — многоцелевое понятие; оно охватывает все компоненты организации в пространстве и во времени.

Таким образом, стратегический маркетинг и менеджмент являются как бы началом борьбы за конкурентоспособность организации, ее фундаментом, началом реформирования. На гнилом фундаменте (некачественной стратегии) хорошее здание (конкурентоспособную организацию) не построишь. По объему работ, времени, стоимости и пространству стратегический менеджмент составляет около 1% суммарных показателей реформирования. Однако этот процент “золотой”, он определяет будущее организации.

Основными целями реформирования организации являются:

обеспечение соблюдения законодательства, требований всех видов права (административного, налогового, трудового, гражданского, конкурентного, экологического, международного и др.);

разработка системы управления (менеджмента), максимально учитывающей экономические законы функционирования рынка, законы организации и охраны окружающей природной среды, научные подходы, принципы и современные методы принятия управленческого решения;

повышение конкурентоспособности организации и товаров путем осуществления реформирования на основе концепций стратегического маркетинга, стратегического, инновационного, финансового, производственного и других видов менеджмента, тактического маркетинга;

повышение эффективности и устойчивости функционирования организации;

защита прав акционеров (для акционерных обществ);

обеспечение всех заинтересованных лиц (учредителей, акционеров, инвесторов и др.) достоверной информацией о финансово-экономическом положении организации.

Наиболее существенными принципами реформирования организаций могут быть следующие.

1) государственная поддержка путем обеспечения эффективности и стабильности законодательной базы реформирования и функционирования организации,

2) повышение научного уровня работ по реформированию;

3) ориентация реформирования на международную (глобальную) интеграцию на основе перехода на международные стандарты по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности, на сохранение экосистемы, систем управления качеством и сертификации продукции и др.;

4) стремление увеличить уставный капитал организации;

5) льготное кредитование программ реформирования организаций;

6) применение программно-целевых методов стратегического планирования, разработка комплексной программы реформирования организации;

7) постоянное обучение персонала современным принципам и методам управления и др.;

8) повышение ответственности руководителей за обоснованность, эффективность и конкурентоспособность стратегических решений;

9) совершенствование системы информационного обеспечения организаций рыночными параметрами;

10) передача объектов социально-культурного и жилищно-коммунального назначения в ведение органов местного самоуправления;

11) снижение (со временем — полная ликвидация) доли бартера во взаиморасчетах организаций.

Направления реформирования организации определяются структурой комплексной программы. К ним относятся:

комплексная диагностика организации;
совершенствование системы менеджмента организации;
совершенствование связей организации с внешней средой;
разработка системы обеспечения конкурентоспособности организации;
развитие системы управления качеством продукции и сервиса ее потребителей на конкретном рынке;
организационно-техническое развитие организации;
подпрограмма управления персоналом;
формирование (развитие) логики организационной системы;
подпрограмма реструктуризации финансовых инструментов (ценных бумаг, активов, пассивов, санации и др.);
совершенствование информационного обеспечения системы управления организацией.

1.2. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения конкурентоспособности и эффективности объектов

Рассматриваемая проблема в учебной литературе характеризуется такими понятиями, как перспективное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический маркетинг, стратегическое управление, стратегический менеджмент, текущее планирование, тактический маркетинг, операционный маркетинг, оперативное планирование, оперативное управление и др.

На наш взгляд, более общим понятием является “менеджмент”, включающий маркетинг, планирование и управление персоналом для достижения запланированных целей (например, конкурентоспособности).

Слова “перспективное”, “долгосрочное”, “стратегическое” являются синонимами, из них приоритет мы отдаем последнему слову — “стратегическое”. Понятие “управление” шире понятия “менеджмент” в том смысле, что управлять можно почти любым объектом (машиной, организацией, страной), а “менеджмент” применим только к социально-экономическим (включая производственные) системам. В менеджменте применяются почти в равной мере все методы управления персоналом — методы принуждения, побуждения и убеждения, а в управлении в современных российских условиях пока предпочитают методы принуждения (наследие административно-командной системы).

На основе результатов стратегических маркетинговых исследований, прогнозирования будущих потребностей и ценностей, научно-производственных и финансовых возможностей производителя, стратегической сегментации рынка разрабатывается стратегия организации в нормативах. Стратегия должна давать ответ на следующие вопросы: каких нормативов по факторам конкурентоспособности необходимо достичь в определенный период, чтобы быть конкурентоспособным на конкретном рынке? как надо работать персоналу дальше, чтобы материализовать нормативы конкурентоспособности в конкретном товаре? каков прогнозный результат реализации стратегии? Ответы на первый и третий вопросы дает стратегический маркетинг, на все три вопроса — *стратегический менеджмент*.

После разработки стратегии организации проводятся научно-исследовательские работы по проверке технологических и ресурсных возможностей достижения стратегических нормативов. Затем разрабатывается стратегический план или программа деятельности организации на определенный период. На рис. 1.1 показаны взаимосвязи основных компонентов стратегического менеджмента. На выходе стратегического менеджмента — стратегия, стратегический план либо комплексная программа деятельности организации, которые передаются в соответствующие подразделения для конкретной проработки и выполнения.



Рис. 1.1. Взаимосвязи компонентов стратегического менеджмента

Основной целью стратегического менеджмента является достижение (в нормативах) оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности товаров и организации в целом.

Поскольку стратегический менеджмент является частью (началом) реформирования организации, то на него распространяются все принципы целого — реформирования. Дополнительно к ним приведем еще *три специфических принципа стратегического менеджмента*:

1) возложение на руководителей ответственности за уровень организованности работ по стратегическому менеджменту и за его конечные результаты;

2) ориентация деятельности организации на стратегические инновационные проекты, обеспечивающие развитие или получение новых конкурентных преимуществ в области повышения качества товара и его сервиса, ресурсосбережения;

3) стратегия обеспечения конкурентоспособности организации преимущественно должна базироваться на использовании эксклюзивных ценностей.

1.3. Структура системы стратегического менеджмента

Как было отмечено ранее, главной целью стратегического менеджмента является разработка нормативов конкурентоспособности товаров и организации в целом, не уступающих достижениям главных конкурентов в период выхода с новым товаром на рынок. Будет высокая конкурентоспособность товаров организации на внешних и внутренних рынках — будут и хорошая прибыль, и средства для развития организации.

Методические основы достижения конкурентоспособности мы рассмотрим ниже. Здесь покажем только взаимосвязи статических¹ факторов конкурентоспособности товара на первом уровне иерархии, или дерева целей (рис. 1.2). Из рисунка видно, что опре-

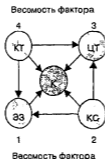


Рис. 1.2. Статические факторы обеспечения конкурентоспособности товара

К — конкурентоспособность товара, КТ — качество товара, ЦТ — цена товара; КС — качество сервиса потребителей товара на конкретном рынке; ЭЗ — эксплуатационные затраты на использование товара за нормативный срок его службы

¹ Динамические факторы, определяющие качество управления, рассмотрены в работах [см 12, 14].

деляющим фактором конкурентоспособности товара является его качество (весомость равна четырем из десяти).

Эта схема является лишь идеальной моделью. Реально при определении весомости факторов конкурентоспособности не было учтено соотношение между производственными и эксплуатационными затратами. Так, по многим отечественным орудиям труда (станки, автомобили, тракторы и т. п.) затраты на использование (получение полезного эффекта или отдачи) за нормативный срок службы (затраты на энергию, топливо, запчасти, ремонты, техническое обслуживание и т. д.) в 10—20 раз больше их стоимости. По аналогичным японским и американским орудиям труда эти затраты в 3—5 раз меньше, чем у нас. Основной причиной огромных эксплуатационных затрат является низкое качество отечественной техники. Необходимо техническую и экономическую политику государства повернуть с повышения абсолютных (количественных) показателей на улучшение качественных. Цепочка экономии времени на достижение этой цели в народнохозяйственном масштабе следующая: *повышение качества образования, стратегического и инновационного менеджмента → повышение качества всех компонентов производственной системы → снижение эксплуатационных затрат.*

Улучшению факторов конкурентоспособности товара мы уделяем такое большое внимание в связи с тем, что они должны быть основными компонентами первой подсистемы стратегического менеджмента — целевой подсистемы.

Важнейшим вопросом управления циклами развития товара является определение системы, в которой происходят эти процессы. Основные этапы жизненного и воспроизводственного циклов товара, цикла его прибыльности в пространстве и во времени проходят в рамках системы менеджмента фирмы-производителя. Поэтому сначала рассмотрим структуру этой системы.

Система фирменного менеджмента охватывает всю управленческую деятельность фирмы. Во времени систему менеджмента можно разделить на две части: 1) формирование стратегии фирмы; 2) оперативное управление реализацией стратегии фирмы (тактика). Первая часть рассматривается в основном в курсах “Стратегический менеджмент” и “Инновационный менеджмент”, вторая — в курсах “Производственный менеджмент”, “Управление персоналом”, “Финансовый менеджмент”. В курсах “Менеджмент качества”, “Организационный менеджмент”, “Информационные технологии и системы”, “Управленческие решения” и других рассматривается как стратегия, так и тактика фирмы.

Структура системы стратегического менеджмента отличается от структуры системы менеджмента только составом некоторых компонентов и временной ориентацией этих компонентов. В системе стратегического менеджмента значительно повышается роль целевой подсистемы. Если в системе менеджмента, например, компонент 1.1 называется "Повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг", то в стратегическом менеджменте, нацеленном только на формирование в соответствующих документах стратегии фирмы, компонент 1.1 будет называться "Стратегия повышения качества".

В стратегическом менеджменте повышается роль методического, информационного и правового обеспечения системы, так как эти проблемы необходимо прогнозировать и решать на длительную перспективу. Обеспечение системы материальными ресурсами упрощается, однако повышаются требования к обеспечению системы высококвалифицированными специалистами и менеджерами.

В управляемой подсистеме вместо функций маркетинга, планирования, организации процессов, учета и контроля, мотивации и регулирования вводятся функции по стратегическому маркетингу, разработке стратегии фирмы. Управляющая подсистема будет состоять из двух компонентов: разработки стратегического управленческого решения; управления персоналом по разработке и реализации стратегических планов.

Таким образом, структура системы стратегического менеджмента будет иметь следующий вид (рис. 1.3).

К компонентам "внешней среды" системы стратегического менеджмента, влияющим на эффективность и устойчивость ее функционирования, относятся макросреда, инфраструктура региона (мезосреда), микросреда фирмы.

К компонентам входа системы относятся: законодательные акты; нормативно-методические документы по различным вопросам разработки стратегического управленческого решения; информация; необходимые ресурсы для разработки стратегии фирмы и контроля за ее реализацией.

К компонентам обратной связи системы стратегического менеджмента относятся новые требования потребителей, их рекламации, новая информация в связи с новыми достижениями научно-технического прогресса и другими факторами.

На выходе системы будет стратегия фирмы на определенный период (например, на 3 года) в форме комплексного стратегического плана (программы) фирмы, стратегических пла-

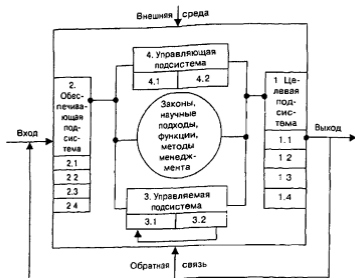


Рис. 1.3. Структура системы стратегического менеджмента

1.1 — стратегия повышения качества; 1.2 — стратегия ресурсосбережения; 1.3 — стратегия расширения рынка сбыта; 1.4 — стратегия развития производства; 2.1 — методическое обеспечение; 2.2 — ресурсное обеспечение; 2.3 — информационное обеспечение; 2.4 — правовое обеспечение; 3.1 — стратегический маркетинг; 3.2 — стратегия фирмы; 4.1 — управление персоналом по разработке и реализации стратегических планов; 4.2 — разработка стратегических управленческих решений

нов по отдельным разделам и программы реализации стратегических планов.

При отработке системы стратегического менеджмента сначала следует на основе маркетинговых исследований конкретизировать выход, затем проанализировать влияние на "процесс" в системе "внешней среды" и в последнюю очередь — обеспечить качество "процесса" в системе на уровне качества входа. Оценки качества по компонентам системы должны быть даны в единой системе отсчета.

1.4. Управление циклами развития товара

1.4.1. Жизненный цикл товара

Согласно международным стандартам ИСО серии 9000 по системам качества продукции типовой жизненный цикл включает следующие этапы: 1) маркетинг; 2) НИОКР; 3) мате-

риально-техническое снабжение; 4) подготовка и разработка производственных процессов; 5) непосредственно производство; 6) контроль, испытания и обследование продукции в процессе производства и выходной контроль; 7) упаковка и хранение готовой продукции; 8) реализация и распределение; 9) монтаж и эксплуатация; 10) техническая помощь в обслуживании; 11) утилизация после использования.

Предложенное ИСО деление стадий жизненного цикла товара (ЖЦТ) не в полной мере отвечает принципам классификации по месту и времени выполнения работ. Например, место и время эксплуатации (9-я стадия) может совпадать со временем и местом оказания технической помощи (10-я стадия). При этом 1-я и 2-я стадии даны укрупненно, а стадия производства разбита на пять стадий (с 3-й по 7-ю). Вместе с тем не выделены в самостоятельную стадию работы по организационно-технологической подготовке нового производства, отличающиеся значительной сложностью, капиталом- и трудоемкостью.

Приведенные аргументы, а также дифференциация затрат по стадиям ЖЦТ свидетельствуют о целесообразности следующей структуры (рис. 1.4).

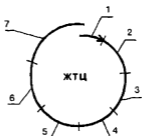


Рис. 1.4. Структура жизненного цикла товара

1 – стратегический маркетинг; 2 – НИОКР; 3 – организационно-технологическая подготовка нового производства (ОТПП); 4 – производство; 5 – подготовка товара к функционированию; 6 – эксплуатация и ремонты; 7 – утилизация товара

Основные работы, выполняемые на стадиях жизненного цикла товара:

- на стадии стратегического маркетинга осуществляются стратегическая сегментация рынка, прогноз нормативов конкурентоспособности товаров и фирмы;

- на стадии НИОКР проводятся научные исследования по проверке возможности материализации нормативов конкурентоспособности, разрабатываются принципиальные вопросы развития технологий, товаров и фирмы, разрабатывается проектно-конструкторская и нормативная документация на новый товар;
- на стадии ОТПП разрабатываются организационные проекты по освоению нового товара, технологии, технологическая оснастка для изготовления товара, нормы и нормативы, нестандартное оборудование, изготавливаются технологическая оснастка и оборудование, заключаются контракты на поставку оборудования и инструментов, оснастки и выполняются другие работы по освоению в производстве нового товара;
- на стадии производства организуются материально-техническое обеспечение (логистика), производство заготовок, изготовление составных частей продукции, их сборка, проводится тактический маркетинг (тактическая сегментация рынка, реклама, продвижение товара на рынке и т. п.);
- на стадии подготовки товара к функционированию осуществляются его транспортирование до потребителя, монтаж, пуск, техническое обслуживание и ремонты, непосредственное использование товара;
- на стадии утилизации товара выполняются работы по демонтажу отработанного изделия (при необходимости) и другие работы. После утилизации отработанного изделия его функции выполняет изделие следующего поколения, реализуется процесс развития по спирали (поэтому на рис. 1.4 круг не замкнут).

Анализировать ЖЦТ необходимо для установления рациональности и пропорциональности распределения ресурсов по его стадиям, продолжительности работ на этих стадиях и нахождения резервов ресурсосбережения. Статистические данные свидетельствуют о том, что по продукции машиностроения эксплуатационные затраты за нормативный срок ее службы (сумма затрат на стадиях 5, 6 и 7) до 30 раз превышают производственные затраты (сумма затрат на стадиях 1—4). Например, структура затрат за жизненный цикл грузовых автомобилей типа ГАЗ-51 за 10 лет их эксплуатации, по расчетам автора, примерно следующая (табл. 1.1).

**Структура затрат за жизненный цикл
грузовых автомобилей типа ГАЗ-51**

Стадия жизненного цикла автомобиля	Доля затрат от совокупных затрат за ЖЦТ, %
Стратегический маркетинг и НИОКР	0,3
ОТПП	0,7
Производство	3,3
Подготовка к функционированию	6,3
Эксплуатация и ремонты за 10 лет	89,5
Утилизация	-0,1
ИТОГО	100,0

В затраты на подготовку автомобиля к функционированию входят затраты на доставку автомобиля до потребителя, строительство гаража и ремонтной базы, приобретение оборотного фонда запасных частей, подготовку обслуживающего и ремонтного персонала, т. е. это все единовременные затраты потребителя, кроме цены автомобиля.

Затраты на утилизацию автомобиля в табл. 1.1 со знаком "минус", так как потребитель от этой операции получил доход за счет разборки автомобиля на запчасти и металлолом (затраты на разборку меньше прибыли от реализации). Затраты на утилизацию сложных моноблочных конструкций (металлургические печи, нефтеаппаратура и т. п.), а также демонтаж объектов атомной энергетики составляют значительную величину (со знаком "плюс").

Анализ структуры затрат за ЖЦТ показывает, что за 10 лет эксплуатации автомобиля затраты в этой сфере примерно в 20 раз больше производственных затрат. Наряду с этим затраты на разработку автомобиля составляют всего 0,3% совокупных затрат за ЖЦТ. Эти цифры подтверждают результаты анализа организации маркетинговых исследований, НИОКР и качества автомобиля, свидетельствующие о несоответствии их мировым достижениям. Отечественные автомобили уступают лучшим зарубежным по расходу топлива на единицу полезного эффекта, показателям экологичности, эргономичности, сохраняемости, комфортности, патентоспособности, условиям эксплуатации и восстановления. Автомобилестроителям следует увеличить долю затрат на маркетинг и НИОКР для применения современных подходов и методов менеджмента и обеспечения конкурентоспособности автомобилей.

В условиях развития конкуренции и реализации концепции маркетинга продолжительность ЖЦТ неуклонно сокращается. Например, средняя продолжительность стадий маркетинга и НИОКР по вычислительной технике, выпускаемой в США, сократилась с 33 месяцев в 1981 г. до 10 в 1991 г., а продолжительность их выпуска (срок жизни) — с 88 до 12 месяцев [4]. Это обстоятельство вынуждает фирмы значительно повышать качество стратегических планов.

По американской статистике, потери на последующих стадиях жизненного цикла объектов из-за низкого качества управленческих решений на ранних стадиях жизненного цикла находятся примерно в следующей пропорции: 1 : 10 : 100 : : 1000, где 1 — доллар, “сэкономленный” на стадии разработки за счет игнорирования современных методов исследования и разработок; 10 — потери в долларах на стадии освоения объекта; 100 — потери на стадии производства; 1000 — потери на стадии эксплуатации (конструкторское решение многократно тиражируется).

1.4.2. Воспроизводственный цикл товара

В общем виде процесс воспроизводства рассматривается по схеме

$$Д \rightarrow СП \rightarrow П \rightarrow Т \rightarrow Д^1 > Д,$$

где Д — деньги (капитал);

СП — средства производства и труд;

П — производство;

Т — готовый товар;

Д¹ — доход от реализации товара, который должен быть больше Д, в этом случае будет обеспечено расширенное воспроизводство (если прибыль будет инвестирована).

Для промышленной продукции эта схема одновременно является и схемой получения прибыли изготовителем товара.

Воспроизводство отдельных видов товаров можно описать при наличии данных о структуре их жизненного цикла и сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товаров. Воспроизводство товара по разным его моделям лучше всего описывать динамикой масштаба производства (рис. 1.5).

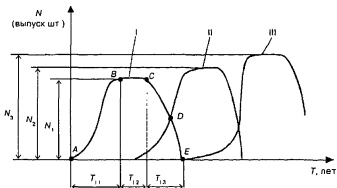


Рис. 1.5. Воспроизводственный цикл товара

I — выпускаемая модель, II — проектируемая модель; III — перспективная (в нормативах) модель; $T_{1,1}$ — рост производства (освоение) 1-й модели; $T_{1,2}$ — период зрелости (серийное производство) 1-й модели; $T_{1,3}$ — спад производства 1-й модели

Анализ рис. 1.5 позволяет сделать следующие выводы:

1) в результате проведения маркетинговых исследований, разработки обоснованных нормативов конкурентоспособности проектируемой и перспективной моделей определена стратегия освоения новых сегментов рынка, что позволит увеличить программу выпуска товара. Поэтому $N_1 < N_2 < N_3$;

2) в зависимости от количества и параметров рынков сбыта товара фирмы кривая $ABCDE$ может отличаться по разным объектам. Продолжительность периодов $T_{1,1}$, $T_{1,2}$ и $T_{1,3}$ определяется сложностью товара, условиями производства, конкурентоспособностью товара и фирмы на конкретных рынках. В принципе, чем сложнее товар, тем продолжительнее будет его жизненный цикл. Чем больше конкурентов на данном рынке, тем короче жизненный цикл товара;

3) для сохранения массы прибыли фирмы на оптимальном уровне рекомендуется точку D , точку перехода с одной модели товара на другую, установить на половине программы выпуска новой модели. В точке перехода D одновременно будут выпускаться старая и новая модели товара примерно в одинаковых количествах. Потом будет рост выпуска новой модели и падение старой. На практике очень трудно организовать такую схему перехода на новую модель. Поэтому иногда переход на новую модель осуществляется путем полного прекращения выпуска старой модели, переналадки производства на новую модель и пуска новых линий с полной нагрузкой. Однако при использо-

Пример динамики воспроизводственного цикла товара

Наименование и шифр товара	Модель товара	Узловые стадии ЖЦТ по годам													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Товар А	1.1. Выпускная продукция	P_1													
		V_1			$Э_1$										
	1.2. Промышленная продукция	P_2													
		O_2		P_1											
					V_2				$Э_2$						
1.3. Перспективная продукция		P_3													
				O_3											
					P_2										
										V_3					
											$Э_3$				

Условные обозначения:

P — разработка (стратегическая маркетинг и НИОКР);

O — оформление (организационно-технологическая подготовка нового производства);

P — производство;

V — внедрение (подготовка к функционированию у потребителя);

$Э$ — эксплуатация (использование, ремонт и утилизация после снятия);

1, 2, 3 — номер модели.

вании этой схемы в период переналадки фирма не будет получать доход. Для построения воспроизводственного цикла товара необходимо спрогнозировать его параметры: координаты точек A, B, C, D, E во времени и по программе каждой модели товара. Это очень трудная задача, так как требуется провести маркетинговые исследования, разработать нормативы конкурентоспособности товара по конкретным рынкам, спрогнозировать в динамике технико-экономические показатели товара и бизнес-плана фирмы не менее чем на 5 лет. Построение воспроизводственного цикла товара является началом формирования стратегии фирмы.

С целью конкретизации временных параметров воспроизводственного цикла товара дополнительно рекомендуется строить ленточные графики перехода с одной модели товара на другую (табл. 1.2).

Построение ленточных графиков воспроизводственного цикла товара позволяет наглядно представить в динамике стадии, на которых находятся модели, обеспечить параллельно-последовательное выполнение работ с целью ускорения выхода на рынок с новой моделью товара и оптимизировать его воспроизводственный цикл.

1.4.3. Цикл прибыльности товара

Воспроизводственный цикл товара дает динамику объема его производства. Для формирования стратегии фирмы необходимо также строить цикл прибыльности товара на основе прогнозирования прибыли по каждому виду товара в динамике.

Укрупненно чистая прибыль рассчитывается по формуле

$$\Pi_t = \sum_{i=1}^T (\Pi_i - C_i) N_i - H_t, \quad (1.1)$$

где Π_t — прогноз чистой прибыли в году t по данному виду товара;

T — прогнозная продолжительность выпуска товара, лет;

Π_i — прогнозная цена товара в году i на конкретном рынке;

C_i — прогнозные издержки по выпуску товара в году i ;

N_i — прогнозная годовая программа выпуска товара в году i ;

H_t — прогнозные налоги и отчисления (все виды) в году t по данному товару.

На основе этих прогнозов строится цикл прибыльности по каждому виду товара в динамике. На рис. 1.6 показан типовой цикл прибыльности товара. На практике формы цикла прибыльности могут быть любыми.

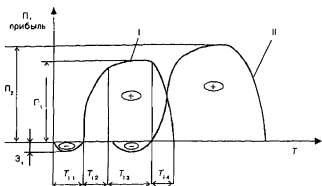


Рис. 1.6. Цикл прибыльности товара

I — выпускаемая модель товара; II — проектируемая модель, T_{11} — период создания первой модели товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП), T_{12} — период освоения (расширения программы выпуска) первой модели; T_{13} — период зрелости (установившегося производства) первой модели, T_{14} — период спада (сокращения производства) первой модели, Z_1 — затраты на стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП; P_1 — прибыль в период зрелости первой модели, P_2 — то же второй модели

При построении цикла прибыльности товара огромную трудность вызывает прогнозирование временных параметров и показателей для определения прибыли (см. формулу 1.1). Поэтому формирование и поддержание требуемых параметров нормативно-информационной базы стратегического менеджмента является главным условием обеспечения его надежности и эффективности.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. Стратегический маркетинг и менеджмент являются как бы началом борьбы за конкурентоспособность и эффективность организации. По объему работ, времени, стоимости и пространству эти стадии составляют около 1% соответствующих показателей реформирования. Однако этот процент "золотой", он определяет будущее организации.

2. Составляющими стратегического менеджмента являются стратегический маркетинг, управление персоналом по разработке стратегии, стратегическое планирование.

3. Стратегию организации следует разрабатывать из следующего соотношения статичных факторов конкурентоспособности товара: качество товара (весомость фактора — 4); его цена (3); качество сервиса потребителей товара на конкретном рынке (2); эксплуатационные затраты по его использованию (1).

4. Основной целью курса “Стратегический менеджмент” как части системы менеджмента фирмы является обучение студентов и менеджеров методам разработки конкурентоспособных стратегических решений по эффективному вложению инвестиций в развитие фирмы. Вопросы дальнейшей структуризации стратегических целей фирмы и реализации стратегических управленческих решений рассматриваются в курсе “Производственный менеджмент”.

5. Структура системы стратегического менеджмента должна состоять из целевой, обеспечивающей, управляющей и управляемой подсистем, иметь связь с внешней средой и обратную связь.

6. Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять научные подходы: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственно-эволюционный, процессный, нормативный, оптимизационный, административный, поведенческий, ситуационный и др. Каждый из перечисленных подходов отражает или характеризует только один из аспектов менеджмента. Они не являются синонимами, не дублируют, а дополняют друг друга.

7. Для разработки стратегических решений следует анализировать и прогнозировать жизненный и воспроизводственный циклы товара, а также цикл его прибыльности. Жизненный цикл товара следует рассматривать начиная со стратегического маркетинга, НИОКР и вплоть до его утилизации. Воспроизводственный цикл товара следует анализировать и прогнозировать по выпускаемой, проектируемой и перспективной моделям товара. Следует учитывать тенденцию сокращения длительности жизненного цикла большинства промышленных товаров.

Контрольные вопросы

1. Чем отличаются понятия “реформирование” и “реструктуризация”?
2. Как вы понимаете термин “антикризисное управление”?
3. Каковы основные цели реформирования?

4. С соблюдением каких принципов следует проводить реформирование?
5. По каким направлениям следует проводить реформирование?
6. Какова взаимосвязь понятий "реформирование" и "стратегический маркетинг"?
7. В чем сущность и функции стратегического менеджмента?
8. Почему целевая подсистема системы менеджмента находится на выходе системы?
9. Из каких элементов состоит такой компонент обеспечивающей подсистемы, как ресурсное обеспечение?
10. Какова связь между входом и выходом системы стратегического менеджмента?
11. Почему в структуре жизненного цикла товара не соединены первая и последняя стадии?
12. Почему первую стадию жизненного цикла товара правильно называть "стратегический маркетинг", а не просто "маркетинг"?
13. Какие работы выполняются на стадии НИОКР?
14. Какова основная причина значительной доли эксплуатационных затрат в структуре совокупных затрат за жизненный цикл товара?
15. Какова тенденция изменения продолжительности жизненного цикла товаров?
16. Из каких основных фаз состоит производственный цикл товара?
17. Каковы варианты нахождения точки пересечения производственных циклов выпускаемой и проектируемой моделей (точка D — см. рис. 1.5)?
18. В каких координатах строится цикл прибыльности товара?
19. Перечислите, пожалуйста, основные факторы роста прибыли.
20. В чем заключаются трудности прогнозирования циклов прибыльности товаров?

ТЕМА 2

Методические основы разработки конкурентоспособных стратегических управленческих решений

План:

1. Требования к качеству и эффективности стратегических управленческих решений.
2. Роль экономических законов и законов организации в повышении качества и эффективности стратегических решений.
3. Применение научных подходов к разработке стратегических решений.
4. Основы анализа стратегических решений.
5. Основы прогнозирования стратегических решений.
6. Основы экономического обоснования стратегических решений.

2.1. Требования к качеству и эффективности стратегических управленческих решений

2.1.1. Классификация управленческих решений

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности проблемы за счет ее решения, т. е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на *следующие вопросы*:

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?

- Как делать (по какой технологии)?
- С какими производственными затратами делать?
- В каком количестве?
- В какие сроки?
- Где (место, производственное помещение, персонал)?
- Кому поставлять и по какой цене?
- Что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовать, т. е. количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе *классификации по следующим признакам*:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т. д.);
- сфера действия (технические, экономические и другие решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- субъектность (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объекты воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (в том числе стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов модели-

рования, автоматизация управления, мотивация качественно-го решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. Познакомимся с каждым из них в отдельности [7].

При принятии *чисто интуитивного решения* люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует “шестое чувство”, своего рода озарение, посещающее, как правило, людей, могущих и имеющих возможность мыслить масштабно. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого чаще всего является высокий ранг, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая его слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, частного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Авторы *импульсивных решений* легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии как следует их проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются “с наскока”, “рывками”.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются в основном в процессе оперативного управления персоналом.

В стратегическом менеджменте при разработке стратегий принимаются *рациональные решения*, основанные на изучении экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации; на применении научных подходов при анализе, прогнозировании и экономическом обосновании стратегических решений. Эти вопросы рассматриваются ниже.

2.1.2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

Компоненты “черного ящика” системного подхода к принятию решения представлены на рис. 2.1.

Рассмотрим содержание компонентов представленного на рис. 2.1 “черного ящика”.

Вход системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т. п.).

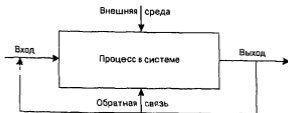


Рис. 2.1. Компоненты "черного ящика" системного подхода к принятию решения

На выходе системы — решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К компонентам "внешней среды" системы относятся факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К этим факторам относятся международная интеграция, политическая ситуация в стране, экономика, техническое состояние, социально-демографические, природно-климатические, культурные и другие факторы, факторы инфраструктуры региона (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт, связь и др.), факторы, характеризующие конкретные связи фирмы (лица, принимающего решение) с другими фирмами, организациями, посредниками, конкурентами и т. д.

Обратная связь характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к "процессу"), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы (на вход). Поступление информации обратной связи может быть вызвано и некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработке решения, появлением нововведений, ноу-хау и другими факторами.

Процесс принятия решения включает следующие операции: подготовку к работе; выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработку; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализацию заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру про-

блемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов "черного ящика" (см. рис. 2.1).

Сначала необходимо четко сформулировать, что нам следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т. е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры входа системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований выхода, факторов "внешней среды", влияющих на качество и эффективность решения, отработки входа системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество входа оценивается на "удовлетворительно", то при любом уровне качества процесса качество выхода, т. е. качество решения, будет не более чем "удовлетворительным".

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;

- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры выхода, входа, “внешней среды” и процесса системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно, и это дорого стоит. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

Поскольку данный курс изучается студентами одним из последних, многие из перечисленных условий повышения качества и эффективности управленческих решений изучались ранее в других курсах и здесь они не будут рассматриваться. Например, вопросы правового, ресурсного обеспечения разработки и реализации управленческого решения, автоматизации процессов управления, компоненты внешней среды системы изучались в курсах “Основы менеджмента”, “Информационный менеджмент” (или “Информационные технологии”), “Маркетинг”.

2.1.3. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений

Как было отмечено в предыдущем параграфе, одним из условий повышения качества и эффективности управленческого решения является обеспечение их многовариантности, т. е. следует прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели.

Например, два металлических листа можно соединить следующими технологическими способами: сваркой, пайкой, склеиванием, заклепками, болтовым соединением и др. Задача специалиста заключается в выборе такого соединения, которое удовлетворяло бы требуемым функциям качественно и одновременно с минимальными затратами на разработку проблемы, изготовление и эксплуатацию конструкции. Однако практически невозможно разные технические решения реализовать с абсолютно одинаковым уровнем качества. Поэтому при сравнении эффективности вариантов решения проблемы следует обязательно приводить их в сопоставимый вид по уровню качества.

Другой пример. Сравняются технические решения, реализованные, например, в 1999 и 2001 гг. Решения выполнены по одной и той же проектной документации, поэтому можно принять, что базисный уровень качества по вариантам одинаковый. Однако варианты отличаются друг от друга как по уровню качества, так и по затратам. Качество варианта 1999 г. за два года снизилось за счет действия физических и моральных факторов. Приведенные к расчетному году (2001 г.) затраты по варианту 1999 г. больше затрат 2001 г. на коэффициент накопления, хотя номинальные затраты по вариантам одинаковы.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в *сопоставимый вид по следующим факторам*:

- 1) фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- 2) фактор качества объекта;
- 3) фактор масштаба (объема) производства объекта;
- 4) фактор освоенности объекта в производстве;
- 5) метод получения информации для принятия управленческого решения;
- 6) условия применения (эксплуатации) объекта;

- 7) фактор инфляции;
- 8) фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным 8 факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также на развитие обеспечивающей, функциональной или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- 1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- 2) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;
- 3) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе изложенных в п. 2.1.2 условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
- 4) для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

Рассмотрим технологию обеспечения сопоставимости вариантов по перечисленным выше 8 факторам.

Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов по фактору времени осуществляется исходя из посылки, что "сегодняшний рубль дороже завтрашнего". Владея сегодня, напри-

мер, 100 усл. ед. валюты и положив их в банк на депозит, через год вкладчик будет иметь при процентной ставке, равной 10% годовых, 110 усл. ед., через два года — 121, через три — 133,1 и т.д. (по сложным процентам).

Для учета фактора времени прошлые затраты приводятся к будущему году пуска объекта в эксплуатацию (или к году реализации мероприятия, к расчетному году) при помощи умножения номинальных прошлых затрат (Z_n) на коэффициент накопления (K_n), который определяется по формуле

$$K_n = (1 + a)^t, \quad (2.1)$$

где a — ставка накопления, доли единицы;

t — количество лет между годом вложения инвестиций и годом пуска объекта в эксплуатацию (годом реализации мероприятия, расчетным годом).

Приведенные к будущему периоду текущие затраты (Z_n') определяются по формуле

$$Z_n' = Z_n \cdot K_n, \quad (2.2)$$

Приведенные к текущему периоду будущие затраты (Z_n'') определяются по формуле

$$Z_n'' = \frac{Z_n}{K_d}, \quad (2.3)$$

где K_d — коэффициент дисконтирования.

$$K_d = (1 + d)^t, \quad (2.4)$$

где d — ставка дисконта, доли единицы.

Сумма накопления по сложным процентам (Θ_n) рассчитывается по формуле

$$\Theta_n = Z_n' - Z_n, \quad (2.5)$$

Сумма дисконтирования (Θ_d) рассчитывается по формуле

$$\Theta_d = Z_n - Z_n''. \quad (2.6)$$

Схема действия фактора времени показана на рис. 2.2.

Сделаем анализ рис. 2.2. Расчетный год — t . Вложенные, допустим, в $(t - 3)$ -й год 100 ед. валюты с учетом накопления

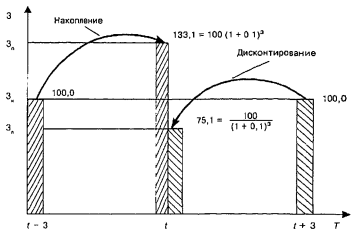


Рис. 2.2. Схема действия фактора времени

по сложным процентам при ставке накопления, равной 0,1, на t -и год составят 133,1 ед

Отсюда можно сделать вывод, что сегодняшний рубль дороже (весомее, полнее) завтрашнего, так как по значимости 100 ед валюты $(t - 3)$ -го года равны 133,1 ед. в t -м году или 75,1 ед. в t -м году равны 100 ед. в $(t + 3)$ -м году. Кстати, абсолютные значения накопления и дисконтирования отличаются. накопление составляет 33,1 ед. ($133,1 - 100$), а дисконтирование — 24,9 ($100 - 75,1$), так как в примере — разные базы расчета (100 и 75,1) при одинаковых значениях относительных показателей — коэффициента накопления и коэффициента дисконтирования, равных 1,331 (за три года).

Методика учета фактора времени позволяет рассчитывать размер вклада сегодня при фиксированном размере вклада в будущем.

Например, если планируется инвестировать в $(t + 3)$ -м году 100 ед. валюты при ставке дисконта, равной 0,1, в t -м году необходимо вложить 75,1 ед. Можно решить и обратную задачу: определить размер вклада с накоплением через определенное время при фиксированном вкладе сегодня. Например, если в t -м году вложено 100 ед, то, допустим, через три года, в $(t + 3)$ -м году при ставке накопления, равной 0,1, получим 133,1 ед.

Пример учета фактора времени покажем на данных, приведенных в табл. 2.1.

**Исходные данные для учета фактора времени
при оценке эффективности вариантов строительства объекта
(ставка накопления — 0,1)**

Варианты инвестиций	Годы вложения инвестиций								Суммарные инвестиции	
	t		t + 1		t + 2		t + 3 — пуск			
	z _н	z _в	z _н	z _в	z _н	z _в	z _н	z _в	z _н	z _в
Первый	50	66,55	50	60,50	50	55	50	50	200	232,05
Второй	—	—	50	60,50	50	55	100	100	200	215,50
Третий	—	—	—	—	50	55	150	150	200	205,00

Анализ табл. 2.1 позволяет сделать следующий вывод: за счет сокращения сроков строительства в 2 раза и соответственно “замораживания” инвестиций на менее короткий период третий вариант инвестиций в строительство объекта эффективнее первого на 27,05 усл. ед. (232,05 — 205,00), или на 13,5%.

Таким образом, для учета фактора времени все затраты следует приводить к одному году.

Фактор качества объекта при разработке управленческого решения учитывается по следующей формуле:

$$Y_n = Y_n \cdot K_k^{a_1}, \quad (2.7)$$

где Y_n — приведенное по качеству к новому варианту значение функции старого варианта объекта (инвестиции, цена, себестоимость, трудоемкость, затраты в сфере потребления и т. д.);

Y_n — то же, номинальное значение функции;

K_k — коэффициент, учитывающий фактор качества объекта;

a_1 — коэффициент весомости анализируемого показателя качества объекта.

$$K_k = \frac{P_{ст}}{P_{нов}}, \quad (2.8)$$

где $P_{ст}$ — значение полезного эффекта или анализируемого показателя качества старого варианта объекта, по которому объекты приводятся в сравнимый вид;

$P_{нов}$ — то же по новому варианту.

Фактор качества проявляется также в снижении годовой производительности (полезного эффекта) объекта и росте затрат

на его эксплуатацию, ремонты. Например, по металлорежущему оборудованию коэффициент ежегодного снижения производительности и увеличения затрат в сфере потребления составляет 0,02—0,05.

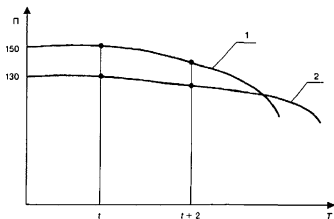


Рис. 2.3. Схема учета фактора качества

Схема учета фактора качества альтернативных вариантов показана на рис. 2.3, исходные данные для анализа приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Исходные данные для учета фактора качества объекта при принятии управленческого решения (пример условный)

Показатели	Значение показателя
1. Среднегодовые затраты на эксплуатацию и ремонты металлорежущего станка в 1998 г., у.е.	1500
2. Годовая производительность станка в 1998 г., шт. деталей	5000
3. Коэффициент ежегодного увеличения среднегодовых затрат на эксплуатацию и ремонты станка в 1994—2000 гг.	0,03
4. Коэффициент ежегодного снижения производительности станка в 1994—2000 гг.	0,04

Определить:

а) среднегодовые затраты на эксплуатацию и ремонты станка в 2001 г.;

б) годовую производительность станка в 2001 г. (остальные условия эксплуатации не изменяются).

Решение

Среднегодовые затраты на эксплуатацию и ремонты станка в 2001 г. будут равны:

$$1500 \cdot (1 + 3 \cdot 0,03) = 1635 \text{ у.е.},$$

где 3 — период в годах между расчетным годом и годом, за который имеются данные.

Годовая производительность станка в 2001 г. составит (прогноз):

$$5000 \cdot (1 - 3 \cdot 0,04) = 4400 \text{ шт.}$$

Фактор масштаба (объема) производства объекта при разработке управленческого решения учитывается по следующей формуле:

$$Y_n = Y_n \cdot K_N, \quad (2.9)$$

где Y_n — приведенное к новым условиям по масштабу производства значение функции объекта (инвестиции, цена, себестоимость, трудоемкость, затраты в сфере потребления и т. д.);

Y_n — то же, номинальное (фактическое или приведенное по масштабу производства) значение функции;

K_N — коэффициент, учитывающий фактор масштаба производства.

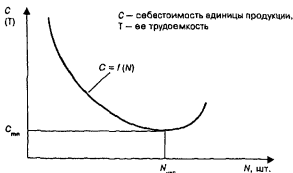


Рис. 2.4. Зависимость между себестоимостью (трудоемкостью) изготовления объекта и масштабом (годовой программой) его производства

Определяется этот коэффициент индивидуально для каждого вида продукции. Форма связи между экономическим показателем объекта и масштабом его производства показана на рис. 2.4. На рисунке $N_{\text{нас}}$ — программа насыщения поточной линии, когда уже при его увеличении не снижается себестоимость (трудоемкость) продукции, так как этот фактор исчерпал себя, уровень автоматизации производства оптимальный. Исследования автора показывают, что за счет роста масштаба производства можно снизить себестоимость продукции до 3 раз, повысить ее качество до 40%, но при этом растут затраты у потребителя продукции за счет сокращения параметрического ряда и недоиспользования продукции.

Пример учета фактора масштаба производства объекта покажем на данных, приведенных в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Исходные данные для учета фактора масштаба производства объекта при принятии управленческого решения

Показатели	Значение показателя
1. Себестоимость единицы объекта по старому варианту, у.е.	1400
2. Программа выпуска объекта по старому варианту (в год), шт.	4500
3. Программа выпуска объекта по новому варианту, шт.	7500
4. Коэффициент, учитывающий фактор масштаба	0,85

Определить себестоимость объекта по новому варианту и проанализировать факторы, за счет которых изменилась себестоимость.

Решение

Себестоимость объекта по новому варианту равна:

$$1400 \cdot 0,85 = 1190 \text{ у.е.}$$

Себестоимость объекта по новому варианту снизилась на 15% за счет увеличения годовой программы выпуска продукции на 66%. Поскольку программа увеличилась в пределах крупносерийного типа производства, будем считать, что кинематическая схема объекта и его конструкция не претерпели существенных изменений.

Себестоимость объекта по новому варианту снизилась за счет:

1) прежде всего снижения производственных затрат. Увеличение программы позволило лучше отработать технологичность

конструкции, применить более прогрессивные малоотходные высокомеханизированные технологические процессы. Это позволило снизить технологические отходы материалов, трудоемкость изготовления продукции, сократить простои, производственный брак и т. д. Увеличение программы позволило также снизить в расчете на единицу продукции условно-постоянные (общехозяйственные и общезаводские) расходы производства;

2) сокращения в расчете на единицу продукции предпроизводственных затрат (затрат на стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-технологическую подготовку производства). Принимаем, что абсолютное значение этих затрат сохранилось на прежнем уровне, а на единицу продукции они снизились на 66% (пропорционально увеличению программы);

3) сокращения в расчете на единицу продукции послепроизводственных затрат (затрат на реализацию и фирменное обслуживание).

В свою очередь, увеличение программы производства продукции может быть достигнуто за счет унификации однородной продукции либо расширения рынка сбыта, завоевания новых сегментов вследствие повышения ее конкурентоспособности.

Фактор освоенности объекта в производстве учитывается только в том случае, когда требуется определить себестоимость или трудоемкость первых серийных образцов или партий продукции до полного ее освоения в серийном производстве. В условиях жесткой конкуренции наблюдается тенденция сокращения продолжительности серийного выпуска продукции одного вида до 2—5 лет. Поэтому сокращается и период освоения нового объекта в производстве. Например, если продолжительность серийного выпуска продукции равна 3 годам, то освоение ее в производстве (отладка оборудования, технологии, организации производства и т. д.) длится не более 6 месяцев. После этого срока фактор освоенности уже не действует на экономические показатели.

Для каждого вида продукции коэффициент освоенности определяется индивидуально. Например, для бытовых газовых плит коэффициент освоенности приведен в табл. 2.4.

**Коэффициент освоенности бытовых газовых плит
в массовом производстве (пример)**

Количество плит с начала массового производства, тыс. шт.	0,5	1,0	3,0	10	30	60
Коэффициент освоенности плиты	3,10	2,05	1,35	1,10	1,03	1,01

Пример учета уровня освоенности объекта в производстве при разработке управленческого решения покажем на данных, приведенных в табл. 2.5.

Таблица 2.5

**Исходные данные для учета уровня освоенности
объекта в производстве**

Показатели	Значение показателя
1. Продолжительность освоения объекта в серийном производстве, лет	0,5
2. Коэффициент освоенности объекта № 2000	2,30
3. То же № 5000	1,60
4. То же № 10000	1,10
5. То же № 20000	1,02
6. Себестоимость объекта № 3000	250

Определить:

- а) себестоимость объекта № 1500;
- б) себестоимость объекта, полностью освоенного в серийном производстве;
- в) годовую программу серийного производства объекта.

Решение

Точно спрогнозировать на основе имеющихся данных требуемые показатели весьма трудно. Их можно определить с погрешностью не менее 10%. Для повышения точности прогноза нужны конкретные математические зависимости между:

- а) себестоимостью объекта и его порядковым номером с начала серийного производства;
- б) программой выпуска и временем освоения.

По имеющимся значениям (стр. 2, 3, 4, 5 и 6 табл. 2.5) необходимо определить форму кривой. Для этого строим зависи-

мость между себестоимостью объекта и его порядковым номером (рис. 2.5).

На рис. 2.5 по данным, приведенным в табл. 2.5, сначала находим примерное положение точки А. Коэффициент освоения объекта в точке А находим на основе решения пропорций по точкам Д и Б: $2,30 - 1,60 = 0,70$, $\frac{0,70}{5000 - 2000} = 0,23$ (это доля снижения себестоимости через тысячу объектов), тогда коэффициент освоения объекта № 3000 составит: $2,30 - 0,23 = 2,07$. Себестоимость серийно освоенного объекта в денежном выражении составит $250 \cdot 2,07 = 120$ у.е (точка Г).

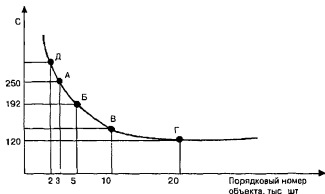


Рис. 2.5. Зависимость между себестоимостью объекта и его порядковым номером с начала серийного выпуска

Себестоимость объекта № 5000 составит: $120 \cdot 1,6 = 192$. Себестоимость объекта № 1500 составит: $120 \cdot (2,30 + \frac{0,23}{2}) = 290$ у.е.

Для определения годовой программы серийного производства объекта необходимо строить кривую его освоения. На объекте № 20000 заканчивается освоение его серийного производства. На освоение ушло 0,5 года. В следующие 0,5 года наблюдается резкий рост программы до серийного производства (рис. 2.6).

Анализ кривой (см. рис. 2.6) показывает, что через 0,5 года после завершения освоения серийного производства объекта программа его выпуска увеличивается примерно в 4 раза, т. е. составит примерно 80 тыс. шт. в год. Эта программа будет реализовываться, допустим, два года, а затем начнется резкий спад выпуска этой модели объекта (конкуренция заставляет переходить на следующую, более качественную модель).

План выпуска,
тыс шт

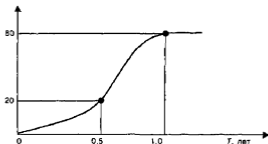


Рис. 2.6. Кривая освоения объекта в серийном производстве

Выполнение подобного анализа требует большого объема информации, терпения и знаний. Выполнять его или нет, определяет только инвестор.

При разработке вариантов управленческого решения следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разные по величине погрешности по данному фактору

Например, если по одному альтернативному варианту будут применяться методы экстраполяции, по другому — экспертные, а по третьему — параметрические методы прогнозирования, то эти варианты не будут сопоставимыми в связи с разными подходами и точностью прогнозов.

Условия применения (потребления, эксплуатации) объекта для обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения включают:

- режим работы потребителя анализируемого объекта;
- тип производства у потребителя (единичный, мелкосерийный, серийный, крупносерийный, массовый);
- особенности выпускаемой с применением данного объекта продукции (габариты, масса, сложность, количество, качество и т. п.);
- организационно-технический и социальный уровень производства у потребителя (уровень автоматизации производства, прогрессивность технологии, условия труда и отдыха работников и т. п.);
- имидж потребителя и его культуру производства, географическое расположение.

Перечисленное многообразие отличительных характеристик потребителя (потребителей) анализируемого объекта весьма

трудно учесть количественно. Глубина анализа и точность расчетов определяются повторяемостью результатов управленческого решения. Если повторяемость будет незначительной (например, для разового применения или для мелкосерийного производства), нет необходимости изготовителю объекта тщательно изучать условия потребления. Пусть этим занимается покупатель, пусть он изучает адаптивность покупаемого объекта к своим условиям. Для условий высокой повторяемости управленческого решения и значительной программы выпуска объекта его изготовитель должен тщательно изучать условия применения объекта на основных рынках и реализовывать меры по обеспечению его адаптивности к этим рынкам (требованиям потребителей). Без обеспечения адаптивности объекта трудно рассчитывать на его коммерческий успех.

Перечисленные выше условия применения объекта подробно рассматриваются в курсе «Производственный менеджмент». Здесь только отметим, что методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения по этому фактору идентична по содержанию ранее рассмотренным методикам: параметры более старого варианта решения приводятся в сопоставимый вид с параметрами нового варианта при помощи корректирующих коэффициентов.

Пример учета условий применения объекта

Режим работы первого производства, где применяется металлорезущий станок, трехсменный, а второго производства, к условиям которого приводятся параметры альтернативных вариантов (в данном примере — первого) управленческого решения, — двухсменный. Годовая производительность станка одного и того же типа, работающего в условиях первого производства, равна 2000 шт. продукции, а второго — 1600.

Для целей сравнительного анализа и оценки эффективности использования станков требуется привести в сопоставимый вид производительность станка, работающего в условиях первого производства, по режиму его работы.

Решение

Годовая производительность станка, работающего в условиях первого производства, приведенная в сопоставимый вид по режиму работы второго производства, будет равна

$$P_{\text{н}} = P_{\text{с}} \cdot \frac{n_{\text{н}}}{n_{\text{с}}} = 2000 \cdot \frac{2}{3} = 1333 \text{ шт.},$$

где P_n — приведенная к новым условиям годовая производительность станка, работающего в условиях первого производства;

P_c — фактическая годовая производительность станка, работающего в условиях первого производства;

n_n — сменность работы нового (второго) производства;

n_c — то же старого (первого) производства.

При сравнении эффективности использования станков или решении других задач должна использоваться приведенная к новым условиям производительность.

Сравнительный анализ годовой производительности станка, работающего в условиях первого производства, показывает, что первый станок используется хуже второго на 17%

$$\left(100 - \frac{1333}{1600} \cdot 100\right).$$

По аналогичной схеме могут быть учтены различия альтернативных вариантов и по другим параметрам условий применения объекта.

Фактор инфляции учитывает обесценение денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги без повышения их качества.

Фактор инфляции не следует путать с фактором времени. Последний учитывает “работу” денег, получение прибыли от их вложения в проект независимо от темпов инфляции (которые теоретически могут быть равны нулю). Безусловно, при определении процентной ставки учитывается и прогноз темпов инфляции. Однако при экономическом обосновании управленческих решений (инвестиционных проектов) фактор времени в смысле “работы” денег и фактор инфляции в смысле их обесценения следует учитывать *раздельно*. Неправомерно в условиях переходной российской экономики применять подход к учету фактора времени, действующий в некоторых странах с развитыми рыночными отношениями, где имеется качественная законодательная база управления инфляцией, где вследствие незначительной инфляции не разделяются фактор времени и фактор инфляции.

Фактор инфляции при обеспечении сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений рекомендуется учитывать по формуле

$$Y_n = Y_n \cdot J_n, \quad (2.10)$$

где Y_n — приведенное к новым условиям по уровню инфляции значение функции (цена, инвестиции и т. п.);

Y_n — то же, номинальное значение функции;
 J_n — индекс инфляции за анализируемый период.

Пример учета фактора инфляции

Исходные данные приведены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Исходные данные для учета фактора инфляции при обеспечении сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения

Показатели	Значение показателя
1 Количество реализованной продукции А в течение 1999 г., шт	1200
2 Количество реализованной продукции Б в течение 1999 г., шт	110
3 Цена (в среднем за год) единицы продукции А в 1999 г., у.е	150
4 Цена единицы продукции Б в 1999 г., у.е	470
5 Индекс инфляции по продукции А в среднем за 2000 г	1,25
6 Индекс инфляции по продукции Б в среднем за 2000 г	1,18

Определить:

- приведенные к концу 2000 г. цены по продукции А и Б;
- объем продаж в 1999 г. по ценам на конец 2000 г.;
- средний индекс инфляции по продукции фирмы.

Решение

Приведенная к концу 2000 г. (началу 2001 г.) цена продукции А равна: $150 \cdot 1,25 = 187,5$ у.е.

Приведенная к концу 2000 г. цена продукции Б равна: $470 \cdot 1,18 = 554,6$ у.е.

Объем продаж в 1999 г. по ценам 2000 г. равен: $1200 \cdot 187,5 + 110 \cdot 554,6 = 286\,006$ у.е.

Индекс инфляции по всей продукции фирмы определяется как средневзвешенная величина

$$J_{cp} = \frac{1200 \cdot 187,5 \cdot 1,25 + 110 \cdot 554,6 \cdot 1,18}{1200 \cdot 187,5 + 110 \cdot 554,6} = \frac{353\,237}{286\,006} = 1,235.$$

Таким образом, если решение принимается в 2001 г., то и цены должны быть приведены к этому периоду.

Фактор риска и неопределенности, учитываемый при разработке альтернативного варианта управленческого решения, рассматривается ниже.

2.1.4. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений

Этот вопрос излагается в соответствии с Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов [6].

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том числе о вызванных этим затратах и результатах. Неопределенность, проистекающая из возможности возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска

Факторы риска и неопределенности подлежат учету в расчетах эффективности, если при разных возможных условиях реализации затраты и результаты по проекту различны.

При оценивании проектов с этой позиции наиболее существенными представляются следующие *виды неопределенности инвестиционных рисков*:

- риск, вызванный нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т. п.);
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т. п.;
- неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;
- производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т. п.);
- неопределенность целей, интересов и поведения участников;

- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Организационно-экономический механизм реализации проекта, сопряженного с риском, должен включать специфические элементы, позволяющие снизить риск или уменьшить вызванные им неблагоприятные последствия.

В этих целях используются:

- разработанные заранее правила поведения участников в определенных “нештатных” ситуациях (сценарии, предусматривающие соответствующие действия участников при тех или иных изменениях условий реализации проекта);
- управляющий (координационный) центр, осуществляющий синхронизацию действий участников при значительных изменениях условий реализации проекта.

В проектах могут предусматриваться также специфические механизмы стабилизации, обеспечивающие защиту интересов участников при неблагоприятном изменении условий реализации проекта (в том числе в случаях, когда цели проекта будут достигнуты не полностью или не достигнуты вообще) и предотвращающие возможные действия участников, ставящие под угрозу его успешную реализацию. В одном случае может быть снижена степень самого риска (за счет дополнительных затрат на создание резервов и запасов, совершенствования технологий, уменьшения аварийности производства, материального стимулирования повышения качества продукции). В другом — риск перераспределяется между участниками (индексирование цен, предоставление гарантий, различные формы страхования, залог имущества, система взаимных санкций).

Как правило, применение в проекте стабилизационных механизмов требует от участников дополнительных затрат, размер которых зависит от условий реализации мероприятия, ожиданий и интересов участников, их оценок степени возможного риска. Такие затраты подлежат обязательному учету при определении эффективности проекта.

Неопределенность условий реализации инвестиционного проекта не является величиной постоянной. По мере осуществления проекта участникам поступает дополнительная информация об условиях реализации и ранее существовавшая неопределенность “снимается”.

С учетом этого система управления реализацией инвестиционного проекта должна предусматривать сбор и обработку информации о меняющихся условиях его реализации и соответствующую корректировку проекта, графиков совместных действий участников, условий договоров между ними.

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения. При этом могут использоваться следующие три метода (в порядке повышения точности):

- проверка устойчивости;
- корректировка параметров проекта и экономических нормативов;
- формализованное описание неопределенности.

Метод проверки устойчивости предусматривает разработку сценариев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее "опасных" для каких-либо участников условиях. По каждому сценарию исследуется, как будет действовать в соответствующих условиях организационно-экономический механизм реализации проекта, каковы будут при этом доходы, потери и показатели эффективности у отдельных участников, государства и населения. Влияние факторов риска на норму дисконта при этом не учитывается.

Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях интересы участников соблюдаются, а возможные неблагоприятные последствия устраняются за счет созданных запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами.

Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями предельного уровня объемов производства, цен производимой продукции и других параметров проекта.

Предельное значение параметра проекта для некоторого первого года его реализации определяется как такое значение этого параметра в первом году, при котором чистая прибыль участника в этом году становится нулевой.

Одним из наиболее важных показателей этого типа является точка безубыточности, характеризующая объем продаж¹, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

¹ При выводе формулы (2.11) для точки безубыточности принимается, что этот объем равен объему производства.

При определении этого показателя принимается, что издержки на производство продукции могут быть разделены на условно-постоянные (не изменяющиеся при изменении объема производства) издержки Z_c и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объему производства Z_v .

Точка безубыточности (T_6) определяется по формуле

$$T_6 = \frac{Z_c}{C - Z_v}, \quad (2.11)$$

где C — цена единицы продукции.

Для подтверждения работоспособности проектируемого производства (на данном шаге расчета) необходимо¹, чтобы значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж (на этом шаге). Чем дальше от них значение точки безубыточности (в процентном отношении), тем устойчивее проект.

Метод расчета усложняется, если при изменении объемов производства или, что то же, при изменении уровня использования производственной мощности величина издержек изменяется нелинейно, хотя алгоритм остается прежним.

Возможная неопределенность условий реализации проекта может учитываться также путем корректировки параметров проекта и применяемых в расчете экономических нормативов, замены их проектных значений на ожидаемые. В этих целях:

- сроки строительства и выполнения других работ увеличиваются на среднюю величину возможных издержек;
- учитывается среднее увеличение стоимости строительства, обусловленное ошибками проектной организации, пересмотром проектных решений в ходе строительства и непредвиденными расходами;
- учитываются запаздывание платежей, неритмичность поставок сырья и материалов, внеплановые отказы оборудования, допускаемые персоналом нарушения технологии, уплачиваемые и получаемые штрафы и иные санкции за нарушения договорных обязательств;
- в случае, если проектом не предусмотрено страхование участника от определенного вида инвестиционного рис-

¹ Следует иметь в виду, что “хорошее” значение точки безубыточности не гарантирует эффективности проекта, так как при определении точки безубыточности в величины Z_c и Z_v обычно не включаются выплаты на компенсацию инвестиционных затрат, процентов по кредитам и т. д.

ка, в состав его затрат включаются ожидаемые потери от этого риска.

Аналогично в составе косвенных финансовых результатов:

- учитывается влияние инвестиционных рисков на стороны предприятия и население;
- увеличивается норма дисконта и требуемая ВНД¹.

Наиболее точным (но и наиболее сложным с технической точки зрения) является *метод формализованного описания неопределенности*. Применительно к видам неопределенности, наиболее часто встречающимся при оценке инвестиционных проектов, этот метод включает следующие этапы:

- описание всего множества возможных условий реализации проекта (либо в форме соответствующих сценариев, либо в виде системы ограничений на значения основных технических, экономических и т. п. параметров проекта) и отвечающих этим условиям затрат (включая возможные санкции и затраты, связанные со страхованием и резервированием), результатов и показателей эффективности;
- преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий реализации и соответствующих показателях эффективности или об интервалах их изменения;
- определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации — показателей ожидаемой эффективности.

Основными показателями, используемыми для сравнения различных инвестиционных проектов (вариантов проекта) и выбора лучшего из них, являются показатели ожидаемого интегрального эффекта $\mathcal{E}_{\text{ож}}$ (экономического — на уровне народного хозяйства, коммерческого — на уровне отдельного участника).

Эти же показатели используются для обоснования рациональных размеров и форм резервирования страхования.

Если вероятности различных условий реализации проекта известны точно, ожидаемый интегральный эффект рассчитывается по формуле математического ожидания

¹ ВНД — внутренняя норма доходности

$$\mathcal{E}_{\text{о.к.}} = \sum_i \mathcal{E}_i \cdot P_i, \quad (2.12)$$

где $\mathcal{E}_{\text{о.к.}}$ — ожидаемый интегральный эффект проекта;
 \mathcal{E}_i — интегральный эффект при i -м условии реализации;
 P_i — вероятность реализации этого условия.

В общем случае расчет ожидаемого интегрального эффекта рекомендуется производить по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{о.к.}} = \lambda \cdot \mathcal{E}_{\text{маж}} + (1 - \lambda) \cdot \mathcal{E}_{\text{мин}}, \quad (2.13)$$

где $\mathcal{E}_{\text{маж}}$ и $\mathcal{E}_{\text{мин}}$ — наибольшее и наименьшее из математических ожиданий интегрального эффекта по допустимым вероятностным распределениям,

λ — специальный норматив для учета неопределенности эффекта, отражающий систему предпочтений соответствующего хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности. При определении ожидаемого интегрального экономического эффекта этот норматив рекомендуется принимать на уровне 0,3.

В настоящее время весьма актуальным является повышение качества и эффективности управленческих решений в области управления ценными бумагами.

Создание портфеля ценных бумаг в нашей стране сопровождается многими рисками. Риск портфеля — понятие агрегированное, которое, в свою очередь, включает многие виды конкретных рисков: риск ликвидности, кредитный риск, капитальный риск и т. п.

В международной практике риск вложения в ценные бумаги определяется с помощью их инвестиционных качеств — специальные рейтинговые агентства анализируют ценные бумаги, обращающиеся на рынке, с позиций их инвестиционного качества, классифицируя их, например, на бумаги “высшего качества”, “высокого качества”, “выше среднего уровня качества”, “среднего уровня качества”, “спекулятивные ценные бумаги”. В России же практики рейтинговой оценки ценных бумаг пока в реальности нет.

Инвестиционное качество ценной бумаги понимается как оценка того, насколько ценная бумага ликвидна, низкорискованна при стабильной курсовой стоимости, способна приносить проценты, превышающие или находящиеся на уровне среднерыночного процента.

По мере снижения рисков, которые несет данная бумага, растет ее ликвидность и падает доходность. Графически это изображается следующим образом (рис. 2.7).

Указанное правило проявляется лишь при усреднении на значительной массе случаев. Однако оно дает возможность создать шкалу измерения инвестиционных качеств по видам ценных бумаг, позволяющую инвестору упорядочить свою оценку соотношений между ценными бумагами, провести инвестиционный анализ в определенной системе координат, где риск и доходность повышаются, а ликвидность и гарантированность выплат понижаются (облигации, обеспеченные залогом; облигации, не обеспеченные залогом; привилегированные акции; простые акции; опционы).



Рис. 2.7. Зависимости риска от доходности и ликвидности

Менеджеру важно руководствоваться подобной шкалой и выбирать ценные бумаги в зависимости от их рискованности. При этом следует учитывать следующие риски: *капитальный риск* — общий риск на все вложения в ценные бумаги, риск того, что инвестор не сможет их вернуть, не понеся потерь. Анализ капитального риска сводится к оценке того, стоит ли вообще иметь дело с портфелем ценных бумаг, не лучше ли вложить средства в иные формы активов, например, в прямые денежные инвестиции, недвижимость, иностранную валюту и т. д.

Селективный риск — риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования по сравнению с другими видами бумаг. Это риск зависит от точной оценки инвестиционных качеств ценных бумаг.

Временной риск — риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время, что влечет за собой потери. Например, в России в начале 1993 г. создавались чековые инвестиционные фонды. Эмитенты, которые успели попасть в эту волну или чуть опередить ее, обеспечили успешное распространение своих акций, а те, кто опоздал, испытывают до сих пор значительные затруднения в реализации своих бумаг.

Риск законодательных изменений — риск, который может приводить, например, к необходимости перерегистрации выпуска ценных бумаг, изменению условий или заменам выпусков, вызывающий существенные дополнительные издержки и потери для эмитента и инвестора. Эмиссия ценных бумаг может оказаться недействительной, возможно неблагоприятное изменение правового статуса посредников по операциям с ценными бумагами и т. п.

Риск ликвидности — риск, вызываемый возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества. Например, ценные бумаги бирж, многих банков и акционерных обществ, приобретенные осенью 1991 г. в разгар ажиотажа по ценам, в 1,5—2 раза (и более¹) выше номинала, через полгода продавались по существенно более низким курсам, либо вообще не продавались, хотя инфляционный рост за это время был весьма значителен.

Кредитный риск — риск того, что эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать процент по ним или основную сумму долга. Наиболее характерным приемом реализации такого риска у нас являются государственные долговые обязательства (замораживание выплат по внутреннему займу для населения в 1982 г.; неподтвержденность до весны 1994 г. товарных или денежных выплат по целевому беспроцентному займу для населения в 1990 г. и т. п.)

Инфляционный риск — риск того, что при инфляции доходы, получаемые инвесторами от ценных бумаг, обесценятся (с точки зрения реальной покупательной способности) быстрее, чем вырастут, и инвестор понесет реальные потери. Высокий уровень инфляции разрушает рынок ценных бумаг.

Процентный риск — риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменениями процентных ставок на рынке. Рост рыночного уровня процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента возможен массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие (фиксированные) проценты, которые могут быть по условиям выпуска досрочно возвращены эмитенту.

Отзывной риск — риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом.

По мере увеличения уязвимости бизнеса от финансовых рисков многие компании признают, что поиск решений проблем

риска может быть поставлен на профессиональную основу, т. е. риск может быть профессионально управляем. Это обстоятельство заставило по-особому взглянуть на роль и место заведующего финансовым отделом (финансиста) компании и радикальным образом изменить его финансовые функции.

2.2. Роль экономических законов и законов организации в повышении качества и эффективности стратегических решений

В учебнике автора «Управленческие решения» [13] подробно описываются сущность и механизм действия следующих *экономических законов функционирования рыночных отношений*:

- закон возвышения потребностей;
- закон зависимости между спросом и ценой (закон спроса);
- закон зависимости между предложением и ценой (закон предложения);
- закон зависимости между предложением и спросом;
- закон возрастания дополнительных затрат,
- закон убывающей доходности;
- закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления;
- закон эффекта масштаба производства;
- закон эффекта опыта;
- закон экономии времени;
- закон конкуренции.

Раскроем сущность перечисленных законов.

Закон зависимости между спросом и ценой (закон спроса) характеризует изменение цены товара при изменении спроса на него (при неизменном уровне качества). Со снижением цены товара спрос на него повышается, а с повышением цены — наоборот, снижается, т. е. покупатель либо не имеет средств купить этот товар, либо он покупает товар-заменитель.

Закон спроса описывает поведение покупателей при изменении цены товара. Поведение продавцов (изготовителей) товара на рынке описывает *закон предложения*. Предложение — это тот аспект рыночных отношений, который отражает непосредственную взаимосвязь между рыночной ценой товара и его количеством, предлагаемым продавцом, изготовителем или посредником. Закон предложения характеризует изменение цены товара при изменении его предложения на рынке. Если цены повышаются, то на рынок будет поступать больше товаров дан-

ного наименования, рынок стимулирует увеличение объема предложения, продавцам (изготовителям) выгодно увеличивать объем продаж. И наоборот, если цена на данный товар на рынке (под воздействием рыночных механизмов, а не продавца) будет снижаться, то продавцам становится невыгодно предлагать данный товар на таком рынке, и его предложение будет сокращаться.

Механизм действия закона зависимости между предложением и спросом объясняется взаимодействием кривой предложения и кривой спроса.

Кривая предложения показывает, какое количество товара и по какой цене производители могут продать на рынке. Чем выше цена, тем большее число фирм имеет возможность производить и продавать товар. Более высокая цена позволяет существующим фирмам расширить объем производства в короткий промежуток времени за счет привлечения дополнительной рабочей силы или использования других факторов, а в длительный промежуток времени — за счет экстенсивного развития самого производства. Более высокая цена может также привлечь на рынок новые фирмы, у которых еще высоки издержки производства и продукция которых при низких ценах является нерентабельной.

Кривая спроса показывает, какое количество продукции потребители готовы приобретать по каждой цене. Потребитель обычно предпочитает приобретать больше, если цена ниже (при одинаковом уровне качества).

Две кривые пересекаются в точке равновесия спроса и предложения, т. е. при равновесных по обеим кривым цене и количестве товара. В этой точке нет ни дефицита, ни избыточного предложения, а значит, нет давления на изменение цены в дальнейшем. Этот закон действует в условиях свободной, или чистой, конкуренции.

Закон возрастания дополнительных затрат характеризует структуру богатства страны, соотношение между накоплением и потреблением. Укрупненно к накоплениям относятся приобретенные или созданные материальные и нематериальные активы, к потреблению — совокупность товаров и услуг, созданных для личного потребления физическими лицами. Уровень богатства страны в целом определяется уровнем ее комплексного развития и природно-климатическими условиями. При неполном использовании ресурсов возрастают дополнительные затраты, при том же уровне потребления уменьшается доля накопления, доля внутреннего валового продукта (ВВП) на

душу населения. Эффективность использования ресурсов в России в 2—3 раза ниже, чем в промышленно развитых странах, а ВВП на душу населения — в 4—6 раз меньше.

Закон убывающей доходности проявляется на микроуровне, показывает, что на получение каждой последующей единицы эффективности требуется больше единиц затрат, чем на получение предыдущей эффективности, когда уже закон масштаба исчерпал себя. Например, при повышении интенсивности конкуренции приращение каждой последующей доли рынка требует больше затрат, чем приращение рынка на такую же долю в предыдущий период. Или достижение каждого дополнительного элемента безотказности машины требует средств во много раз больше, чем на достижение предыдущей такой же доли безотказности.

Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления отражает соотношение затрат в сферах производства (разработка, изготовление, хранение) и потребления (доставка, использование, восстановление, утилизация) объекта. При разработке любых стратегических решений должны учитываться эти виды затрат. Существенное повышение, например, качества объекта влечет за собой рост производственных затрат при снижении доли эксплуатационных затрат. В этом случае оптимальный уровень качества будет достигнут при минимальных совокупных затратах, т. е. суммы производственных и эксплуатационных затрат.

Закон эффекта масштаба проявляется в том, что с увеличением программы выпуска продукции или выполнения какой-либо работы (до оптимальной величины) условно-постоянные (или косвенные) расходы, к которым относятся общезаводские и общецеховые расходы, на единицу продукции уменьшаются, снижая соответственно ее себестоимость. При этом качество продукции повышается.

Исследования показывают, что программу выпуска можно увеличить путем увеличения доли рынка за счет повышения конкурентоспособности продукции, выполнения комплекса работ по унификации и агрегатированию однородной продукции. За счет фактора масштаба себестоимость однородной продукции можно снизить до двух раз, а качество ее изготовления повысить на величину до 40%.

Схема действия *закона эффекта опыта выполнения работ или освоения новой продукции* аналогична схеме действия закона масштаба. Очевидно, что если человек выполняет работу впервые, то он затратит времени в несколько раз больше, чем пос-

ле полного освоения методов, приемов и навыков выполнения данной работы.

Закон экономии времени в авторской интерпретации гласит, что инновационная деятельность должна обеспечивать неуклонный рост эффективности аналогичных объектов, т. е. снижение суммы затрат прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл данного объекта на единицу его полезного эффекта (отдачи) по сравнению с предыдущей моделью объекта или лучшим мировым образцом.

Закон конкуренции — закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс постоянного повышения качества продукции и услуг, снижения их удельной цены. Закон конкуренции — объективный процесс “вымывания” с рынка некачественной дорогой продукции. Закон конкуренции длительное время может действовать только при наличии качественного антимонопольного законодательства.

Качество управленческого решения повысится, если руководители и специалисты будут учитывать проявления *законов организации*, к которым относятся следующие:

- закон композиции;
- пропорциональности;
- наименьших;
- онтогенеза;
- синергии;
- упорядоченности;
- единства анализа и синтеза;
- самосохранения и развития.

Рассмотрим сущность перечисленных законов организации.

Закон композиции отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера. Для обеспечения однонаправленности целей организации строится система деревьев целей, состоящая из: 1) дерева целей конкурентоспособности каждого товара организации; 2) дерева целей прибыльности каждого товара; 3) дерева целей конкурентоспособности каждой самостоятельной структуры организации; 4) дерева целей прибыльности каждой самостоятельной структуры организации; 5) дерева целей конкурентоспособности организации в целом; 6) дерева целей эффективности организации в целом. Могут быть построены деревья целей и по отдельным проблемам.

Закон пропорциональности характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость. Для технических и социально-экономических систем этот закон является в большой мере субъективным, регулируемым человеком. Пропорции отражают объективно существующие связи и зависимости между частями целого. Одни пропорции неподвластны времени, другие, что особенно свойственно пропорциям в технических и социально-экономических системах, подвижны и динамичны.

Достижение необходимых пропорций соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями целого называется диспропорцией; она снижает устойчивость и эффективность системы, способствует ее разрушению.

Закон наименьших гласит, что структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью. Наглядным примером проявления закона наименьших является элементарная цепь, состоящая из звеньев неодинаковой прочности. Она выдерживает тот вес, который выдержит наиболее слабое в отношении прочности звено. Точно так же логическая цепь доказательств рушится, если хотя бы одно из ее звеньев не выдерживает ударов аргументов и доказательств. Или скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна в ней.

Закон онтогенеза характеризует единство стадий жизненного цикла системы от ее зарождения до разрушения. При решении любых вопросов обеспечения конкурентоспособности и эффективности любых объектов следует учитывать взаимосвязи и интеграционные процессы по всем стадиям их жизненного цикла.

Закон синергии проявляется в том, что сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов. Разность между суммой свойств системы и суммой свойств ее компонентов называется синергическим эффектом, дополнительным эффектом созидательного взаимодействия компонентов. При высокой организованности системы сумма свойств системы будет выше суммы свойств ее компонентов. При низкой организованности системы сумма ее свойств будет меньше суммы свойств компонентов. Главной стадией жизненного цикла систем, на которой закладывается синергический эффект, является пер-

вая, стадия зарождения. Высококвалифицированный менеджер может обеспечить получение синергического эффекта за счет созидательного взаимодействия компонентов (структур, работников, элементов организации и т. п.), когда $2 + 2$ будет равно условно 5.

Закон упорядоченности — характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей, обеспечивающих порядок, организованность во всем, устойчивость функционирования системы. Этот закон утверждает, что главным связующим элементом системы является упорядоченная информация.

Закон единства анализа и синтеза предполагает рассмотрение в диалектическом единстве процессов структуризации, детализации, распределения, специализации, т. е. анализа, с обратными процессами соединения, укрупнения, универсализации, т. е. синтеза. Сначала проводится анализ (сверху вниз), потом синтез (снизу вверх, или сборка)

Анализ сосредоточивается на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему компоненты действуют именно так, а не иначе. Поэтому анализ дает значение, а синтез — понимание. Первый позволяет нам описать систему, второй — объяснить ее. Анализ устремлен внутрь системы, синтез — изнутри.

Закон самосохранения гласит, что любая система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

Жизнь, выживание, равновесие, устойчивость — это ключевые понятия для раскрытия содержания закона самосохранения различных систем. Для самосохранения необходимо, чтобы системы строились, функционировали и развивались в соответствии с законами и закономерностями, научными подходами и принципами, способами и методами, присущими соответствующим системам.

Любые действия по обеспечению равновесия и устойчивости системы следует рассматривать в статике, т. е. в структуре (особенно это важно осуществлять при построении системы) и в динамике — при функционировании системы.

По нашей оценке, примерно на 90% конкурентоспособность на выходе системы определяется качеством структуры, качеством входящих в систему проектов и других компонентов. В достижении конкурентоспособного выхода системы на исполнителей приходится около 10% при условии, что эти ис-

полнители соблюдают установленные нормы и нормативы, стандарты, технологии и т. д. Поэтому вопросами самосохранения системы следует заниматься до рождения системы, на стадии формирования концепции. Конкуренция — главная движущая сила повышения обоснованности концепций.

При этом следует учитывать, что упорядоченность имеет тенденцию к перерастанию в инерционность и даже в стагнацию, поэтому в дееспособной системе необходимы и желательны диалектические противоречия, движущие ее вперед, преодолевающие инерцию.

2.3. Применение научных подходов к разработке стратегических решений

Для повышения качества и эффективности стратегических решений рекомендуется применять 20 научных подходов: системный, логический, воспроизводственно-эволюционный, инновационный, комплексный, глобальный, интеграционный, виртуальный, стандартизационный, маркетинговый, эксклюзивный, функциональный, процессный, структурный, ситуационный (вариантный), нормативный, оптимизационный, директивный (административный), поведенческий, деловой. Чем дороже объект стратегического менеджмента, тем больше должны быть количество применяемых научных подходов и глубина их проработки. Рассмотрим сущность перечисленных подходов (подробнее они рассмотрены в учебнике автора «Управленческие решения» [13]).

Системный подход — методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь (взгляд вовнутрь, первично); 2) внутренняя структура — совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (взгляд изнутри, вторично). Организационно-экономическая система — это единство объекта управления и его связей с внешней средой.

Системный подход является для экономики изобретением XX в., позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Однако системный подход из-за его сложности в экономике применяется редко. Системный подход — это философия управления, метод выживания

ния на рынке, метод превращения сложного в простое, **восхождения от абстрактного к конкретному**

При применении системного подхода нами **рекомендуется** свойства систем подразделять на четыре группы. 1) **свойства, характеризующие сущность и сложность системы**; 2) **свойства, характеризующие связь системы с внешней средой**, 3) **свойства, характеризующие методологию целеполагания системы**; 4) **свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы**.

К свойствам систем 1-й группы (сущность систем) **относятся**:

- **первичность целого (системы), а не его компонентов**;
- **неаддитивность системы, т. е. принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее компонентов и невыводимость свойств целостной системы из свойств компонентов**;
- **размерность системы**;
- **сложность структуры системы по количеству уровней иерархии управления, многообразию связей в системе и другим подобным параметрам**;
- **жесткость системы, характеризующаяся степенью изменения ее параметров в заданный период, степенью влияния на нее внешней среды, гибкостью системы и степенью ее свободы**;
- **вертикальная целостность системы**;
- **горизонтальная обособленность системы**;
- **нерархичность или делимость системы**;
- **множественность (разная глубина) описания системы**.

К свойствам систем 2-й группы (связь с внешней средой) **относятся**:

- **взаимозависимость системы и внешней среды (принцип “черного ящика”)**;
- **степень самостоятельности системы**;
- **открытость системы или интенсивность обмена информацией и ресурсами с внешней средой**;
- **совместимость системы с другими системами внешней среды**.

К свойствам систем 3-й группы (методология целеполагания) **относятся**:

- **целенаправленность системы**;
- **наследственность системы**;

- приоритет качества;
- приоритет интересов системы более высокого уровня;
- надежность системы;
- оптимальность системы;
- степень неопределенности информационного обеспечения системы;
- эмерджентность системы, т. е. несовпадение целей или функций компонентов системы с целями или функциями системы в целом;
- мультипликативность системы, т. е. результаты проявления некоторых свойств определяются не сложением, а умножением относительных значений свойств (например, безотказность функционирования системы определяется умножением коэффициентов безотказности ее компонентов).

К свойствам систем 4-й группы (функционирование и развитие систем) относятся:

- непрерывность функционирования и развития системы;
- альтернативность путей функционирования и развития системы;
- синергичность системы;
- инерционность системы;
- адаптивность системы;
- организованность системы;
- уровень стандартизации системы;
- инновационный характер развития системы.

Логический подход основан на отношении к логике как к науке о мышлении. Для применения логического подхода к выполнению почти любой работы необходимо руководствоваться принципами диалектической и формальной логики. К методологическим принципам диалектической логики относятся принципы объективности рассмотрения всякого объекта, всесторонности его рассмотрения и историзма. К методологическим принципам формальной логики относятся принципы тождества, непротиворечия, исключенного третьего, достаточного обоснования.

Воспроизводственно-эволюционный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Каждая новая модель должна быть лучше заменяемой.

Элементами воспроизводственно-эволюционного подхода являются:

- применение опережающей базы сравнения при планировании воспроизводства объекта, отвечающего требованиям рынка на момент приобретения (покупки);
- трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл;
- рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта в координатах времени и программы выпуска;
- обеспечение по возможности пропорционального по качеству и количеству развития элементов внешней среды.

Иновационный подход ориентирован на развитие экономики на основе активизации инновационной деятельности, т. е. на основе разработки и внедрения новшеств. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не этапами развития экономики, как считает М. Портер.

Комплексный подход предусматривает одновременную разработку технических, экологических, экономических, организационных, психологических и других аспектов управления в их взаимосвязи.

Сущность глобального подхода заключается в том, что при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть в глобальной системе, а не на уровне, где находится анализируемый объект. По сути обзор должен отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества.

Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации, информационного обеспечения управления различными объектами; при выполнении финансовых операций, создании, функционировании и развитии меж- и транснациональных корпораций и т. д.

Интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и компонентами системы; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали; г) между субъектами управления по горизонтали.

Виртуальный подход заключается в применении глобальной сети Интернет, сотовой и других средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур, получения, обработки, использования и передачи информации для удовлетворения соответствующих потребностей, действуя на местном уровне. Конкурируя же в глобальном масштабе без прямых контактов с клиентами и партнерами, можно виртуально “уничтожить” огромные расстояния. На основе виртуального подхода в настоящее время создаются виртуальные организации, осуществляется сервисное обслуживание, заключается множество сделок и т. д.

Стандартизационный подход заключается в установлении стандартных, единых для какой-либо системы (организация, регион, отрасль, страна, мировое сообщество) норм, правил и характеристик с целью обеспечения безопасности, технической и информационной совместимости и взаимозаменяемости, единства измерений, экономии ресурсов и повышения качества.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя при решении любых задач. При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления будут следующие: 1) повышение качества объекта (выхода системы) в соответствии с нуждами потребителей; 2) экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества объекта и его сервиса и других факторов; 3) экономия ресурсов при производстве объекта за счет реализации факторов масштаба, научно-технического прогресса, ресурсосбережения, совершенствования системы менеджмента организации.

Эксклюзивный подход заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством или конкурентным преимуществом в любой области деятельности. Чтобы в меньшей степени зависеть от конкурентов, иметь перед ними дополнительные преимущества, каждый субъект управления должен иметь что-то свое, свою изюминку, новшество, устойчивое конкурентное преимущество и редко делиться этим преимуществом. Если такой эксклюзив не получен по наследству (талант, капитал и т. д.), его надо приобретать упорным трудом над собой и введенным вам коллективом.

Функциональный подход заключается в том, что потребность рассматривается как результирующая функций, которые нуж-

но выполнить для удовлетворения потребности. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов под эти функции и выбирается тот из них, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл на единицу его полезного эффекта (отдачи). Цепочка развития объекта, потребности → функции → показатели будущего объекта → изменение или формирование структуры системы. В настоящее время в основном применяется предметный подход, при котором совершенствуется существующий объект. Инструментом применения функционального подхода является функционально-стоимостный анализ, который стандартизован в большинстве промышленно развитых стран как эффективный метод.

Процессный подход акцентирует внимание не на конечном результате функционирования системы — ее выходе, а на процессах по переработке входа в выход и взаимосвязях общих функций управления по стадиям жизненного цикла объекта. Процессы могут быть политическими, экономическими, инновационными, производственными, маркетинговыми, управленческими, социальными и др.

Структурный подход — это определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов в их совокупности с целью установления рационального соотношения (структуры) и повышения обоснованности распределения соответствующих ресурсов. Например, значимость факторов достижения конкурентоспособности товара — качества, цены, качества сервиса, затрат потребителя — может быть примерно следующей: 4:3:2:1, т. е. в распределении ресурсов при формировании стратегий приоритет должен быть отдан обеспечению качества товара. Структура стратегических, тактических и оперативных задач в структуре рабочего времени главного маркетолога — 5:3:2.

Ситуационный (вариантный) подход концентрируется на том, что пригодность различных параметров и методов управления определяется конкретной ситуацией в конкретном месте в конкретное время. Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т. д.), учете непредвиденных обстоятельств.

Конкретные ситуации могут изменяться по следующим признакам. а) по содержанию — технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.; б) по виду управленческого решения во времени — стратегические,

тактические, оперативные; в) по ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений; г) по методам реализации управленческих решений.

Нормативный подход заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы стратегического менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой, управляющей. Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности применения по масштабу и во времени. Чем больше удельный вес обоснованных и количественно выраженных нормативов в системе стратегического менеджмента, тем выше будут ее организованность, устойчивость, уровень автоматизации стратегического и тактического планирования и т. д.

Оптимизационный подход заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи применения методов исследования операций, инженерных расчетов, статистических методов, экспертных оценок и др. Лучше сегодня потратить единицу валюты на прогнозирование и оптимизацию эффективности стратегического решения, чем завтра терять тысячи.

Оптимизационный подход реализуется также путем установления зависимостей между технико-организационными и экономическими показателями, изучения механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени, закона конкуренции, зависимостей между показателями качества товара и затратами по стадиям жизненного цикла и т. д.

Директивный (административный) подход заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения, методики и т. п.).

В основе директивного подхода лежат методы принуждения, которые опираются на:

- а) систему законодательных актов;
- б) систему нормативно-директивных и методических документов;
- в) систему планов, программ, заданий;
- г) систему оперативного руководства (власти), граничащую с психологическими воздействиями.

Поведенческий подход заключается в оказании помощи работнику (объекту управления) в осознании собственных воз-

возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению фирмы и управлению ею. Основной целью этого подхода является повышение эффективности функционирования организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и принуждать, побуждать и убеждать людей выполнять ее. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике различные методы управления и принципы мотивации.

Деловой подход является наиболее комплексным (после системного) и сложным, так как у каждого свое понимание этого подхода, индивидуальное воспитание и образование. Поскольку деловой подход к решению любых проблем применяют только люди или группа людей, то полнота и глубина его применения (соблюдения) будет определяться внешней средой и человеком (группой).

К объективным факторам, определяющим полноту и глубину применения делового подхода, мы относим:

- конкурентоспособность внешней среды;
- силу конкуренции на данном рынке;
- качество систем управления (менеджмента);
- качество информационных связей;
- качество правового и методического обеспечения процесса разработки и реализации управленческого решения;
- систему учета, контроля и мотивации качественного решения;
- систему ценностей, организационную культуру и миссию организации и др.

К субъективным факторам, определяющим полноту и глубину применения делового подхода, мы относим:

- уровень культуры и национальные традиции;
- системность и логичность мышления человека;
- деловые качества работника;
- уровень автоматизации информационного обеспечения и организации управления;
- систему мотивации и ответственности;

- темперамент человека;
- характер, способности, целенаправленность, эмоциональность человека и другие параметры психологического портрета личности.

Исходя из перечисленных факторов, можно сделать вывод, что деловой подход — это очень широкое понятие, определяющее качество, эффективность и перспективность деятельности человека, его культуру, профессионализм, обязательность и другие качества.

В заключение приведем некоторые рекомендации по реализации на практике делового подхода к управлению.

В 1912 г. российскими предпринимателями были приняты семь принципов ведения дел:

- уважай власть;
- будь честен и правдив;
- уважай право частной собственности;
- люби и уважай человека;
- будь верен своему слову;
- живи по средствам;
- будь целеустремленным.

Позже эти принципы были дополнены еще тремя:

- оказывай уважение старшим;
- уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни;
- будь постоянен в сексуальных отношениях (Н. Макнайер).

Нами предлагается перечисленные десять принципов дополнить еще тремя:

1) стремись быть конкурентоспособным, поддерживай и развивай свои конкурентные преимущества, постоянно работай над собой, думай;

2) соблюдай всюду и всегда законы, общепринятые нормы поведения;

3) стремись выполнять программу трех “З” (здоровье, знания, забота о ближнем).

Мы завершили рассмотрение сущности 20 научных подходов к принятию стратегических решений. В таком количестве они предложены впервые в мировой практике. Необходимость их применения вызвана суперсложностью системы обеспечения конкурентоспособности различных объектов в условиях перехода на рыночные отношения.

2.4. Основы анализа стратегических решений

Анализ — разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией решения по развитию объекта.

Принципы анализа

1) принцип единства анализа и синтеза предполагает разделение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости;

2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов) предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, применяя методы факторного анализа;

3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методам получения информации и условиям применения объектов анализа;

4) принцип оперативности и своевременности;

5) принцип количественной определенности.

Рассмотрим методы анализа.

Метод сравнения позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.

Основные виды сравнений, применяемые при анализе:

- отчетные показатели с плановыми показателями;
- плановые показатели с показателями предшествующего периода;
- отчетные показатели с показателями предшествующих периодов;
- показатели работы за каждый день;
- межзаводские сравнения;
- сравнения со среднеотраслевыми данными;
- показатели технического уровня и качества продукции данного предприятия с показателями родственных предприятий.

Сравнение требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте).

те, качестве, сезонных особенностях и территориальных, географических условиях и т. д.).

Факторный анализ — это процедура установления силы влияния факторов на функцию или резульативный признак (полезный эффект машины, элементы совокупных затрат, производительности труда и т. д.) с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции.

Применение методов факторного анализа требует большой подготовительной работы и трудоемких расчетов по разработке моделей. Поэтому без ЭВМ не рекомендуется применять методы корреляционного и регрессионного анализа, главных компонент, факторного анализа. К тому же в настоящее время для ЭВМ различных классов имеются стандартные программы по этим методам. В свою очередь пользоваться установленными с помощью ЭВМ моделями очень просто.

Индексный метод применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, для определения динамики явлений и процессов

Индексный метод позволяет провести разложение по факторам отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель представлен как их произведение.

Балансовый метод предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

Метод цепных подстановок заключается в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов-сомножителей фактическими.

Сравнение значений двух стоящих рядом показателей в цепи подстановок позволяет исчислить влияние на обобщающий показатель того фактора, базисное значение которого заменяется на фактическое.

Метод элиминирования позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

Графический метод является средством иллюстрации хозяйственных процессов, исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа.

Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбцовые, круговые, объемные, координатные и др.).

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) — это метод системного исследования применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

Особенность проведения ФСА заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо необходимости функций существующего объекта.

Экономико-математические методы анализа (ЭММ) применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Примерным перечнем задач экономического анализа, для решения которых могут быть использованы ЭММ, являются:

- оценка разработанного с помощью ЭММ плана производства продукции;
- оптимизация хозяйственной программы, распределения ее по цехам и оборудованию и по количеству продукции (работ);
- оптимизация распределения хозяйственных ресурсов, раскроя материала, определения напряженности норм,
- оптимизация уровня унификации составляющих частей изделия и средств технологического оснащения;
- установление оптимальных размеров предприятия, цеха, участка и т. п.;
- определение оптимального ассортимента изделий;
- определение наиболее рациональных маршрутов внутризаводского транспорта, оптимальное размещение складов;
- определение границ целесообразности проведения капитального ремонта, рациональных сроков эксплуатации оборудования и замены его новым;
- установление и сравнительный анализ экономической эффективности использования единицы ресурса каждого

вида с целью достижения оптимального варианта решения,

- определение внутривозрастных потерь в связи с возможным решением.

Далее рассмотрим приемы анализа.

Прием сводки и группировки. Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам. Сгруппированные данные оформляются в виде таблиц. Такая таблица представляет собой форму рационального изложения цифровых характеристик изучаемых явлений и процессов.

Прием абсолютных и относительных величин. Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических явлений. Относительные величины характеризуют уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

Прием средних величин используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных экономических явлений. Выражает собой отличительную особенность данной совокупности явлений, устанавливает ее наиболее типичные черты.

В экономическом анализе в зависимости от конкретной цели используются различные виды средних величин: средние арифметические, геометрические, простые, средневзвешенные.

Прием динамических рядов предполагает рассмотрение изменений показателей во времени, отображение последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития. Различают ряды моментные — для характеристики изучаемого объекта за различные моменты времени и периодические — за определенный период времени.

Прием сплошных и выборочных наблюдений. Сплошные наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Выборочные наблюдения предполагают изучение хозяйственной деятельности предприятия на основе типовых представителей всей совокупности явлений, процессов. По данным выборочных наблюдений на основе методов теории вероятностей

определяется возможность распространения выводов на всю генеральную совокупность изучаемых явлений.

Прием детализации и обобщения. Детализация проводится путем разложения обобщающего (конечного) показателя на частные. Расчленяя и детализируя сложные показатели по отдельным составным частям и факторам, определяют влияние каждого из них на эти показатели.

Обобщения раскрывают связь между частями целого (объекта, явления, процесса), итогами деятельности фирмы и отдельных ее подразделений и определяют степень их влияния на общие результаты.

Более подробно методы анализа описаны в специальной литературе.

2.5. Основы прогнозирования стратегических решений

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляют собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее рациональный прогнозный вариант.

Целью прогнозирования управленческих решений является получение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке стратегических планов и проведении научно-исследовательских (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР), а также в развитии всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат. Поэтому ниже в большей мере будет уделено внимание этим вопросам.

К основным задачам прогнозирования относятся:

- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде товара в соответствии с результатами маркетинговых исследований;
- выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;
- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;
- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;
- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;
- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;
- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;
- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Под полезным эффектом от эксплуатации или потребления продукции понимается выполняемая ею работа или получаемая отдача за ее срок службы. При определении полезного эффекта всю продукцию можно разделить на:

- промышленную продукцию, полезный эффект которой характеризуется отдачей (сырье, материалы, смазочные материалы, топливо, значительное количество предметов народного потребления, пищевые продукты и т. д.);
- промышленную продукцию, полезный эффект которой выражается выполненной работой в единицу времени (станки, подъемно-транспортные средства, полиграфическое оборудование, нефтеаппаратура и т. д.).

При определении полезного эффекта следует брать только ту часть продукции, которую получает потребитель, исключая при этом его потери. Например, для нефтеаппаратуры полезным эффектом является количество конечной продукции, произведенной аппаратом за нормативный срок службы.

К основным принципам научно-технического прогнозирования относятся системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность.

Принципы системности требуют взаимоувязанности и подчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона.

Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Корректировка прогнозов должна носить дискретный характер, причем оптимальные сроки обновления прогнозов могут быть выявлены только по результатам практического использования (ориентировочно два раза в пятилетку), т. е. результаты реализации прогнозов, уточнение потребностей, изменение тенденций развития объекта или прогнозного фона должны периодически поступать к разработке прогноза.

Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного характера реальных процессов господствующих тенденций и оценку вероятности реализации выявленной тенденции.

В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат по критерию максимизации экономического эффекта из множества альтернативных вариантов должен быть выбран наилучший.

Основными источниками исходной информации для прогнозирования являются:

- статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятий и организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;
- патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании и планировании повышения качества и эффективности продукции, при проведении НИР и ОКР, разработке системы норм и нормативов, целесообразно использовать для этих целей единые базы данных, формируе-

мые по принадлежности к объектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему информационного обеспечения научно-технического прогнозирования следует решать комплексно с развитием системы автоматизированного управления.

Использование информационной базы АСУ для решения задач научно-технического прогнозирования в значительной мере снижает объем трудозатрат на сбор и подготовку исходных данных, позволяет сконцентрировать усилия прогнозистов на содержательной части этого процесса.

По назначению и характеру функционирования вся информация делится на научно-техническую и технико-экономическую, справочно-нормативную, информацию прогнозной ситуации и информацию обратной связи.

Исходная информация включает данные, используемые в процессе выбора метода прогнозирования, создания методик и справочно-нормативных материалов. От полноты и достоверности этой группы информации зависят научная обоснованность применяемых методов прогнозирования, обоснованность и точность прогнозов.

Объем и состав справочно-нормативной информации зависит от степени дифференциации прогнозных расчетов.

Информацию прогнозной ситуации образуют данные, характеризующие цели прогноза и условия, в которых будет протекать развитие прогнозируемого объекта. Состав этой информации и ее объем также зависят от принятых методов прогнозирования, от степени дифференциации и требуемой точности прогнозных расчетов.

Информацию обратной связи составляют данные проведенных научно-технических прогнозов, данные об отклонениях фактического состояния объекта прогнозирования от прогнозных величин, а также об отклонениях фактического состояния прогнозного фонда от показателей, принятых при прогнозировании. Информация обратной связи позволяет оценить фактическую достоверность прогноза качества и выявить причины отклонений.

В литературе приводятся различные классификации методов прогнозирования. Практическое применение того или иного метода определяется такими факторами, как объект прогноза, его точность, наличие исходной информации, квалификация прогнозиста и др. В табл. 2.7 дана краткая характеристика методов прогнозирования управленческих решений (подробнее — см. специальную литературу).

**Краткая характеристика методов прогнозирования
управленческих решений в области полезного эффекта
и элементов затрат по объектам**

Метод	Основные условия применения	Особенности применения	Область применения
1	2	3	4
1 Нормативный	Наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта в составе автоматизированных систем управления. Нормативная база должна включать как показатели объекта, так и показатели организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации	Значительная трудоемкость создания нормативной базы, необходимость установления зависимостей между полезным эффектом, затратами и сроком службы. Высокая точность прогнозов	Для прогнозирования эффективности, сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства. Срок упреждения — до 10—15 лет
2 Экспериментальный	Наличие (создание) экспериментальной или опытной базы, необходимых материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для проведения экспериментальных работ	Значительная стоимость экспериментальных работ. Достаточная точность прогнозов	Для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования. Срок упреждения — до 10—15 лет

1	2	3	4
3 Параметрический	Наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта	Значительная трудоемкость установления зависимости для прогнозирования, учет функций объекта и показателей организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации Достаточная точность и простота расчета	Составление среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства. Срок прогнозирования — до 10 лет
4 Экстраполяция	Количественное определение важнейших параметров поведения объекта не менее чем за 5 лет	Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе предположения, что тенденции развития объекта в будущем будут такими же, как и в прошлом периоде. Период выборки исходной информации должен не менее чем в 2 раза превышать выбранный период упреждения	Отдельные виды ресурсов в целом по предприятию, объединению, а также полезный эффект продукции мелкосерийного производства. Срок прогнозирования — до 5 лет
5 Индексный	Наличие соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их изменению в прогнозируемый период	Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе значения прогнозируемого параметра в базисном периоде и индексов изменения нормативов. Простота расчетов, но невысокая их точность	Прогнозирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию. Срок прогнозирования — до 5 лет
6 Экспертный	Создание экспертной группы из высококвалифицированных специалистов в данной области численностью не менее 9 человек	Прогнозирование развития объектов по экспертным оценкам специалистов в данной области	Проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции. Срок прогнозирования не ограничен

1	2	3	4
7 Оценки технических стратегий ¹	Разработка матриц генеральной определительной таблицы или универсального идентификатора и создание экспертной группы из высококвалифицированных специалистов	Возможность применения для оценки качества прищипки новых видов техники, где отсутствуют статистические данные и патентные фонды	Для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей
8 Функциональный	Невозможность достижения требуемых характеристик изучаемого объекта с использованием ранее применявшихся принципов действия. Потребность определения широкого спектра альтернатив развития изучаемого объекта с учетом возможностей использования новых принципов действия	Создание функциональной схемы будущего объекта	При проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен
9 Комбинированный	Условия, определенные для конкретных методов прогнозирования (пп 1—8)	Возможность рационального сочетания методов с целью повышения точности прогнозирования, снижения затрат на его проведение	Для всех видов прогнозирования полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен

¹ Бобровников Г.Н., Клебанов А.И. Прогнозирование в управлении техничным уровнем и качеством продукции. Учебное пособие. М. Стандарты, 1984

2.6. Основы экономического обоснования стратегических решений

Комплексное технико-экономическое обоснование является завершающим этапом процесса разработки управленческого решения. Одновременно этот этап является самым ответственным, так как по результатам обоснования принимается к реализации один из альтернативных вариантов решения.

Экономический результат реализации решения у изготовителя товара проявляется после его продажи, а у потребителя — после покупки и в процессе использования товара.

Эти особенности проявления эффективности менеджмента в сферах производства и потребления товара требуют применения разных методик расчета экономического эффекта при унифицированных принципах подхода к этим расчетам. *К принципам экономического обоснования* решения относятся:

- 1) учет фактора времени,
- 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл товара;
- 3) применение к расчету системного подхода;
- 4) применение к расчету комплексного подхода;
- 5) обеспечение многовариантности технических и организационных решений,
- 6) обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации

Рассмотрим подробнее эти требования (или принципы).

Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через несколько лет получит большую сумму. Вычтя из этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений.

Применение к расчету экономического эффекта системного подхода выражается в том, что эффект считается по выходу системы.

Первый пример Допустим, потребитель покупает орудие труда, к примеру нефтеаппаратуру для разделения нефти. На входе объекта или нефтеаппаратуры будет нефть, а на выходе — продукция переработки. бензин, мазут и др. Тогда для потребителя важна отдача объекта (нефтеаппаратуры), выражающаяся в доходе, полученном от реализации продукции, произведенной объектом (цена продукции минус ее себестоимость) Чем выше качество объекта, тем выше будут его производительность, качество выпускаемой им продукции (и соответственно, цена продукции), надежность и безопасность работы, меньше будет затрат ресурсов на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты, меньше будет потерь по иным причинам. Затраты на приобретение и монтаж объекта будут вычитаться из дохода

Второй пример. Изготовитель нефтеаппаратуры совершенствует организацию производства (процессов). Тогда в качестве объекта будет процесс, на входе — ресурсы для изготовления нефтеаппаратуры, на выходе — нефтеаппаратура как

результат преобразования входа в результат производственного процесса. В этом случае экономический эффект мероприятия по совершенствованию процесса будет проявляться в снижении себестоимости изготовления нефтеаппаратуры (за вычетом затрат на мероприятия).

Третий пример. Для фирмы-изготовителя совершенствуется вход системы, например качество материалов, комплектующих изделий или других составляющих. Это улучшение повлияет на повышение качества выхода — качества нефтеаппаратуры и соответственно на ее цену, а также качества процесса (как объекта) за счет сокращения брака у изготовителя, сокращения простоев и других факторов. Дополнительно повышение качества выхода, как в первом примере, увеличит доход потребителя нефтеаппаратуры.

Как видим, методика расчета экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, игнорировать которые недопустимо.

Применение комплексного подхода к расчету экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчетом прямого экономического эффекта от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета, социальный и экологический эффекты за счет повышения (улучшения) показателей экологичности и эргономичности нового объекта. К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радиоактивности, уровня шума, вибрации и др. Эти показатели должны обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей природной среды.

Обеспечение многовариантности технических и организационных решений является одним из важнейших принципов менеджмента. Без анализа международного опыта, непосредственных конкурентов нечего братья за дело, тратить впустую капитал. Инвесторы (частные или государственные) в условиях рыночных отношений, жесткой конкуренции должны не семь, а сто раз отмерить (с помощью ЭВМ), прежде чем отрезать. Это трудно, но рынок не терпит шапкозакидательского менеджмента. Можно еще раз вспомнить соотношение 1 : 10 : 100 : : 1000, где один доллар — “экономия” (в кавычках) на приня-

тии упрощенного решения на стадии его формирования, а 10, 100, 1000 — потери на последующих стадиях жизненного цикла решения. Должно рассматриваться не менее трех вариантов. К реализации принимается вариант с наибольшим экономическим эффектом.

Сопоставимость вариантов расчета по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему (как правило, по новому варианту), к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На практике не всегда одновременно проявляются перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путем применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчета. Подробнее эти приемы будут рассмотрены при изложении конкретных методов расчета.

С учетом рассмотренных требований приведем 4 метода расчета экономического эффекта совершенствования системы менеджмента фирмы. За счет системности и комплексности эти методы пристрастны, на взгляд автора, для обоснования любых организационно-технических мероприятий по совершенствованию входа, процесса и выхода любой системы.

1. Мероприятия по повышению качества входа системы — качества сырья, материалов, комплектующих изделий, получаемых изготовителем. Экономический эффект внедрения этих мероприятий проявляется: а) у изготовителя товара — за счет повышения качества процесса, что влияет на снижение себестоимости товара вследствие сокращения остановок производства при применении качественных материалов и комплектующих, снижения производственного брака; б) у потребителя товара — за счет повышения качества его изготовления (качество разработки не изменяется), что позволяет изготовителю повысить цену товара. Так как сырье, материалы и комплектующие изделия входят в текущие затраты — себестоимость товара, то затраты на повышение качества входа системы могут превысить экономию производственных затрат при применении качественных материалов и комплектующих за счет сокращения остановок производства и брака. В этом случае суммарная составляющая изменения себестоимости товара будет отрицательной.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплек-

тующих изделий (качества входа системы) рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_T = \sum_{t=1}^T [-\Delta C_{\text{вх}} + \Delta C_{\text{пр}} + (\mathcal{C}_{\text{нг}} - \mathcal{C}_{\text{ст}})] N_t - Z_{\text{вх}}, \quad (2.14)$$

где \mathcal{E}_T — ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по приобретению более качественных сырья, материалов и комплектующих изделий (качества входа системы) за срок применения мероприятий (T);

$\Delta C_{\text{вх}}$ — перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году t за счет приобретения более качественных сырья, материалов и комплектующих изделий (дополнительные расходы на повышение качества входа);

$\Delta C_{\text{пр}}$ — снижение себестоимости единицы товара в году t за счет повышения качества процесса при применении качественного входа,

$\mathcal{C}_{\text{нг}}$ — прогноз цены нового товара (после внедрения мероприятий) в году t ;

$\mathcal{C}_{\text{ст}}$ — то же — старого товара;

N_t — прогноз объема выпуска данного товара в году t , натуральные измерители (шт., т и т. п.),

$Z_{\text{вх}}$ — единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества входа (анализ ситуации, формулирование проблемы, заключение новых договоров, разработка организационных проектов и т. п.).

При выполнении расчетов по формулам (2.14)—(2.17) *обязательно* следует соблюдать рассмотренные выше принципы оценки (фактор времени, сопоставимость вариантов, многовариантность и др.).

2. Мероприятия по повышению качества производственных и управленческих процессов в системе — по совершенствованию технологии, организации производства, оперативного управления, повышению уровня автоматизации. В этом случае эффект получается у потребителя за счет “переноса” высокого качества входа системы через процесс системы к ее выходу.

Допустим, качество входа отвечает требованиям конкурентоспособности, т. е. оценивается на “отлично”, а качество процесса удовлетворительное, т. е. технология и организация процессов не отвечают требованиям входа. Тогда на выходе системы будет “удочка”. Для использования преимуществ высокого качества входа обязательно следует повысить качество процесса

(в данном примере — до “отлично”). На это мероприятие изготовителю требуются дополнительные затраты (себестоимость товара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более качественного товара и соответственно более полного удовлетворения своих потребностей либо выпуска с применением данного товара более качественной продукции (реализуемой по большей цене) или в больших количествах (за счет повышения качества товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребителем товара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятия по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом — по повышению качества процесса в системе) у изготовителя товара определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (\mathcal{C}_{it} - C_{it} - H_{it}) N_{it} - \sum_{t=1}^{T_{\text{вр}}} \mathcal{Z}_{\text{вр}}, \quad (2.15)$$

где \mathcal{E}_T — ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий (T),

$i = 1, 2, \dots, n$ — количество наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие;

\mathcal{C}_{it} — прогноз цены товара в году t ;

C_{it} — прогноз себестоимости единицы товара в году t ;

H_{it} — прогноз налогов по единице данного товара в году t ;

N_{it} — прогноз объема выпуска товара в году t ;

$t_{\text{вн}} = 1, 2, \dots, T_{\text{вн}}$ — год вложения инвестиций в мероприятия по повышению качества процессов в системе ($T_{\text{вн}}$ — последний год вложений, год внедрения мероприятий);

$\mathcal{Z}_{\text{вр}}$ — единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процессов (на совершенствование технологии, организации и т. п.) в году $t_{\text{вн}}$.

3 Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества товара (повышение производительности, надежности, экологичности и других показателей) и организационно-технического развития производ-

ства определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

$$\mathcal{E}_T = \sum_{t=1}^T (\mathcal{C}_t - C_t - H_t) N_t + \sum_{t_c=1}^{T_c} \mathcal{E}_{\text{соп}} - \sum_{t_k=1}^{T_k} \mathcal{Z}_k, \quad (2.16)$$

где \mathcal{E}_T — ожидаемый экономический эффект повышения качества товара за нормативный срок его службы;

$t_c = 1, 2, \dots, T_c$ — срок действия мероприятий по улучшению экологических и социальных показателей внешней среды;

$\mathcal{E}_{\text{соп}}$ — сопутствующий экологический или социальный эффект в денежном выражении от использования товара повышенного качества;

\mathcal{Z}_k — единовременные затраты (инвестиции) в повышение качества товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара (если при ликвидации этих элементов получается прибыль, то они вычитаются из \mathcal{Z}_k).

4. *Ожидаемый экономический эффект приобретения потребителем нового товара* — орудия труда, с помощью которого им выпускается продукция, определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (\mathcal{C}_{nit} - C_{nit} - H_{nit}) \Pi_{it} - \sum_{t=1}^{T_n} \mathcal{Z}_t, \quad (2.17)$$

где \mathcal{E}_T — ожидаемый экономический эффект приобретения и применения потребителем единицы нового товара — орудия труда — за нормативный срок его службы (T);

\mathcal{C}_{nit} — прогноз цены единицы i -й продукции, выпускаемой с применением нового товара в году t ;

C_{nit} — прогноз себестоимости единицы i -й продукции в году t ;

H_{nit} — прогноз доли налогов по единице i -й продукции в году t ;

Π_{it} — прогноз полезного эффекта (производительности) нового товара по i -й продукции в году t ;

\mathcal{Z}_t — инвестиции на покупку единицы товара, его транспортирование, монтаж, пуск, строительство ремонтной базы, подготовку кадров для обслуживания, создание оборотного фонда запасных частей и другие единовременные затраты, включая затраты (экономии) на ликвидацию элементов

старых основных производственных фондов, выводимых в связи с освоением нового товара в году их вложения $t_{\text{вн}}$.

Если ввод нового товара у потребителя изменяет экологические или социальные параметры внешней среды, то они учитываются аналогично формуле (2.16), но при условии, что эти параметры по новому товару не хуже, чем по старому.

В общем виде сопутствующий экологический или социальный эффект (в денежном выражении) внедрения нового товара определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{соп}} = (P_{\text{ст}} - P_{\text{н}}) \cdot C_{\text{едр}}, \quad (2.18)$$

где $P_{\text{ст}}$ — экологический или социальный показатель старого товара в году t в натуральном измерении (например, выбросы в атмосферу, почву, уровень радиоактивности, шума, вибрации и т. п.);

$P_{\text{н}}$ — то же нового товара;

$C_{\text{едр}}$ — стоимостная оценка единицы показателя P .

Подробные примеры расчета приведены в [13].

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования.

Экономическое обоснование крупных инвестиционных проектов можно осуществить по Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов [6].

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. В стратегическом менеджменте при разработке стратегий принимаются рациональные решения, основанные на изучении экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации, на применении научных подходов при анализе, прогнозировании и экономическом обосновании стратегических решений.

2. К параметрам качества стратегического решения относятся: показатель энтропии; степень риска вложения инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества объекта, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

3. Альтернативные варианты решений должны приводиться в сопоставимый вид по 8 факторам: качеству, масштабу, ос-

военности объекта в производстве, методу получения информации, условиям применения объекта, инфляции, риску и неопределенности

4. При разработке стратегических решений должны анализироваться механизмы проявления закона спроса, закона предложения, закона зависимости между предложением и спросом, закона возрастания дополнительных затрат, закона убывающей доходности, закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления, закона эффекта масштаба производства, закона экономии времени, закона конкуренции.

5. Качество стратегического решения повысится, если будут учтены действия следующих законов организации: композиции, пропорциональности, наименьших, онтогенеза, синергии, упорядоченности, единства анализа и синтеза, самосохранения

6. Применение к разработке стратегического решения научных подходов обязательно.

7. Выбор методов анализа, прогнозирования и экономического обоснования факторов повышения качества и эффективности стратегических управленческих решений определяется сложностью, особенностями и стоимостью объекта. Следует помнить, что будущее формируется сегодня. "Экономия" на качестве стратегического управленческого решения может привести в будущем к потерям, в сотни, а то и в тысячи раз превышающим ранее полученную экономию

Контрольные вопросы

1. На какие вопросы нужно дать ответ для решения проблемы?
2. Какие факторы оказывают влияние на качество управленческого решения?
3. В чем отличия осторожных решений от рациональных?
4. Какими параметрами характеризуется качество управленческого решения?
5. По каким факторам обеспечивается сопоставимость решения?
6. Чем отличается фактор масштаба от фактора освоенности продукции в серийном производстве?
7. Чем отличается фактор времени от фактора инфляции?
8. Назовите, пожалуйста, основные правила обеспечения сопоставимости управленческих решений.
9. Покажите механизм учета фактора времени.
10. Назовите, пожалуйста, виды риска и раскройте их сущность.
11. По каким принципам проводится анализ?

- 12 Какие экономические законы функционирования рынка следует анализировать при разработке стратегических решений?
- 13 Какие законы организации следует анализировать при разработке стратегических решений?
- 14 Какие научные подходы следует применять при разработке стратегических решений по дорогостоящим объектам?
- 15 Раскройте, пожалуйста, свойства систем
- 16 В чем сущность воспроизводственно-эволюционного подхода к разработке стратегических решений?
- 17 В чем сущность параметрических методов прогнозирования и область их применения?
- 18 Область применения экспертных методов прогнозирования.
- 19 Основные принципы экономического обоснования решений.
- 20 В чем отличия методов обоснования решений по повышению качества входа системы и процесса в ней?

ТЕМА 3

Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы

План:

- 1 Конкуренция и конкурентоспособность как движущие силы развития общества.
2. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера
3. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности.
- 4 Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов
5. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов.
6. Вспомогательные методы анализа конкурентных преимуществ (*SWOT, GAP, LOTS, PIMS*, “Профиль”, *McKinsey*).

3.1. Конкуренция и конкурентоспособность как движущие силы развития общества

С учетом анализа литературы по конкуренции нами предлагается следующее определение: *конкуренция* — процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для одержания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов (например, в Японии ресурсы используются в целом в три раза эффективнее, чем в России), повышения качества товаров и уровня жизни населения. Поэтому конкуренция — очень сложное понятие. Особенно важно

изучить ее механизм в условиях российской экономики, только начинающей осваивать этот механизм.

В развитых странах эффективный механизм конкуренции существует давно и он хорошо отлажен. Россия в силу известных политических причин в этом плане остается еще пока неуправляемой. Поэтому важно на начальном этапе построения механизма конкуренции и обеспечения конкурентоспособности определиться с терминами и понятиями. Мы стремились соблюсти принципы системности и комплексности формирования термина "конкуренция"

Рассмотрим подробнее составляющие приведенного выше определения, отдельно каждое слово.

Процессы могут быть общественными и личными; экономическими, правовыми, социальными и природными; управленческими и производственными; обеспечивающими, преобразующими и завершающими; материальными и виртуальными; объективными и субъективными; поддерживающими паритет (баланс) и воспроизводственными; логическими и эмоциональными и т. д.

Составляющими слова "*управление*" в понятии "конкуренция" являются: нахождение, разработка, поддержание, использование, развитие, отмирание конкурентного преимущества.

В качестве "*субъектов*" в понятии "конкуренция" могут быть любые социальные, производственные или биологические системы

Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалификационными, управленческими, природно-климатическими и др.

В качестве *целей системы* могут быть: выполнение миссии организации; победа в спортивных соревнованиях или творческих конкурсах, на конкретном рынке с конкретным товаром; достижение за счет внешнего или внутреннего развития либо поглощения конкурента какого-либо определенного состояния или уровня; поддержание достигнутого уровня; выживание и т. д.

Потребности могут быть: объективными (заданными природой или обществом) или субъективными (заданными субъектом управления); первичными или высшими; прошлыми, настоящими или будущими; сопряженными или несопряженными; глобальными и личными; отрицательными или положительными; индивидуальными или общественными и т. д.

В систему законодательства входят: конкурентное право, экологическое право, Гражданский кодекс, Налоговый кодекс, таможенная система, трудовое право и др

На современном этапе мирового развития конкуренция как движущая сила вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса. В связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема — экономия ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения конструкции и повышения качества товаров и управления всеми процессами. Считаем, что в XXI в эта задача будет приоритетной, в конце XX в. затраты ресурсов у потребителей сложной техники за срок ее службы превышали цену до 5 раз в развитых странах и до 20 раз — в развивающихся странах.

По степени интенсивности конкуренция может быть.

- *привлекательной*, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- *умеренной*, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- *ожесточенной для объекта конкуренции*, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;
- *ожесточенной для субъекта конкуренции*, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

Формы конкуренции:

1) предметная — конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;

2) функциональная — конкуренция между товарами (объектами)-заменителями;

3) личностная.

Методы конкуренции (авторская разработка):

1) на основе повышения качества товара (неценовая);

2) на основе критерия повышения качества сервиса потребителей товара;

3) на основе снижения цены (ценовая);

4) на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;

5) на основе повышения качества процессов управления;

6) на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

Конкуренция может происходить на следующих *уровнях*:

- местном (в группе, отделе, организации и т. п.);
- региональном (районе, городе, области и т. п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран)

Рынок: 1) место купли-продажи товаров и услуг, заключения торговых сделок; 2) экономические отношения, связанные с обменом товаров и услуг, в результате которых формируются спрос, предложение и цена. Структура рынков чрезвычайно многообразна. По виду продаваемого товара выделяют рынки сырья, материалов, драгоценностей, средств производства, недвижимости, потребительских товаров и услуг, информационного и интеллектуального (духовного) продукта, инноваций, капитала, валюты, ценных бумаг, труда, рабочих мест и рабочей силы. По масштабам охвата территории различают мировой, зональные, региональные, страновые рынки, а применительно к каждой стране — внутренние и внешние рынки. Различают также легальные (официальные) и нелегальные (теневые, черные) рынки. Рынки ценных бумаг, недвижимости и др. делят на первичные и вторичные, на которых происходит перепродажа ценных бумаг.

Нами понятие "рынок" интерпретируется следующим образом. *Рынок* — условное место купли-продажи конкретного вида товара, заключения торговых сделок, которые осуществляются в определенных по интенсивности условиях конкуренции, с соблюдением этических и правовых норм и правил. Рынок может быть совершенным и несовершенным. Модель совершенного рынка основана на предположении, что все участники торговых сделок действуют, руководствуясь исключительно экономико-правовыми и этическими принципами. Кроме того, для совершенного рынка характерны следующие условия:

все товары данного вида объективно однородны в отношении их качества, внешнего вида и упаковки (гомогенны), и цена однозначно сопоставима с определенным товаром;

условия конкурентной борьбы одинаковы для всех продавцов и покупателей, отсутствуют какие-либо предпочтения пространственного, личностного и временного характера;

прозрачность рынка: продавцы и покупатели имеют возможность полного обзора рынка, получения достаточной информации о всех обстоятельствах ведения сделок (ценах, скидках, качестве товара, условиях поставки и платежей).

Характеристика различных форм рынков приведена в табл. 3.1, в которой формы монополистической конкуренции, олигополии и монополии относятся к несовершенной конкуренции.

Таблица 3.1

Характеристика различных форм рынков

Параметры (признаки рынка)	Формы рынков			
	совершенная, или чистая конкуренция	монополисти- ческая конкуренция	олигополия	монополия
1. Количество производителей (продавцов)	Много	Много, но товар каждого из них имеет существенные отличия	Мало (2—8)	Один
2. Количество покупателей	Много	То же	Два и более	Один или несколько
3. Сила конкуренции	Очень сильная	Сильная	Слабая	Отсутствует
4. Доли на рынке	Малые	Малые	Большие	Весь рынок
5. Доступ к рынку	Открыт	Затруднен	Затруднен	Блокирован
6. Объем продаж	Определяется конкурентоспособностью и спросом на товар	Определяется конкурентоспособностью, спросом и сговором участников	Определяется спросом, конкурентоспособностью и сговором участников	Определяется спросом
7. Политика ценообразования	На основе закона спроса и предложения	На основе спроса и конкурентоспособности	Определяется спросом и конкурентоспособностью	Определяется производителем (продавцом)
8. Роль качества в конкуренции	Очень высокая	Очень высокая	Высокая	Определяется ситуацией
9. Роль рекламы в продвижении товара	Высокая	Высокая	Очень высокая	Определяется ситуацией
10. Норма прибыли производителя (ориентировочно)	Незначительная	2—8%	8—20%	Более 20%
11. Эффективность использования ресурсов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая

Варианты изменения конкуренции между фирмами, как известно, следующие:

1) конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;

2) конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую фирму и принимают решительные меры по выводу ее в лидеры;

3) конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;

4) конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;

5) конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;

6) конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;

7) конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;

8) конкуренция усиливается, когда затраты на выход из рынка велики, высоки барьеры;

9) ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

1) размер рынка;

2) темпы роста рынка — быстрый рост облегчает проникновение на рынок;

3) мощности — излишние мощности приводят к падению цен;

4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;

5) цена;

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 необходимых капитальных вложений — жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкуренто-

способности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм;

10) экономия на масштабе — увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

11) быстрое обновление ассортимента продукции.

Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке

Конкурентоспособность может быть стратегической (на стадии стратегического маркетинга) и фактической.

Европейский форум по проблемам управления определил, что "конкурентоспособность — это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов". Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает только ценовые и неценовые факторы.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

На наш взгляд, наиболее системно и эффективно проблемами обеспечения конкурентоспособности занимаются в США.

В 1988 г. Конгрессом США был уточнен Закон "О торговле и конкурентоспособности", с введением которого начался современный этап технологической политики США¹. Этот этап характеризуется дальнейшим укреплением партнерства между федеральными, местными и частными структурами по повышению конкурентоспособности страны.

¹ Сажин Д. Государственная поддержка развития промышленности и технологий США // Мировая экономика и международные отношения. 1999. № 12.

Новаторскими шагами явились программы “Передовые технологии” (поддержка рискованных, дорогостоящих и медленно окупающихся проектов) и “Партнерство в расширении производства”, в рамках которой осуществляется техническое содействие модернизации деятельности 380 тыс. средних и малых фирм США в условиях усиления мировой конкуренции.

В 1993 г. с приходом Б. Клинтона было положено начало нынешней технологической политике — “Технологии для экономического роста Америки: новый курс на создание экономической мощи”. Был сделан вывод, что государство должно стать гарантом экономического роста и повышения конкурентоспособности хозяйства.

В документе сформулированы три цели:

- долгосрочный экономический рост, при котором создаются рабочие места и обеспечивается защита окружающей среды;
- наличие эффективного производства, более чутко реагирующего на нужды граждан,
- мировое лидерство в фундаментальной науке, математике и инженерном деле.

По первой цели, касающейся наших исследований, были поставлены пять задач:

- 1) создание делового климата, благоприятствующего деятельности частного сектора в области инноваций и повышения конкурентоспособности;
- 2) поощрение разработки и коммерциализации новейших технологий;
- 3) создание инфраструктуры XXI в., необходимой для поддержания промышленности США и развития торговли;
- 4) интеграция оборонных и гражданских производств;
- 5) формирование рабочей силы, способной участвовать в быстро меняющейся и основанной на знаниях экономике.

“Инвестирование в фундаментальные исследования и развитие новых технологий является важнейшей функцией правительства США” — было сказано в экономическом отчете президента Б. Клинтона Конгрессу в 1998 г.

Федеральным органом, реализующим Закон США “О торговле и конкурентоспособности”, является Министерство торговли США в лице своей Администрации по технологиям (АТ).

В состав АТ входят:

- Управление технологической политики;

- Национальный институт стандартов и технологий;
- Национальная служба технической информации — центральный банк научной, технической и экономической информации, обладающий данными как по структурам производства США, так и по иностранным производствам.

В структуре Министерства торговли США, кроме АТ, также функционируют:

1) Коммерческая служба, имеющая 100 центров со 130 представительств в 70 странах мира, на которые приходится 95% американского экспорта. Служба имеет единую всемирную информационную базу, проводит анализ и прогнозирование конъюнктуры на зарубежных рынках, подбирает иностранных партнеров, предварительно проверив их деловую репутацию и имидж, оказывает в своих центрах консалтинговые услуги;

2) Управление по вопросам доступа на рынки, контролю соблюдения торговых соглашений;

3) Импортная администрация, контролирующая соблюдение законодательства об антидемпинговых и компенсационных пошлинах;

4) Управление по развитию торговли на конкретных рынках в разных странах;

5) Отдел торгового и экономического анализа, который публикует ежегодники “Обзор промышленности и торговли США” и “Основные показатели внешней торговли США”. Отдел осуществляет информационно-аналитическое обеспечение Министерства торговли и других правительственных органов;

6) Центр торговой информации, осуществляющий информационно-консультационные услуги.

Для всеобщей координации работ по повышению конкурентоспособности страны при президенте США создан Совет по конкурентоспособности.

В 1994 г. администрацией президента США была принята “Стратегия национальной безопасности США”, в которую входят разделы: повышение конкурентоспособности товаров и производительности труда; расширение рынков сбыта товаров; обеспечение энергетической безопасности, повышение эффективности использования энергии; решение проблем экологии, окружающей среды, рационального использования природных ресурсов; инвестирование в новые технологии, усовершенствование информационной базы и других жизненно важных эле-

ментов инфраструктуры; увеличение количества рабочих мест; повышение качества образования и обучения кадров.

В России проблемам повышения конкурентоспособности на высшем уровне управления стали уделять внимание, на наш взгляд, только в 1999 г.

Так, в ежегодном Послании первого российского президента "Россия на рубеже эпох (о положении в стране и основных направлениях политики Российской Федерации)" большое внимание уделено проблемам повышения конкурентоспособности страны. Остановимся на основных моментах этого Послания.

Цель любого государства может быть только одна: реальный и устойчивый рост уровня жизни своих граждан. Для этого наше государство, как и все остальные, должно поддерживать и наращивать эффективность экономики в условиях неуклонного *обострения международной конкуренции*. Все текущие задачи, включая задачи социальной политики, мы также должны решать за счет своей конкурентоспособности. Исходя из этого, основным смыслом развития страны, *главной идеей нашего вхождения в XXI в. должно стать повышение конкурентоспособности российской экономики*.

Все действия президента, Федерального Собрания, правительства, каждого министерства и ведомства, каждого политика должны оцениваться не с точки зрения соответствия либеральным или антилиберальным экономическим взглядам, а по единственному критерию: способствуют эти действия укреплению или ослаблению конкурентоспособности России.

Нам важно осознать, что конкурентоспособность определяется долгосрочными процессами развития, а выгода от поддержки производителей некачественных товаров может быть лишь краткосрочной. Поэтому поддержка производителей некачественных отечественных товаров отнюдь не повышает, а, наоборот, подрывает конкурентоспособность страны, позволяет оставаться на плаву неэффективным предприятиям и тем самым топит эффективные.

Нам необходимо создать разумную и гибкую систему регулирования доступа иностранных производителей на российский рынок в соответствии со сложившейся практикой международных экономических отношений. *Сочетание свободной торговли и протекционизма* — неотъемлемая черта внешнеэкономической политики развитых стран.

Причем основной инструмент защиты национальных рынков — это практически не используемые Россией нетарифные

барьеры: антидемпинговые и компенсационные пошлины, договорные ограничения, жесткие и разнообразные нормы качества ввозимой продукции. Кроме того, нельзя забывать, что наиболее развитые страны успешно добиваются для себя и официальных исключений из правил ВТО (Всемирной торговой организации, образованной в 1995 г.).

Мы уже взяли курс на включение России в международное экономическое сотрудничество. Но это сотрудничество должно использоваться не для односторонней перекачки отечественных сырьевых ресурсов, а для радикальной структурной перестройки российской экономики, для технологической модернизации нашей промышленности.

Рынок в будущем невозможен без масштабного обновления сильно изношенных основных производственных фондов. Ставку предстоит сделать на отечественное машиностроение. Россия на рынке высокотехнологичных товаров занимает менее 0,5%. А могла бы занимать в 20 раз больше. Такая задача выполнима лишь при условии *создания эффективной системы внедрения наукоемких технологий* через цивилизованный рынок достижений отечественной научной мысли.

Приоритетом государственной политики поэтому должна стать *защита результатов интеллектуальной деятельности*. Только внедрение изобретений в области военного, специального и двойного назначения может дать государству значительную прибыль. Для России — это реальный шаг к повышению ее конкурентоспособности — сказано в ежегодном Послании президента.

Большое внимание повышению конкурентоспособности России уделено в *“Концепции национальной безопасности Российской Федерации”* от 10 января 2000 г. В Концепции отмечается, что важнейшей задачей для России является опережающее *развитие конкурентоспособных отраслей и производств*, расширение рынка наукоемкой продукции. В посланиях Президента В. Путина Федеральному Собранию 2000—2004 гг. большое внимание уделено повышению конкурентоспособности России как национальной идее ее возрождения. В последние годы этому вопросу уделено большое внимание в концепциях, стратегиях, программах социально-экономического развития России и отраслей народного хозяйства.

К сожалению, все это пока остается только на бумаге. Поэтому рейтинг России по конкурентоспособности снижается (в 2003 г. Россия занимала 65-е место среди 80 стран по оценке Всемирного экономического форума).

3.2. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

В последние годы почти в любой книге по конкуренции, конкурентным преимуществам или конкурентоспособности имеются ссылки на фундаментальную книгу "Международная конкуренция" Майкла Портера, изданную в 1990 г. в США, в 1993 г. — в России. Глобальные исследования в течение нескольких лет проводила основная группа из 24 человек — ученых и специалистов США, Японии, Германии, Великобритании, Италии, Швеции, Дании, Кореи, Швейцарии. Информация была собрана по перечисленным странам за 1970—1987 гг. В учебной и научной литературе отмечается ряд теоретических новинок — разработок коллектива под руководством М. Портера. Рассмотрим основные из них по первоисточнику [8].

М. Портер рассматривает следующие стадии конкурентоспособности страны:

- 1) стадия факторов производства;
- 2) стадия инвестиций;
- 3) стадия нововведений;
- 4) стадия богатства.

На первых трех стадиях происходит экономический рост страны, а на последней стадии — стадии богатства — происходит спад конкурентоспособности (эту стадию прошли в 80-е годы Швеция и Великобритания, которые потом вернулись в стадию нововведений).

М. Портер приводит детерминанты конкурентного преимущества страны, которые он называет еще и свойствами страны (рис. 3.1).

Детерминанты конкурентного преимущества страны, или национальный "ромб", — это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Так, большой спрос на продукцию фирмы сам по себе не даст ей конкурентного преимущества, если острота конкуренции недостаточна, чтобы фирма приняла этот спрос к сведению. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других.

Конкурентное преимущество на основе только одного-двух детерминантов возможно лишь в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало при-

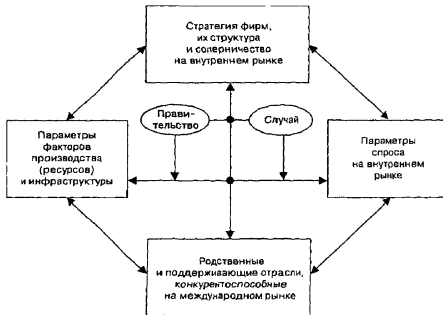


Рис. 3.1. Детерминанты конкурентного преимущества страны

морозить” или изменить структуру отрасли и тем самым дать возможность фирмам одной страны обойти фирмы другой. Во многих отраслях такие “случайности” немало способствовали смене позиций в конкурентной гонке.

Действия правительства в лице государственных учреждений любого уровня могут и усилить, и ослабить конкурентное преимущество страны. Особенно четко это видно при анализе влияния политики правительства на каждый из детерминантов. Так, антимонопольная политика сказывается на конкуренции на внутреннем рынке, законодательные акты могут повлечь изменение спроса на внутреннем рынке, ассигнования на образование могут изменить положение некоторых факторов производства, а государственные закупки — стимулировать родственные и поддерживающие отрасли. В целом же, повторим, государственная политика, проводимая без учета ее влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны, но может и усилить его.

М. Портер отмечает, что стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики — не важно, действуют они только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, — суть конкуренции выражается пятью силами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры

капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в нее новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль.

Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР и т. д.), или же прибыль "утекает" к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, т. е. ее основными экономическими и техническими характеристиками. Например, воздействие покупателя зависит от следующих факторов: сколько у фирмы покупателей, какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя, является ли цена товара значительной частью общих расходов покупателя (это делает товар "чувствительным к цене"). Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту "внедриться" в отрасль (это определяется такими показателями, как верность покупателей какой-либо марке, масштаб производства и необходимость подключаться к сети посредников).

М. Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете фирмы обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: 1) более низкие издержки и 2) дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента. Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек, и дифференциации. Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание всем типам конкурентного преимущества, хотя и

Конкурентное преимущество

		Меньшие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация качества товаров
	Узкая цель	Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация

Рис. 3.3. Типовые стратегии фирмы

строго придерживаясь одного из них. Фирма, сосредоточившаяся на низких издержках, должна тем не менее обеспечить приемлемое качество и обслуживание. Точно так же товар фирмы, выпускающей дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы это было в ущерб фирме.

Типовые стратегии фирм в координатах: сфера конкуренции — конкурентное преимущество представлены на рис. 3.3.

М. Портер приводит систему ценностей (рис. 3.4) и цепочку ценностей фирмы (рис. 3.5)

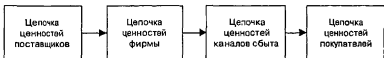


Рис. 3.4. Система ценностей

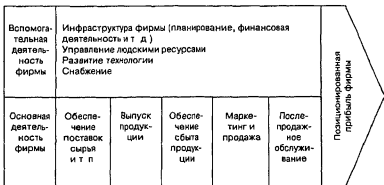


Рис. 3.5. Цепочка приращения ценностей фирмы

Конкурентное преимущество фирмы определяется тем, насколько четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Лучше организовав эти связи (см. рис. 3.4), фирма может получить конкурентное преимущество. Регулярные и своевременные поставки (например, в японской организации "канбан") могут снизить операционные расходы фирмы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов.

Цепочка ценности фирмы (см. рис. 3.5) — это система видов ее деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других.

Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты по "подгонке" отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Например, более дорогие конструкции и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на послепродажное обслуживание. Фирмы должны идти на такие издержки в соответствии со своей стратегией во имя конкурентного преимущества.

М. Портер отмечает, что конкурентное преимущество получают фирмы:

- базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки;
- если в стране базирования фирмы имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технологиях;
- если возможны постоянные капиталовложения;
- если совпадают интересы владельцев, менеджеров и персонала.

Наиболее типичными причинами новаций (новшеств и инноваций), дающими конкурентные преимущества фирме, являются:

1. Новые технологии. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки нового товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшения сопутствующих услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли появляются тогда, когда изменение технологии делает возможным появление нового товара. Смена лидерства вероятнее всего происходит в тех отраслях, где резкое изменение технологии делает устаревшими знания и фонды прежних лидеров в отрасли. На-

пример, в сфере сложного медицинского оборудования по обследованию внутренних органов (рентгеновские аппараты, топографы и т. п.) японские фирмы обогнали немецких (рентгеновские лучи открыты в Германии) и американских конкурентов благодаря появлению новых технологий, позволяющих заменить традиционное рентгеновское обследование.

Фирмам, “вросшим” в старую технологию, трудно понять значение новой, только что появившейся технологии, а отреагировать на нее — еще сложнее

2. Новые или изменившиеся запросы покупателей. Часто конкурентное преимущество возникает или переходит из рук в руки тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы или же их взгляды на то, “что такое хорошо и что такое плохо”, резко меняются. Те фирмы, которые уже закрепились на рынке, могут этого и не заметить или оказаться не в состоянии отреагировать должным образом, потому что для того, чтобы ответить на эти запросы, требуется создать новую цепочку ценности. Так, американские компании быстрого питания добились преимущества во многих странах, потому что клиентам было нужно дешевое и всегда доступное питание, а рестораны реагировали на это требование медленно — ведь сеть закусочных быстрого питания работает совершенно иначе, чем традиционный ресторан.

3. Появление нового сегмента отрасли. Тут есть возможность не только выйти на новую группу показателей, но и найти новый, более эффективный способ выпускать некоторые виды продукции или сформировать новые подходы к определенной группе покупателей. Яркий тому пример — выпуск автопогрузчиков. Японские фирмы обнаружили обойденный вниманием сегмент — малогабаритные многоцелевые автопогрузчики — и взялись за него. При этом они добились унификации моделей и высокоавтоматизированного производства. Из этого примера видно, как, взявшись за новый сегмент, можно сильно изменить цепочку ценностей, что может оказаться весьма трудной задачей для конкурентов, уже утвердившихся на рынке.

4. Изменение стоимости компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких, как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации или оборудование. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного преимущества, приспособившись к

новым условиям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям. Классический пример — изменение соотношения стоимости рабочей силы между странами.

5. Изменение правительственного регулирования. Изменение политики в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, требования к новым отраслям и торговые ограничения, — еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество. Существующие лидеры рынка приспособились к определенным “правилам игры” со стороны правительства, и когда правила эти вдруг меняются, они могут оказаться не в состоянии адекватно ответить на эти изменения.

М. Портер установил, что продолжительность удержания конкурентного преимущества зависит от: 1) источника преимущества (преимущества низкого ранга и преимущества более высокого порядка); 2) количества имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества, 3) активности в модернизации производства и других видов деятельности фирмы.

3.3. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности

В целом коллектив под руководством М. Портера выполнил огромную работу, которая имеет теоретическую новизну и практическую ценность. Помня, что совершенству нет предела, попытаемся сделать критический анализ основных, на наш взгляд, идей М. Портера.

Мы в принципе не согласны с рассмотренными М. Портером четырьмя стадиями конкурентоспособности страны, так как теоретически невозможно объяснить возврат страны из стадии богатства обратно на предыдущую стадию — нововведений. Это скорее исключение, а не объективный процесс развития мирового сообщества. Факторы производства и инвестиции являются *средствами*, нововведения — инструментом или *методом*, а богатство — *целью* развития общества. Эти понятия имеют совершенно разную логическую направленность и никак не могут быть эталами конкурентоспособности страны.

При формировании детерминантов конкурентного преимущества страны (см. рис. 3.1) М. Портер не обосновал, почему

он взял именно эти детерминанты. В этом “национальном ромбе” присутствуют понятия и параметры разнопорядковых категорий. Например, в верхнем детерминанте присутствуют и стратегия (как цель, свод программ), и соперничество (как конкуренция, почему-то только на внутреннем рынке, как процесс). В детерминанте “параметры факторов” отсутствуют инвестиции, зато присутствует инфраструктура как часть внешней среды, т. е. в один детерминант включена одна часть из подсистемы ресурсного обеспечения и одна — из внешней среды системы обеспечения конкурентоспособности. Третий детерминант — “параметры спроса” — относится только к внутреннему рынку. Таким образом, “бриллиант”, “национальный ромб”, детерминанты конкурентного преимущества страны не в полной мере обоснованы с позиций системного, логического, комплексного подходов.

Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли (см. рис. 3.2), достаточно полно отвечают структуре конкуренции. Для количественного измерения “сил” предлагается на входе системы считать “силу конкуренции среди поставщиков фирмы”, на выходе — “силу конкуренции среди конкурентов фирмы”, а в центре — “конкурентоспособность фирмы”.

Деление конкурентных преимуществ фирмы на два вида — на основе меньших издержек и на дифференциации товара (см. рис. 3.3) — не охватывает весь набор факторов конкурентоспособности первого уровня, к которым относятся: качество товара, цена, реклама, качество сервиса товара, затраты в сфере потребления. Факторов конкурентоспособности, предложенных М. Портером, примерно в два раза меньше, чем количество однопорядковых факторов конкурентоспособности товара, предлагаемых нами. Альтернативный подход (либо — либо) к определению сферы конкуренции — широкая или узкая цель — трудно обосновать логически и экономически.

Цепочка ценности фирмы (см. рис. 3.5) — это не что иное, как попытка соединить функциональную, организационную и производственную структуры фирмы.

Представляет научный и практический интерес пять типичных причин новаций, дающих фирме конкурентные преимущества. Однако этот набор новаций охватывает только часть новшеств и инноваций, дающих конкурентные преимущества.

ВЫВОД: теория конкурентного преимущества Майкла Портера имеет новизну, однако не в полной мере отвечает требованиям предложенных нами научных подходов к управлению

конкурентоспособностью объектов и в российских условиях может быть использована только для анализа и предварительного формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности объектов.

С учетом достижений теории и практики управления конкурентоспособностью, разработанных нами научных подходов и принципов *предлагаем теорию конкурентного преимущества формировать на основе понятия "ценность"*.

Ценность — это нечто особенное или необходимое, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем. Например, здоровье, талант, профессионализм, организованность, владение новшеством, известная торговая марка и т. п.

Конкурентное преимущество системы — какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

Ценность нами предлагается классифицировать по следующим признакам:

1) система, которой присуща ценность для реализации конкурентного преимущества, — биологическая, социальная, производственная, техническая;

2) вид ценностей — материальные, нематериальные, денежные, социальные, культурные, духовные, природно-климатические, политические;

3) содержание ценностей — качественные, стоимостные, поведенческие, синергические;

4) источник или основа происхождения ценностей — объективные и субъективные;

5) способ существования ценностей — реальные и виртуальные;

6) сущность ценностей — базисные (радикальные новшества, высокая квалификация персонала, высокая организованность системы управления и т. п.) и второстепенные (ординарные новшества, дешевые трудовые ресурсы, освоенная рыночная инфраструктура, активы и т. п.);

7) динамичность проявления ценностей — стратегические и тактические;

8) форма проявления ценностей — достоинства индивидуума, позитивные взгляды на явления, оригинальная миссия системы, новшества и т. д.;

9) место проявления ценностей — вне системы и внутри системы;

10) уровень стабильности проявления ценностей — устойчивые (природно-климатические факторы, положительная конкурентная среда, высокая культура и т. п.) и неустойчивые (новшества, имидж, ресурсы и т. п.);

11) масштаб распространения ценностей — глобальные, локальные, индивидуальные.

Для лучшего понимания сущности какого-либо явления рекомендуется пользоваться логическими схемами. На рис. 3.6 представлена построенная нами цепочка получения эффекта от ценностей (например, от прибыли).

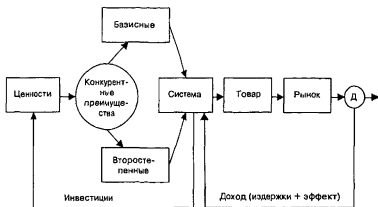


Рис. 3.6. Цепочка получения эффекта от ценности

Сделаем анализ схемы превращения ценности в какой-либо вид эффекта: технический, социальный, экономический или политический. Ценности могут превратиться в базисные или второстепенные, стратегические или тактические конкурентные преимущества, реализуемые вне или внутри биологической, социальной или производственной системы в глобальном, локальном или индивидуальном масштабе. Так, внутри социальной или производственной системы могут быть реализованы новшества путем превращения их в инновации в любой сфере деятельности. Конкурентные преимущества в конечном счете воплощаются в товарах, выпускаемых данной системой и реализуемых на рынке. Продажа товара, имеющего конкурентное преимущество или изготовленного с использованием в системе внутреннего конкурентного преимущества, позволяет получить эффект.

Полученный после реализации товара доход, включающий эффект, вновь поступает в систему, которая применила (использовала) данное конкурентное преимущество (на схеме эта связь показана обратной стрелкой от эффекта к системе).

Социальная или производственная система распределяет полученный доход на внутреннее потребление (премирование персонала, техническое или социальное развитие системы и другие направления) и (или) на получение (приобретение, покупку) новой конкурентоспособной ценности. Эта связь показана обратной стрелкой от системы к ценности. Весьма важно полученный доход направлять на приобретение эффективных (в перспективе) конкурентоспособных ценностей, которые могут быть реализованы в новые конкурентные преимущества данной системы.

Из всех вновь приобретаемых ценностей наиболее эффективными для системы являются базисные стратегические глобальные ценности. Например, производственная система, разработавшая или купившая эксклюзивное право на новую информационную технологию, конструкцию, структуру объекта или технологию ее изготовления, может иметь стратегическое монопольное право на использование этого конкурентного преимущества в глобальном масштабе. В этом случае главная трудность сводится к комплексной оценке, во-первых, цепочки превращения ценности в эффект (см. рис. 3.6), во-вторых, количественного результата самого эффекта.

Рассмотренная логика сущности конкурентного преимущества системы позволяет сделать вывод, что техническая, социальная, экономическая или комплексная оценка конкурентного преимущества представляет собой очень трудоемкий процесс. Попытаемся раскрыть основные подходы к этой оценке.

Судя по классификации ценностей, к ним могут быть отнесены любые объекты. Поэтому полезность объекта зависит от многих факторов, сущность и параметры которых определяются классификационными признаками ценностей, рассмотренными выше. Другое дело — обладает ли объект этой ценностью.

Поскольку каждая ценность имеет свои особенности, то при оценке ее полезности следует анализировать и учитывать рассмотренные 11 признаков классификации ценностей.

Например, в конкурентной борьбе биологических систем важны: для животных — наследственность, масса, физичес-

кая сила, ловкость, скорость передвижения и ориентация в окружающей среде, возраст и т. п.; для специалистов — уровень интеллекта и квалификации в конкурентной среде, состояние здоровья, параметры психологического портрета личности и т. п.; для менеджера — уровень интеллекта и культуры, уровень знаний в различных сферах деятельности, умение ставить цели и их реализовать, состояние здоровья и т. п.

В конкурентной борьбе технических систем важны уже другие характеристики: качество системы с точки зрения удовлетворения потребностей, цена приобретения и использования системы, качество сервиса системы. Чтобы по этим характеристикам иметь конкурентные преимущества, производственная система, разрабатывающая и изготавливающая техническую систему, должна иметь свои внешние или внутренние конкурентные преимущества (прогрессивная система проектирования, конструктивные радикальные новшества, прогрессивное оборудование, конкурентоспособный персонал и т. д.).

Для приобретения конкурентных преимуществ социальной системой она должна владеть конкурентоспособными персоналом, технологиями, оборудованием и т. д.

Таким образом, *методика оценки конкурентного преимущества* опирается на сущность ценности, явившейся источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий.

В настоящее время действует множество документов различного уровня (международных, национальных, отраслевых, региональных, фирменных), раскрывающих научные подходы, принципы, методы и приемы оценки инвестиционных, инновационных, финансовых, социальных, экологических, управленческих, организационных, политических и других проектов.

Перед нами не стоит задача провести анализ содержания этих документов. Отметим только, что в настоящее время отсутствует взаимосвязанная система документов по комплексной оценке перечисленных видов проектов, разработанных с применением единых подходов. Имеющиеся методики (рекомендации) не в полной мере учитывают предложенные нами научные подходы и факторы приведения в сопоставимый вид

управленческих решений. Применяемые в настоящее время упрощенные подходы к оценке управленческих решений различных проектов только снижают эффективность экономики страны в целом.

Прогнозирование конкурентного преимущества системы может осуществляться на основе:

- системного анализа конкурентных преимуществ и слабых сторон системы;
- системного анализа конкурентных преимуществ выпускаемых системой товаров по стадиям их жизненного цикла;
- системного анализа конкурентных преимуществ и слабых сторон конкурентов и выпускаемых ими товаров;
- анализа набора ценностей, которые могут быть превращены в конкурентные преимущества системы или ее товаров;
- оценки стоимости ценностей, приобретаемых системой;
- разработки программы (проекта) прохождения ценностей до их воплощения, получения конкретного результата или эффекта в пространстве и во времени;
- анализа возможности соблюдения принципов качественного прогнозирования.

На основе анализа различных подходов к классификации конкурентных преимуществ нами предлагается осуществлять их классификацию по следующим признакам:

- 1) по отношению к системе;
- 2) по сферам возникновения преимущества;
- 3) по содержанию фактора преимущества;
- 4) по времени реализации преимущества;
- 5) по месту реализации преимущества;
- 6) по виду получаемого конечного результата.

Классификация конкурентных преимуществ по перечисленным выше признакам с последующим их кодированием необходима для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности объектов. В настоящее время, например в России, имеется Общероссийский классификатор продукции и услуг, в соответствии с которым может быть закодирован каждый вид товаров и услуг. Дополнительно к этому коду можно добавить код конкурентного преимущества объекта из 12 знаков (6 признаков с дальнейшей детализацией, табл. 3.2).

Классификация конкурентных преимуществ объектов

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
1	2	3
1. Отношение к системе (организации, стране и т. п.)	1.1 Внешние (по отношению к системе)	Благоприятный климат страны Качественная инфраструктура региона, в которой расположена организация Стабильная политическая система страны Современная информационная сеть страны
	1.2 Внутренние (в системе)	Принятые обществом ценности организации Модульная автоматизированная технология Квалифицированные кадры организации
2. Сфера возникновения преимуществ	2.1 Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами Экономически выгодное географическое положение страны Умеренно-континентальный климат
	2.2 Социально-политические	Устоявшиеся рыночные отношения в стране Стабильность политической ситуации в стране Отлаженная законодательная система в стране Низкий уровень общей преступности в стране
	2.3 Технологические	Высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране Высокий уровень автоматизации производства и управления Низкий уровень износа основных производственных фондов Высокий уровень новых информационных технологий на основе электронизации Высокий удельный вес патентов страны в мировом сообществе Мобильность технологий
	2.4 Культурные	Ценности страны, организации, ориентированные на духовное развитие личности Высокая организационная культура Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба
	2.5 Экономические	Устойчивая налоговая система Устойчивая система государственного регулирования экономики

1	2	3
		<p>Применение в организациях методов моделирования и исследования операций</p> <p>Наличие в организациях отлаженной системы менеджмента</p> <p>Наличие стратегии обеспечения экономической безопасности страны</p> <p>Качественная кредитно-финансовая система страны</p> <p>Высокая квалификация кадров</p> <p>Достаточное финансирование НИОКР и образования</p> <p>Приоритет в стратегиях будущих интересов</p>
<p>3. Содержание фактора преимущества</p>	<p>3.1. Качество товара (услуги)</p> <p>3.2 Цена товара</p> <p>3.3. Затраты у потребителя товара</p> <p>3.4. Качество сервиса потребителей товара</p>	<p>Известная в мире торговая марка</p> <p>Высокая надежность объекта</p> <p>Красивый и современный дизайн</p> <p>Комфортность</p> <p>Оптимальная производительность (скорость, мощность и т. п.)</p> <p>Экологичность</p> <p>Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба</p> <p>Высокий уровень унификации</p> <p>Безотходная технология</p> <p>Высокая конкуренция у поставщиков</p> <p>Наличие товаров-заменителей для потребителей товара</p> <p>Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара</p> <p>Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара</p> <p>Высокая ремонтпригодность товара</p> <p>Автоматизированная система учета отказов и затрат у потребителя</p> <p>Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара</p> <p>Надежный имидж изготовителя</p> <p>Обоснованные гарантии в сопроводительной документации</p> <p>Наличие станции (предприятия и т. п.) гарантийного обслуживания товара</p> <p>Качественная инфраструктура рынка</p> <p>Качественная упаковка товара</p>
<p>4. Метод или средство получения преимущества</p>	<p>4.1. По наследству (объективно)</p> <p>4.2 Обучение</p>	<p>Природные ресурсы страны</p> <p>Известная торговая марка товара</p> <p>Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики</p> <p>Изобретатели</p>

1	2	3
	<p>4.3. Внедрение новшеств (инновации)</p> <p>4.4. Перемещение</p>	<p>Создание товаров на основе патентов</p> <p>Внедрение патентованной новой технологии</p> <p>Внедрение нау-хау в области менеджмента</p> <p>Освоение нового рынка</p> <p>Внедрение новой технологии в области рекламы товара</p> <p>Переезд индивидуума в район (город) с развитой инфраструктурой</p> <p>Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми трудовыми ресурсами</p>
<p>5. Место реализации преимущества</p>	<p>5.1. Рабочее место</p> <p>5.2. Организация</p> <p>5.3. Регион</p> <p>5.4. Отрасль</p> <p>5.5. Страна</p> <p>5.6. Мировое сообщество</p>	<p>Система "канбан" (точно в срок)</p> <p>Научная организация труда</p> <p>Автоматизированное рабочее место конструктора</p> <p>Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности</p> <p>Высокая конкуренция на "входе" организации</p> <p>Системы автоматизированного проектирования (САПР)</p> <p>Качественная производственная инфраструктура региона</p> <p>Экологичность региона</p> <p>Устойчивая кредитно-финансовая система в регионе</p> <p>Высокая конкуренция в отрасли</p> <p>Вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли</p> <p>Наличие отраслевого центра научно-технической информации</p> <p>Наличие отраслевого патентного фонда</p> <p>Действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны</p> <p>Наличие стратегических (на 15—20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом</p> <p>Высокий уровень унификации и стандартизации разных сфер деятельности</p> <p>Защита прав человека</p> <p>Интеграция и кооперирование</p> <p>Взаимопомощь стран</p> <p>Защита планеты Земля</p>
<p>6. Время (продолжительность) реализации преимущества</p>	<p>6.1. Стратегические факторы преимущества</p>	<p>Применение опережающей базы сравнения при планировании обновления товара на пятилетний период</p> <p>Повышение квалификации кадров</p> <p>Развитие НИОКР</p>

1	2	3
	6.2. Тактические факторы преимущества	<p>Новые модульные технологии Экономическая политика, ориентированная на экспорт Прогрессивная экологическая политика</p> <p>Современная система рекламы Эффективная система мотивации труда Соблюдение графика ремонта оборудования Заимствование у конкурентов ноу-хау в области менеджмента</p>
7. Вид получаемого эффекта от реализации преимущества	<p>7.1. Научно-технический</p> <p>7.2 Экологический</p> <p>7.3 Социальный</p> <p>7.4. Экономический</p>	<p>Получение патента Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов Освоение новых информационных технологий Освоение ресурсосберегающих технологий</p> <p>Уменьшение выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов Уменьшение отходов производства Повышение эргономичности производства Улучшение экологичности выпускаемых товаров Автоматизация мониторинга ОПС</p> <p>Прирост добавленной стоимости (прибыли) на одного работника по сравнению с конкурентами Повышение безопасности труда Улучшение условий труда и отдыха Увеличение продолжительности жизни работников (жителей) Повышение уровня образованности работников</p> <p>Прирост объема продаж Прирост удельной прибыли Сокращение срока окупаемости инвестиций и др.</p>

Для автоматизации процесса поиска и изучения конкурентных преимуществ по конкретным объектам (товар, услуга, организация, регион и т. д.) рекомендуется их кодировать. Например, такое конкурентное преимущество организации, как оформление патента на новое изобретение в области техники, будет иметь следующие цифры по признакам классификации: 1.2; 2.3; 3.1; 4.3; 5.2; 6.1; 7.1; приглашение в организацию высококвалифицированного уникального специалиста: 1.2; 2.5;

3.1; 4.4; 5.2; 6.2; 7.3; конкурентное преимущество страны в области природных ресурсов: 1.1; 2.1; 3.2; 4.1; 5.5; 6.1; 7.4.

По конкретным товарам, услугам и т. д. по каждому субъекту (стране, региону, организации) рекомендуется на основе разработанной нами классификации составить информационно-справочные материалы по конкурентным преимуществам своих объектов по сравнению с конкурентами или ведущими мировыми достижениями. С целью экономии средств составление подобных материалов обязательно следует централизовать (но с участием владельцев или изготовителей объектов); в одиночку, например организации, с этой работой не справиться. Материалы должны иметь гриф "Для служебного пользования" или "Коммерческая тайна".

Предложенная нами классификация конкурентных преимуществ глубже имеющихся и охватывает большинство аспектов экономики и менеджмента развития разных объектов, позволяет автоматизировать процесс поиска и изучения конкурентных преимуществ.

Управление конкурентными преимуществами осуществляется по тем же общим функциям управления (менеджмента), что и управление другими объектами. К общим функциям управления относятся следующие: стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование.

На стадии стратегического маркетинга изучаются потребности, ценности, рынки, потенциальные товары и разрабатываются нормативы, обеспечивающие удержание имеющегося конкурентного преимущества либо формирование нового преимущества.

Функция планирования включает разработку конкретных программ и стратегических планов удовлетворения потребностей потребителей (выпуска товаров) с использованием конкурентных преимуществ, обоснованных на стадии стратегического маркетинга (менеджмента).

3.4. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов

3.4.1. Персонал

В работе укрупненно персонал будем подразделять на три категории: рабочий, специалист, менеджер.

Проявление конкурентных преимуществ определяется внешними или внутренними условиями. Специалист, работаю-

щий в конкурентоспособной среде, будет и сам стремиться быть конкурентоспособным. Однако в какой мере он будет конкурентоспособным в соответствующей среде, определяется ценностями самого специалиста. Как правило, внешние условия являются решающими в достижении конкурентоспособности. В соответствии с такими законами организации, как закон наименьших и закон пропорциональности, специалист с наименьшей конкурентоспособностью будет подтягиваться (стремиться) к специалистам с наивысшей конкурентоспособностью.

Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества персонала по своей природе можно условно подразделять на наследственные и приобретенные.

К наследственным конкурентным преимуществам персонала мы относим:

- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду деятельности);
- темперамент;
- физические данные.

К приобретенным конкурентным преимуществам персонала мы относим:

- деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения);
- интеллигентность и культуру;
- целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива);
- характер (отношение к труду, к другим, к себе, к вещам);
- эмоциональность (умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость, зависть и др.);
- общительность, коммуникабельность;
- организованность;
- возрастной ценз и др.

Отнесение конкурентных преимуществ персонала к наследственным или приобретенным в какой-то мере условно. Например, способность к данному виду деятельности развивается по мере накопления опыта в данной сфере. Остальные аспекты способности — одаренность, талант, гениальность — в большей мере являются наследственными. Физические данные человека среднестатистически определяются наследственными

факторами. Индивидуум тренировкой и другими способами может улучшить свои наследственные параметры.

Приведенный перечень конкурентных преимуществ персонала является ориентировочным, в конкретном коллективе они, конечно, будут уточняться. Перечень можно назвать типовым для всех категорий работников. При рассмотрении преимуществ конкретной категории работников эти преимущества должны быть согласованы (состыкованы) с миссией и стратегией социальной или производственной системы, в которой трудится работник.

3.4.2. Товар, услуга

Принципиально системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг отличаются друг от друга незначительно. Эти отличия будут устанавливаться в каждом конкретном случае. Поэтому в данной работе мы будем пользоваться единым термином “товар”.

Конкурентоспособность товара определяется четырьмя интегральными показателями первого уровня (на нулевом уровне — конкурентоспособность): качеством товара; его ценой; затратами на эксплуатацию (применение, использование) товара за его жизненный цикл; качеством сервиса товара.

Значения перечисленных четырех интегральных показателей конкурентоспособности товара зависят от силы влияния внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества товара, качества управления.

В табл. 3.3 приведены перечень основных *внешних факторов конкурентного преимущества товара* и направленность их влияния. Для оценки влияния каждого фактора конкурентного преимущества товара требуется выполнить очень большой объем работ, методика выполнения большинства из них излагается в данной работе. Объективно эти факторы определяются внешней средой системы.

В табл. 3.4 приведены перечень основных *внутренних факторов конкурентного преимущества товара* и направленность их влияния на конкурентоспособность. Силу воздействия на конкурентоспособность товара перечисленных внутренних факторов конкурентного преимущества можно измерить на основе подходов, изложенных в п. 4.4.

**Перечень внешних факторов конкурентного преимущества товара
и направленность их влияния на конкурентоспособность**

Внешние факторы конкурентного преимущества товара, определяемые внешней средой системы	Направленность влияния фактора на конкурентоспособность товара
1 Уровень конкурентоспособности страны	С повышением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара
2 Уровень конкурентоспособности отрасли	То же
3 Уровень конкурентоспособности региона	То же
4 Уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар	То же
5 Сила конкуренции на выходе системы	Увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара
6 Сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов	То же
7 Сила конкуренции среди товаро-заменителей	То же
8 Появление новых потребностей	Снижает конкурентоспособность выпускаемого товара
9 Уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой	Повышение уровня организации повышает конкурентоспособность товара
10 Активность контактных аудиторий (общественных организаций, общества потребителей, средств массовой информации и т.д.)	С повышением активности контактных аудиторий конкурентоспособность товара повышается

Таблица 3 4

**Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества товара
и направленность их влияния на конкурентоспособность**

Внутренние факторы конкурентного преимущества товара, определяемые системой	Направленность влияния фактора на конкурентоспособность товара
1	2
1 Патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара	С повышением патентоспособности товара повышается его конкурентоспособность
2 Рациональность организационной и производственной структур системы	Структура системы должна отвечать принципам рационализации производственных структур и процессов. Тогда она будет способствовать повышению конкурентоспособности товара

1	2
3 Конкурентоспособность персонала системы	Повышение конкурентоспособности персонала повышает конкурентоспособность товара
4 Прогрессивность информационных технологий	С увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара
5 Прогрессивность технологических процессов и оборудования	С увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара
6 Научный уровень системы управления (менеджмента)	С увеличением количества применяемых научных подходов, принципов и современных методов управления повышается конкурентоспособность товара
7 Обоснованность миссии системы	Миссия системы должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы и ее товаров

3.4.3. Фирма

Факторы конкурентного преимущества организации мы подразделяем на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации. В данной работе приведены типовые конкурентные преимущества, характерные для гипотетической организации. Конкретная российская организация может иметь только несколько из перечисленных конкурентных преимуществ.

В табл. 3.5 приведен перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации.

Таблица 3.5

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

Внешние факторы конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России
1	2
1 Уровень конкурентоспособности страны	Открыть организацию в стране с высоким уровнем конкурентоспособности либо повышать конкурентоспособность своей страны
2 Уровень конкурентоспособности отрасли	Принять меры по повышению конкурентоспособности отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль

1	2
3. Уровень конкурентоспособности региона	Принять меры по повышению конкурентоспособности региона либо уйти из него в другой, более конкурентоспособный регион
4. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах	Переработать законодательную базу по малому и среднему бизнесу, ориентированная ее на эффективное и законопослушное ведение бизнеса
5. Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов	Переработать законодательную базу функционирования экономики как систему кодексов и прав (конкурентное, антимонопольное, административное, трудовое и др.)
6. Открытость общества и рынков	Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции
7. Научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т. д.	Применение рассмотренных в пп. 2.2 и 2.3 экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации в статике и динамике, 20 научных подходов к управлению и специфических принципов управления различными объектами, методов управления на всех уровнях иерархии. Если руководитель не владеет научными методами, едва ли ими будет владеть исполнитель
8. Национальная система стандартизации и сертификации	Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой
9. Государственная поддержка развития человека	Увеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу
10. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности	Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку
11. Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	Создание единых национальных информационных центров по сферам или отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники
12. Уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества	Вступление России в международные организации и развитие по международным законам

1	2
13. Налоговые ставки в стране и регионах	Пересмотреть налоговую систему, по возможности состыковать и унифицировать ставки
14. Процентные ставки в стране и регионах	Пересмотреть систему процентных ставок на всех уровнях управления и направлениях инвестирования
15. Наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Увеличить удельный вес добываемых из недр Земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50% Отладить государственный контроль за расходованием ресурсов
16. Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат
17. Климатические условия и географическое положение страны или региона	Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимущества в этой сфере
18. Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране	Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения

Внутренние конкурентные преимущества организации достигаются и реализуются персоналом, среди которого особую роль играют руководители.

Внутренние конкурентные преимущества организации нами предлагается разделить на шесть групп:

- 1) структурные, образуемые при проектировании организации;
- 2) ресурсные, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 3) технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 4) управленческие;
- 5) рыночные;
- 6) эффективности.

В табл. 3.6 приведен перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации.

Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

Внутренние факторы конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
1	2
<p><i>1. Структурные</i></p> <p>1.1. Производственная структура организации</p> <p>1.2. Миссия организации</p> <p>1.3. Организационная структура организации</p> <p>1.4. Специализация и концентрация производства</p> <p>1.5. Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства</p> <p>1.6. Учет и регулирование производственных процессов</p> <p>1.7. Персонал</p> <p>1.8. Информационная и нормативно-методическая база управления</p>	<p>Проектировать организации на основе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем</p> <p>Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку и т. д.</p> <p>Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)</p> <p>Осуществлять проектирование организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования</p> <p>Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т. д.</p> <p>Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, прямоточности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов</p> <p>Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала</p> <p>При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы</p>

1	2
1.9. Сила конкуренции на выходе и входе системы	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров и т. д. анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков
<p>2. Ресурсные</p> <p>2.1. Поставщики</p> <p>2.2. Доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам</p> <p>2.3. Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации</p> <p>2.4. Функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции</p> <p>2.5. Оптимизация эффективности использования ресурсов</p>	<p>Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших</p> <p>Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможный доступ к качественному и дешевому сырью</p> <p>Стимулировать проведение подобного анализа, так как в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества</p> <p>Стимулировать проведение подобного сложного, но эффективного анализа</p> <p>Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции — экономия ресурсов и повышение качества жизни</p>
<p>3. Технические</p> <p>3.1. Патентованный товар</p> <p>3.2. Патентованная технология</p> <p>3.3. Оборудование</p> <p>3.4. Качество изготовления товаров</p>	<p>Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов</p> <p>То же</p> <p>Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст</p> <p>Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества</p>
<p>4. Управленческие</p> <p>4.1. Менеджеры</p> <p>4.2. Анализ выполнения законов организации</p>	<p>Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров</p> <p>По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов</p>

1	2
4.3 Организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу "точно в срок"	Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов. В условиях удорожания производственных площадей укрепление дисциплины поставок становится эффективным направлением конкурентной борьбы.
4.4 Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации	Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления (см. гл. 2)
4.5 Функционирование системы управления качеством в организации	Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО серии 9000 (версии 2000), научным подходам и принципам управления качеством (см. гл. 6)
4.6 Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем	Удержание этого преимущества возможно при достижении высокой конкурентоспособности выпускаемой продукции
5 Рыночные	
5.1. Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации	Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры
5.2 Доступ к рынку новых технологий	То же
5.3 Лидирующее положение на рынке товаров	Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации
5.4 Эксклюзивность товара организации	Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что, в свою очередь, обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями
5.5 Эксклюзивность каналов распределения	Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта
5.6 Эксклюзивность рекламы товаров организации	Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее

1	2
<p>5.7. Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания</p> <p>5.8. Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры</p>	<p>Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов и менеджеров организации и, конечно, необходимыми средствами</p> <p>Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие законов спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов</p>
<p><i>6 Эффективность функционирования организации</i></p> <p>6.1. Показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж)</p> <p>6.2. Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала)</p> <p>6.3. Финансовая устойчивость функционирования организации</p> <p>6.4. Доля экспорта наукоемких товаров</p>	<p>Экономические показатели определяют качество функционирования организации по всем аспектам и направлениям. Поэтому для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления. Уровни доходности, интенсивности использования капитала и финансовой устойчивости функционирования организации определяются индивидуально. Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров. Конкуренция является также фактором повышения эффективности использования всех ресурсов</p>

Перечисленные в табл. 3.5 и 3.6 внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым.

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

3.4.4. Отрасль, регион, страна

Конкурентные преимущества отрасли во многом схожи с конкурентными преимуществами организации, входящей в данную отрасль.

Так, к *внешним конкурентным преимуществам отрасли* относятся:

- наличие качественной воспроизводственной политики государства;
- высокий уровень конкурентоспособности страны;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- качественное правовое регулирование функционирования экономики страны;
- открытость общества и рынков;
- высокий научный уровень управления экономикой страны;
- гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной системой;
- соответствующая государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- высокое качество информационного обеспечения управления страной;
- высокий уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- низкие налоговые ставки в стране;
- низкие процентные ставки в стране;
- наличие доступных и дешевых ресурсов;
- качественная система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- хорошие климатические условия и географическое положение страны;
- высокий уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране и др.

К *внутренним конкурентным преимуществам отрасли* мы относим:

- высокую потребность в товаре отрасли;
- оптимальный уровень концентрации, специализации и кооперирования в отрасли;
- оптимальный уровень унификации и стандартизации продукции отрасли;
- высокий удельный вес конкурентоспособного персонала в отрасли;

- качественную информационную и нормативно-методическую базу управления в отрасли;
- конкурентоспособных поставщиков;
- наличие доступа к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;
- выполнение работ по оптимизации эффективности использования ресурсов;
- высокий уровень радикальных новшеств (патентованные товары, технологии, информационные системы и т. д.);
- конкурентоспособных менеджеров;
- функционирование в организациях отрасли системы обеспечения конкурентоспособности;
- проведение сертификации продукции и систем;
- эксклюзивность товара отрасли;
- высокую эффективность организации отрасли;
- высокую долю экспорта наукоемких товаров;
- высокий удельный вес конкурентоспособных организаций и товаров отрасли и др.

В данной работе к разновидностям региональных образований относятся: республика, край, область, город. От обоснованности структуры и качества функционирования отдельных отраслей инфраструктуры региона зависят стабильность, эффективность и конкурентоспособность находящихся в регионе организаций, предприятий, фирм, компаний, учреждений и др.

Конкурентные преимущества региона определяются следующими группами факторов:

- 1) конкурентоспособностью страны, в которую входит регион;
- 2) природно-климатическими, географическими, экологическими и социально-экономическими параметрами региона;
- 3) предпринимательской и инновационной активностью в регионе;
- 4) уровнем соответствия (отставания или опережения) параметров инфраструктуры региона международным и федеральным нормативам;
- 5) уровнем международной интеграции и кооперирования региона.

На основе перечисленных групп факторов каждый регион (или третья сторона) может сформулировать свои конкурентные преимущества и рекламировать их в средствах массовой информации для привлечения инвестиций в отрасли региона.

Конкурентными преимуществами страны могут быть:

- 1) значительные расходы из госбюджета на НИОКР (например, в США на 2000 г. — 3,5% ВВП);
- 2) значительные вложения в развитие человека (на образование, здравоохранение, социальные нужды);
- 3) стабильность политической и правовой системы страны;
- 4) доля ВВП на душу населения;
- 5) высокая продолжительность жизни;
- 6) высокая эффективность использования ресурсов;
- 7) оптимальный экспорт;
- 8) низкая инфляция;
- 9) наличие природных ресурсов и благоприятный климат, выгодное географическое положение страны;
- 10) значительная доля конкурентоспособных фирм;
- 11) конкурентоспособность трудовых ресурсов;
- 12) гибкость финансовой системы;
- 13) динамичность внутреннего рынка;
- 14) отсутствие сверхнормативной государственной задолженности;
- 15) высокая образованность населения страны;
- 16) сильная конкуренция во всех сферах деятельности на основе знаний;
- 17) открытость страны, высокий уровень международной интеграции и кооперирования;
- 18) высокое качество инфраструктуры рынков и регионов (субъектов Федерации);
- 19) низкие налоговые и таможенные ставки;
- 20) высокая культура бизнеса в стране;
- 21) высокий уровень информационного обеспечения управления страной.

3.5. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов

Рассматриваемые в различных источниках методы оценки конкурентных преимуществ охватывают далеко не все аспекты обеспечения конкурентоспособности.

Считаем целесообразным к интегральной оценке конкурентных преимуществ применять системный, комплексный и нормативный подходы.

С позиций системного подхода при интегральной оценке конкурентных преимуществ объектов как систем следует отдельно оценивать факторы внешнего окружения и внутренней структуры систем (или внешние и внутренние факторы, см. п. 3.4).

С позиций комплексного подхода при оценке конкурентных преимуществ следует учитывать технические (технический уровень производства и выпускаемой продукции и т. п.), правовые (стабильность демократических преобразований, системность и обоснованность законодательных актов по различным направлениям права), рыночные (потенциал рынка, сила конкуренции, открытость, маркетинг и т. п.), научные (глубина анализа экономических законов и закономерностей, законов организации, широта и глубина применения научных подходов, современных методов), экономические (рентабельность, устойчивость, финансовые инструменты, обеспеченность ресурсами и т. д.), организационные (организация производства, труда и менеджмента, логистика, организация рыночной инфраструктуры и т. д.), психологические и другие аспекты обеспечения конкурентоспособности, а также их взаимовлияния.

Применение нормативного подхода к оценке будет побуждать организовывать нормирование и мониторинг конкретных факторов преимущества конкретных объектов.

Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар, а оценка конкурентных преимуществ осуществляется на ранних стадиях инвестирования, до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Дальнейший мониторинг реализации конкурентных преимуществ осуществляется на стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до продажи товара. Поэтому очень важно обоснованно, жестко и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ различных объектов. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ. Схема превращения конкурентных преимуществ (КП) объектов в конкурентоспособность организации (K_v) показана на рис. 3.7.

Сделаем анализ рис. 3.7. На уровне 1 устанавливаются (разрабатываются) конкретные мероприятия по превращению отдельных факторов в конкретное конкурентное преимущество на уровне 2. Далее эти преимущества должны воплощаться в конкретном товаре (или на рынке) с целью обеспечения его конкурентоспособности (уровень 3). На конкурентоспособность

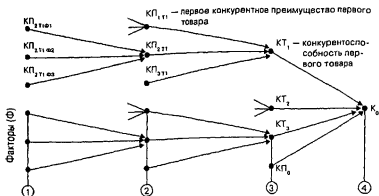


Рис. 3.7. Схема превращения конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособность организации

организации (K_0) на уровне 4 оказывают влияние конкурентоспособность ее товаров и конкурентные преимущества организации ($KП_0$), к которым могут относиться ее миссия, имидж, уровень культуры, экологическая политика, качество системы менеджмента и др. На рис. 3.7 показано (условно), что конкурентоспособность организации определяется конкурентоспособностью трех товаров и конкурентным преимуществом организации. Конкурентоспособность первого товара определяется тремя конкурентными преимуществами. В свою очередь, например, второе конкурентное преимущество первого товара ($KП_{2Т1}$) достигается путем реализации трех конкурентных факторов ($KП_{2Т1Ф1}$, $KП_{2Т1Ф2}$ и $KП_{2Т1Ф3}$). Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов рассмотрены в предыдущем подразделе.

На стадии проектирования (инновационного, инвестиционного, стратегического планирования и т. д.) интегральную оценку конкурентных преимуществ, например, товара можно осуществлять по формуле

$$J_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \cdot \beta_{ij} \Phi_{ij}, \quad (3.1)$$

где J_T — интегральный показатель конкурентных преимуществ конкретного товара;

$i = 1, 2, \dots, n$ — номер конкурентного преимущества конкретного товара;

$j = 1, 2, \dots, m$ — номер фактора i -го конкурентного преимущества товара;

α_i — весомость i -го конкурентного преимущества, $\sum \alpha_i = 1$;
 β_j — весомость j -го фактора i -го конкурентного преимущества, $\sum \beta_j = 1$;
 P_i — относительное или нормативное значение i -го конкурентного преимущества;
 Φ_j — относительное или нормативное значение j -го фактора i -го конкурентного преимущества.

Интегральный показатель конкурентных преимуществ товара характеризует его потенциальную конкурентоспособность.

Не все приведенные в подразделе 3.4 конкурентные преимущества и определяющие их факторы можно оценить количественно. Если это невозможно, то применяются экспертные методы оценки как факторов и преимуществ, так и их весомости. Рекомендации по формированию экспертной группы и технологии ее работы приведены в специальной литературе, например в учебнике автора "Управленческие решения".

3.6. Вспомогательные методы анализа конкурентных преимуществ (*SWOT*, *GAP*, *LOTS*, *PIMS*, "Профиль", *McKinsey*)

3.6.1. Метод *SWOT*-анализа

При разработке стратегических планов многие фирмы применяют *SWOT*-анализ (рис. 3.8).

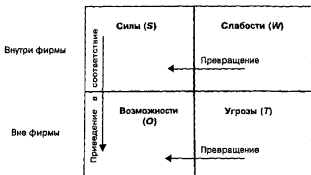


Рис. 3.8. Схема применения *SWOT*-анализа¹

¹ Менеджмент предприятий электросвязи: Учебник для вузов / Е.В. Демина, Н.П. Резникова и др. М.: Радио и связь, 1997.

В проанализированной нами литературе сущность *SWOT*-анализа раскрывается укрупненно. Он является одним из первых этапов стратегического планирования. На наш взгляд, идея *SWOT*-анализа заключается в следующем: а) применение усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ нами предлагается разбить на ряд этапов.

На первом этапе *SWOT*-анализа глубоко изучаются силы — конкурентные преимущества фирмы в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура;
- система менеджмента (в том числе маркетинга);
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На втором этапе *SWOT*-анализа изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности: на 0-м уровне — комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара; на 1-м уровне — полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затраты, условия применения товара; на 2-м уровне — конкретные показатели и т. д. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе *SWOT*-анализа изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы и т. п.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На последнем, пятом этапе *SWOT*-анализа согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

3.6.2. Метод анализа GAP

Этот метод разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии [9]. Он представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Шаги анализа:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на 1 год, 3 года, 5 лет;
- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
- 7) согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;
- 9) уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
- 10) определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия разработки;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Подобный анализ может проводиться как группой предприятий (объединением), так и отдельными предприятиями.

Таким образом, анализ *GAP* можно назвать организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

3.6.3. Метод анализа LOTS

Попыткой объединить все элементы целостного взгляда на бизнес явилась разработка примерно в 1980 г. метода, получившего название *LOTS*, что на шведском языке означает "лоцман" [9]. *LOTS* вначале применяли для оценки рыночного потенциала галлюровой кислоты (экстракта пегушиных гребешков). В результате анализа маркетинг этого товара был сосредоточен в области

глазной хирургии — одной из десятков областей возможного применения кислоты. Это было самой выгодной операцией фирмы “Фармация”: продукт под фирменным названием “Хеалон” произвел революцию в современной глазной хирургии.

С тех пор язык *LOTS* был систематизирован. Его преподавали руководителям шведского бизнеса и иностранных дочерних фирм. В сокращенном варианте его не без пользы изучают и люди, непосредственно не связанные с покупателями и маркетингом.

Философия *LOTS* исходит из того, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей.

Метод *LOTS* включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Анализ по методу *LOTS* включает 9 этапов и касается:

- существующего положения;
- стратегии;
- долгосрочных целей;
- краткосрочных целей;
- методов и объектов анализа;
- кадрового потенциала;
- планов развития;
- организации менеджмента;
- отчетности.

При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

3.6.4. Метод анализа PIMS

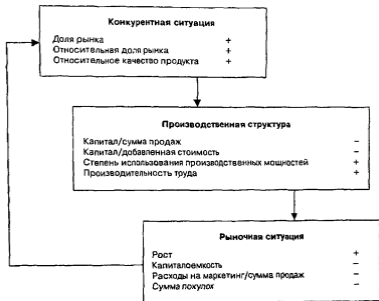
Метод *PIMS* (*Profit Impact of Market Strategy*) — метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании *General Electric* [9].

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейс-

ких компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью *PIMS* представлены на рис. 3.9. Эти факторы подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. На схеме знак "+" означает благоприятный эффект на прибыльность, а знак "-" означает неблагоприятный эффект. Факторы ранжированы.



Примечание. Связи указаны нами — Р.Ф

Рис. 3.9. Решающие факторы прибыльности

Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают:

- капиталоемкость;
- относительное качество продукта;
- относительная доля компании на рынке;
- производительность труда.

Большое преимущество модели *PIMS* состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

База данных этой модели формируется в Институте стратегического планирования, который находится в Бостоне и имеет филиалы в других странах.

3.6.5. Метод изучения профиля объекта

Профилем называется сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей. Корпоративный профиль — это образ компании или ее продукция в глазах целевой группы [9].

Ниже приведен пример набора характеристик для анализа качества консультационных услуг в области менеджмента, проведенного компанией «Тестологен АБ» в Швеции (рис. 3.10).

Потребитель или любая другая (отраслевая, муниципальная, общественная и т. д.) организация может по утвержденной ме-

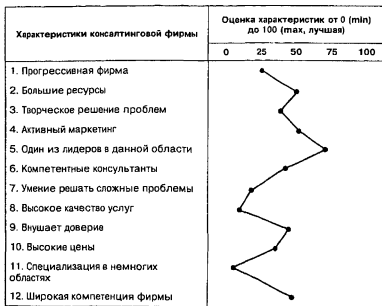


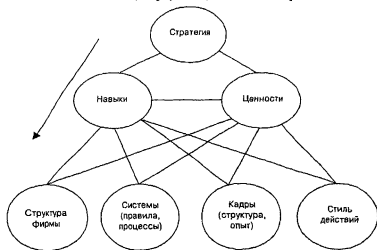
Рис. 3.10. Профиль характеристик фирмы

тодике проанализировать и оценить любую фирму, в любой области деятельности и т. д.

“Профиль” является средством или инструментом визуального анализа объекта. Для повышения объективности оценки рекомендуется ранжировать характеристики и интегрировать их. Это очень сложная работа.

3.6.6. Модель анализа McKinsey 7S

Название модели идет от названия компании и семи факторов ее деятельности, семи слов, начинающихся в английском языке на букву “S” (strategy — стратегия, skills — навыки, shared values — общепризнанные ценности, structure — структура, systems — системы, staff — кадры, style — стиль). Соподчиненность составляющих (сверху вниз) показана на рис. 3.11.



- технологическое состояние;
- образ (реальность, воспринимаемая извне);
- руководство и люди.

Привлекательность рынка рекомендуется оценивать по следующим показателям:

- абсолютный размер;
- рост рынка;
- широта рынка;
- ценообразование;
- структура конкуренции;
- отраслевая норма прибыли;
- социальная роль;
- влияние на окружающую среду;
- юридические ограничения.

После анализа перечисленных показателей строится матрица "стратегическое положение/привлекательность рынка" и определяется стратегия фирмы (рис. 3.12).

		СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ФИРМЫ		
		Хорошее	Среднее	Плохое
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА	Высокая	Инвестировать/расти		Господствовать/отсрочить
	Средняя		Зарабатывать/защищаться	
	Низкая	Зарабатывать/защищаться		Снять урожай/отказаться

Рис. 3.12. Матрица "стратегическое положение/привлекательность рынка" компании McKinsey

Представленная на рис. 3.12 матрица в последнее время подвергается суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц.

Например, если стратегическое положение фирмы оценивается как слабое, а ее рынок как невыгодный, то в соответствии с теорией с него нужно “снять урожай”, т. е. выжать все до последней капли из своего капитала, а затем оставить рынок.

Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель? *General Electric*, которой подобная философия во многом обязана своим возникновением, сейчас произвела радикальную переоценку своих рекомендаций. Так, например, выяснилось, что вопреки упрощенным выводам модели изготовление трамваев и подземных железнодорожных систем обладало огромным потенциалом развития. Поэтому модель необходимо углублять.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. На современном этапе мирового развития конкуренция как движущая сила развития общества вынуждает производителей товаров постоянно искать пути повышения их качества (в том числе экологичности), снижения цены, повышения качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке, снижения эксплуатационных затрат на его использование. В XXI в. последний фактор будет определяющим, так как в настоящее время эксплуатационные затраты по сложной технике от 5 (в развитых странах) до 20 раз (в остальном мире) больше производственных затрат. Отсюда методов конкуренции будет не два, как в настоящее время (ценовая и неценовая), а шесть — неценовая; ценовая; на основе критерия повышения качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке, снижения эксплуатационных затрат на основе повышения качества процессов; на основе комбинации всех предыдущих (самый сложный, но и самый эффективный метод конкуренции).

2. Повышением конкурентоспособности России в настоящее время ни одна структура не занимается (ссылаются на сложность проблемы). Поэтому почти все показатели страны ухудшаются и Россия по конкурентоспособности находится уже во второй сотне стран, а по жизненному уровню — в восьмом десятке.

3. Стадии конкурентоспособности страны по М. Портеру – стадии факторов производства, инвестиций, нововведений, богатства – трудно обосновать теоретически, так как повышение благосостояния является целью, инновации – инструментом, а инвестиции и факторы производства – средством достижения цели

4. Конкурентные преимущества объектов следует формировать на основе их эксклюзивной ценности. Конкурентные преимущества персонала следует подразделять на наследственные и приобретенные, организации – на структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, эффективности

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под конкуренцией?
2. Что такое конкурентное преимущество?
3. Что такое конкурентоспособность?
4. Дайте определение понятия "рынок".
5. Приведите параметры монополистической конкуренции.
6. Какие факторы влияют на конкурентную борьбу?
7. Раскройте опыт США по повышению конкурентоспособности страны.
8. Что сделано в России по повышению ее конкурентоспособности?
9. В чем особенности теории конкурентного преимущества М. Портера?
10. В чем особенности формирования конкурентных преимуществ на основе эксклюзивной ценности объекта?
11. По каким признакам классифицируются конкурентные преимущества объектов?
12. Перечислите основные типовые факторы конкурентного преимущества персонала.
13. Перечислите основные типовые факторы конкурентного преимущества товара.
14. Перечислите основные типовые факторы конкурентного преимущества организации.
15. Какими факторами определяется конкурентоспособность страны?
16. Раскройте схему превращения конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособность организации.
17. В чем сущность интегральной оценки конкурентных преимуществ товара?
18. В чем сущность SWOT-анализа?
19. В чем сущность метода анализа "Профиль"?
20. В чем сущность метода анализа McKinsey?

ТЕМА 4

Методические основы оценки конкурентоспособности различных объектов

План:

- 1 Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж -Ж Ламбену
- 2 Требования и исходные данные для оценки конкурентоспособности
- 3 Методика оценки конкурентоспособности персонала
- 4 Методика оценки конкурентоспособности товара на основе его эффективности и рыночных факторов
- 5 Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 11111–55555
- 6 Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы
- 7 Оценка устойчивости функционирования фирмы как индикатор ее конкурентоспособности в будущем.

4.1. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену

По сравнению с М. Портером Ж -Ж Ламбен предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности, опубликованные им примерно через 6 лет после выхода работы М. Портера

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам

производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным

Конкурентное преимущество может быть внешним, если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает “рыночную силу” фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, — это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами.

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которое создает ценность для изготовителя, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество — это следствие более высокой производительности, которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкурентами.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры. На рис. 4.1 представлены виды стратегий и конкурентного преимущества, адаптированные нами на основе осей Ц-Ц и С-С Ламбена.

В зависимости от конкретной ситуации, наличия конкурентных преимуществ и ресурсов фирма может выбрать одну из указанных на рис. 4.1 стратегий. Главное — чтобы стратегия фирмы находилась правее (ниже) границы безубыточности

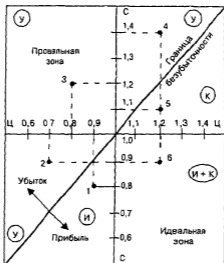


Рис. 4.1. Виды конкурентного преимущества и стратегий

С — соотношение себестоимости анализируемого образца товара и приоритетного товара-конкурента, Ц — то же по ценам; 1,0 — точка, соответствующая себестоимости и цене товара приоритетного конкурента, И — зона стратегии по издержкам, К — зона стратегии по качеству, И+К — зона стратегии по издержкам и качеству, У — зона убыточной стратегии

Рассмотрим значения точек, показанных на рис. 4.1. В точке 1 себестоимость товара фирмы на 20% ниже себестоимости товара приоритетного конкурента, цена ниже (значит, и качество ниже, поскольку цена в условиях конкуренции определяется рынком) на 10%. Значит, прибыль фирмы по данному товару по сравнению с конкурентом возрастет на 10% (20–10). В точке 2 себестоимость товара фирмы ниже себестоимости конкурента на 10%, а цена — на 30%, значит, прибыль фирмы по сравнению с прибылью конкурента будет меньше на 20% (30–10), фирма несет убыток. В точке 3 себестоимость товара фирмы выше на 20%, а цена ниже на 20%. Если принять, что цена пропорциональна качеству, то товар в точках 3, 4 убыточен и по издержкам и по качеству. Однако на практике эта пропорция не всегда соблюдается, поэтому возможны варианты. В точке 5 цена (качество) выше на 20%, а себестоимость — на 10%, значит, дополнительная прибыль фирмы по сравнению с конкурентом составит 10%. В идеальной зоне, точке 6 фирма реализует стратегии и по издержкам (на 10% ниже) и по качеству (на 20% выше).

Интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы между прямыми соперниками на рынке варьируют в зависимости от характера конкретной ситуации. Она отражает степень взаимозависимости конкурентов, возникающей на конкретном рынке в результате их действий.

Проводя анализ ситуации на конкретном рынке, удобно опираться на различные конкурентные структуры: чистая (совершенная) конкуренция, олигополия, монополистическая (несовершенная) конкуренция и монополия.

Рассмотрим особенности этих структур

1. *Модель чистой конкуренции* характеризуется присутствием на рынке большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей, причем ни одна из этих групп не обладает достаточной силой, чтобы повлиять на цены. Товары имеют четко определенные характеристики, полностью взаимозаменяемы и продаются по ценам, которые определяются только соотношением между спросом и предложением. Продавцы на таком рынке не обладают никакой рыночной силой (возможностью изменения цены на свой товар по сравнению с ценой приоритетного конкурента), и их поведение не зависит от действий других продавцов. Итак, ключевые характеристики этого рынка таковы:

- большое число продавцов и покупателей;
- недифференцированные, полностью взаимозаменяемые товары;
- полное отсутствие рыночной силы.

Ситуация такого типа встречается на промышленных рынках унифицированных товаров и недифференцированных товаров типа сырьевых, пищевых продуктов, металлов. Рынки последнего типа обычно являются организованными, как, например, Лондонская биржа металлов или различные биржи сырьевых товаров.

В краткосрочной перспективе для фирмы важно отслеживать объемы производства у конкурентов и появление новых конкурентов, что позволит предвидеть динамику цены.

В долгосрочной перспективе интерес фирмы, очевидно, в том, чтобы избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои товары и тем самым уменьшая степень их заменяемости или создавая издержки перехода для покупателей. Такого результата можно добиться, осуществляя, например, строгий контроль качества, укрепляя имидж марки. Этой стратегии придерживается ряд стран — экспортеров пищевых

продуктов, которые тем самым стремятся удержать цену и спрос на свои продукты: колумбийский кофе, испанские апельсины, южноафриканские фрукты, шведская сталь и т. д. Речь идет о стремлении к дифференциации.

2. *Олигополия* — это ситуация, когда число конкурентов невелико или несколько фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. На подобных рынках с высокой концентрацией каждая фирма хорошо знакома с действующими силами и маневры любого конкурента известны остальным фирмам. Результат стратегического маневра сильно зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты. Сила реактивной позиции измеряется эластичностью реакции фирмы на действия конкурентов. При этом снижение цены, предпринятое одной фирмой, приводит к увеличению ее доли на рынке. Конкуренты тоже идут на снижение цены либо на повышение качества. По такой схеме идет снижение удельной цены однородной продукции.

На застойном (нерасширяющемся) рынке с олигопольной структурой учет в явном виде конкурентного поведения составляет существенный аспект разработки стратегии. Под конкурентным поведением понимается позиция, которую в процессе принятия решения занимает фирма по отношению к своим конкурентам. Реально наблюдающиеся позиции можно сгруппировать *по пяти типам поведения*:

1) независимое поведение, когда конкуренты не учитывают поведение фирмы;

2) корпоративное поведение, подразумевающее стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации. Явные соглашения в рамках законодательства скорее присущи крупным компаниям;

3) адаптивное поведение, основанное на явном учете действий конкурентов;

4) опережающее поведение, предусматривающее предвидение реакции конкурентов на какое-либо действие фирмы;

5) агрессивное поведение, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого (игра с нулевой суммой), конкуренты занимают неблагоприятную позицию по отношению к фирме.

В случае недифференцированной олигополии наиболее часто встречается адаптивное и опережающее поведение. Применительно к ценовым решениям нередко наблюдается агрессивное поведение.

Одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы Ж.-Ж. Ламбен считает анализ реакций конкурентов, методика проведения которого рассматривается ниже.

Фирмы противостоят друг другу на олигопольном рынке, прибегая к различным орудиям маркетинга, инновационной деятельности. Реагируя на действия приоритетного конкурента, фирма должна анализировать сложившиеся ситуации и прогнозировать стратегии своего поведения.

Ж.-Ж. Ламбен предлагает анализ производить по трем факторам: цена, реклама, качество (точнее — снижение цены, усиление рекламы, повышение качества). Если подойти к проблеме шире — с позиций не тактического, а стратегического маркетинга или предложенной нами системы менеджмента, то к этим трем факторам целесообразно добавить и остальные факторы, определяющие конкурентоспособность фирмы (товара): качество сервиса, затраты в сфере потребления товара. В конечном счете эти 5 факторов определяют конкурентоспособность товара, и по ним рекомендуется строить матрицу эластичности конкурентной реакции (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке

Действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара марки А	Эластичность реакции приоритетного конкурента по товару В на действия фирмы по товару А по следующим факторам:				
	K_p	K_c	Ц	Z_p	Р
1. Повышение качества товара (фактор K_p)	\mathcal{E}_1	\mathcal{E}_6	\mathcal{E}_{11}	\mathcal{E}_{16}	\mathcal{E}_{21}
2. Повышение качества сервиса (K_c)	\mathcal{E}_2	\mathcal{E}_7	\mathcal{E}_{12}	\mathcal{E}_{17}	\mathcal{E}_{22}
3. Снижение цены товара при сохранении качества (Ц)	\mathcal{E}_3	\mathcal{E}_4	\mathcal{E}_{13}	\mathcal{E}_{18}	\mathcal{E}_{23}
4. Снижение эксплуатационных затрат (Z_p)	\mathcal{E}_4	\mathcal{E}_9	\mathcal{E}_{14}	\mathcal{E}_{19}	\mathcal{E}_{24}
5. Усиление рекламы (Р)	\mathcal{E}_5	\mathcal{E}_{10}	\mathcal{E}_{15}	\mathcal{E}_{20}	\mathcal{E}_{25}

Будем считать, что любое действие фирмы требует затрат (инвестиций). Если повышается качество, то пропорционально повышается цена товара. В этом случае размер дополнительной прибыли, полученной от вложений инвестиций в повышение качества (товара или сервиса) за счет повышения цены товара, должен быть больше размера инвестиций. Снижение цены может быть достигнуто либо за счет реализации стратегии фирмы

по ресурсосбережению, либо за счет уменьшения прибыли с целью ускорения реализации неконкурентоспособного товара. Снижение эксплуатационных затрат у потребителя может быть достигнуто тремя путями: повышением качества товара, совершенствованием организации технического обслуживания и ремонта товара либо использованием эффекта масштаба в сфере потребления. Действие фирмы по усилению рекламы сопровождается, как правило, дополнительными затратами.

Фирма-изготовитель может использовать одновременно несколько факторов (от одного до пяти). При этом инвестиции тоже распределяются по этим факторам.

Приоритетный конкурент тоже может одновременно работать по нескольким факторам. Над использованием факторов конкурентоспособности взаимозаменяемых товаров работают и другие конкуренты, которые иногда за счет реализации одной стратегии (например, стратегии повышения качества) могут опередить всех конкурентов. Поэтому понятие "приоритетный (основной) конкурент" — относительное, изменяющееся в динамике.

В табл. 4.1 буквой "Э" обозначена эластичность (фактическая или вероятностная степень зависимости) реакции конкурента на действия фирмы. Если конкурент не реагирует на действия фирмы, т. е. политики поведения конкурента и фирмы независимы друг от друга, то эластичность будет равна нулю. Если же эластичность равна единице, значит, конкурент полностью, адекватно отреагировал на действия фирмы. К примеру, фирма инвестировала капитал только в повышение качества товара марки А, конкурент тоже вложил капитал только в повышение качества своего конкурирующего товара марки В.

Эластичность может рассчитываться, анализироваться и прогнозироваться по одному из трех методов: экспертному методу, методу наименьших квадратов, методу экстраполяции, которые описаны в работе [13].

Приведем примеры работы с матрицей (см. табл. 4.1).

Направленность действий фирмы или конкурента может быть по горизонтали или вертикали. Если анализируется (прогнозируется) реакция конкурента на действия фирмы, то эластичность определяется по горизонтали. Если же анализируется реакция фирмы на действия конкурента, то эластичность определяется по вертикали.

Например, анализ действия закона конкуренции показал, что фирма теряет свои позиции на рынке. Средств на повыше-

ние качества товара у нее нет, и она вынуждена идти на снижение цены товара для ускорения его реализации. Фирма воздействует только на один фактор конкурентоспособности товара марки А. Приоритетный конкурент решил ответить на действия фирмы следующим образом: 80% средств (условно) конкурент направляет на снижение цены, а 20% — на усиление рекламы в надежде поддержать имидж марки для следующей (более прогрессивной) модели. Эту информацию можно получить только с определенной вероятностью. По этим данным в табл. 4.1 эластичность \mathcal{E}_{13} будет равна 0,80, $\mathcal{E}_{23} = 0,20$, $\mathcal{E}_{13} + \mathcal{E}_{23} = 1,0$. После получения такого прогноза фирма может изменить свою стратегию или тактику. Тогда и коэффициенты эластичности будут другими.

Другая ситуация. Фирма 60% средств направила на повышение качества товара (фактор 1), 40% — на повышение качества сервиса (фактор 2). Конкурент не отреагировал на действия фирмы, поскольку ему нужно срочно продать товар В, и он идет по пути снижения цены товара В. Эластичность по горизонтали факторов № 1 и 2 будет равна нулю, т. е. со стороны конкурента на действия фирмы никакой реакции.

Третья ситуация. Фирма была намерена реализовать стратегию качества, однако для разработки нового товара и технологии его изготовления у нее не оказалось достаточных средств. Конкурент за счет улучшения ремонтпригодности товара и организации ремонтных работ решил улучшить 4-й фактор (90% средств) и усилить рекламную деятельность в области снижения эксплуатационных затрат (10% средств). Фирма в связи с политикой конкурента изменила свою стратегию и для реализации своего товара решила усилить рекламу (фактор № 5). Тогда эластичность реакции фирмы (\mathcal{E}_{25}) на действия конкурента по фактору № 5 будет равна единице, а по фактору № 4 — нулю (\mathcal{E}_{20}).

Таким образом, матрица конкурентных реакций, как отмечает Ж.-Ж. Ламбен, — удобный инструмент предвидения, а выбор позиции по отношению к конкурентам занимает центральное место в любой стратегии.

В условиях олигопольного рынка необходима система слежения за конкуренцией, которая формируется после ответа на четыре основных вопроса:

- Каковы основные цели конкурента?
- Какова его текущая стратегия для достижения этих целей?

- Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свою стратегию?
- Каковы их вероятные будущие стратегии?

Ответы на первые три вопроса должны обеспечить исходные данные для предвидения будущих стратегий. Анализ совокупности сведений по указанным четырем областям дает достаточно полную картину действий конкурентов. Многие фирмы оценили важность анализа конкуренции и выделяют средства для сбора необходимой информации. Вот несколько примеров.

- “Ай-би-эм” (*IBM*) создала отдел коммерческого анализа, где работают тысячи представителей, ответственных за сбор и представление данных о конкуренции.
- “Техас Инструментс” (*Texas Instruments*) систематически анализирует правительственные контракты, выигранные ее конкурентами, чтобы оценить их технологические преимущества.
- В “Ситикорп” (*Citicorp*) предусмотрена должность менеджера по конкурентной разведке.
- “МакДоналдс” (*McDonalds*) рассылает управляющим своих ресторанов рекламные материалы и предложения своих главных конкурентов в США — фирм “Бургер Кинг” (*Burger King*) и “Венди” (*Wendy*).

Сильная взаимозависимость конкурентов на рынке товара малопривлекательна, поскольку она ограничивает свободу действий фирмы. Чтобы избежать ее, фирма может либо попытаться дифференцироваться от своих конкурентов, либо искать новые рынки товара, творчески подходить к сегментации.

3. *Монополистическая, или несовершенная, конкуренция* занимает среднее положение между чистой конкуренцией и монополией. Конкуренты многочисленны, и их силы уравновешены. Однако их товары дифференцированы, т. е., с точки зрения покупателя, они обладают отличительными качествами, которые воспринимаются всем рынком в качестве таковых. Дифференциация может принимать различные формы: вкус напитка, особая техническая характеристика, оригинальное сочетание характеристик, качество и диапазон услуг, сбытовая сеть, сила торговой марки и т. д. Таким образом, монополистическая конкуренция проистекает из стратегии дифференциации, основанной на внешнем конкурентном преимуществе.

Для успешной реализации стратегии дифференциации необходимо выполнение следующих условий:

- любая дифференциация должна представлять ценность для покупателя;
- эта ценность может состоять в повышении эффективности использования ресурсов либо в сокращении издержек потребления или(и) использования;
- ценность для покупателя должна быть достаточно высокой, чтобы он согласился уплатить ради нее повышенную цену;
- фирма должна быть способна защитить свой элемент дифференциации, чтобы конкуренты не могли его немедленно воспроизвести;
- повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет фирма, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации;
- наконец, если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, фирма должна сформировать сигналы, чтобы добиться его известности.

В ситуации монополистической конкуренции фирма, предлагая дифференцированный товар, тем самым получает внешнее конкурентное преимущество. Приобретение "рыночной силы" защищает фирму и позволяет ей получать прибыли выше среднерыночных. Ее стратегическая цель поэтому состоит в том, чтобы эксплуатировать предпочтительный спрос, контролируя ценность и срок жизни элемента дифференциации.

Рыночная сила оценивается способностью фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов. Одной из мер в этом направлении может служить эластичность спроса по цене дифференцированного товара. Чем ниже эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к повышению цены на товар.

Например, эластичность по цене для марки *A* равна 1,5, а для марки *B* — 3,0. Повышение цены марок на 5% снизит спрос на марку *A* на 7,5%, а на марку *B* — на 15%.

4. *Монопольная конкуренция*, как и чистая, представляет собой предельный случай. На рынке доминирует единственный изготовитель, который противостоит большому числу покупателей. Как следствие, его товар на протяжении короткого времени не имеет в своей категории прямых конкурентов. Это монополия новатора. Подобная ситуация наблюдается в фазе жизненного цикла, соответствующей введению товара на рынок, в зарождающихся секторах, характеризующихся технологическими инновациями.

Если монополия существует, фирма в принципе владеет повышенной рыночной силой. В реальности ей быстро начинают угрожать новые фирмы, привлеченные растущим потенциалом рынка и высокими прибылями. Следовательно, важным фактором становится ожидаемая длительность монополии, зависящая от масштаба инновации и существования высоких барьеров входа для новых конкурентов. Вследствие быстрого распространения технологических нововведений монополии становятся все более эфемерными.

Более часты случаи государственной монополии, логика которых отличается от логики частных фирм. Это уже логика не прибыли, а общественного блага. Трудность при этом заключается в отсутствии рыночного контроля над служением общественным интересам, что способствует развитию централизованного управления, сконцентрированного скорее на собственных внутренних задачах.

4.2. Требования и исходные данные для оценки конкурентоспособности

Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой очень сложную работу, так как:

во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов;

во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов;

в-третьих, например, в России техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не ориентирована на обеспечение конкурентоспособности различных объектов. Ни один комитет Государственной Думы, ни одно министерство или ведомство, ни один вуз или НИИ в России комплексно не занимаются проблемами конкурентоспособности. Поэтому-то по конкурентоспособности Россия находилась в 2000 г. на 55-м месте из 59 оцениваемых стран.

Для оценки конкурентоспособности сложных объектов массового производства или дорогих и уникальных объектов следует применять рассмотренные ранее научные подходы, принципы и методы. Конкурентоспособность простых и недорогих объектов целесообразно определять на основе экспертной оценки или пробных продаж нового товара.

Для расчета и анализа конкурентоспособности товаров, организации (предприятия) и ее конкурентов исходные данные собираются по форме, представленной в табл. 4.2.

Специфические принципы оценки конкурентоспособности конкретных объектов формулируются в каждом конкретном случае исходя из сложности, особенностей и важности объекта.

Так, в основу измерения конкурентоспособности персонала могут быть положены методы экспертной оценки. Конкурентоспособность организации рекомендуется оценивать на основе показателей конкурентоспособности товаров с учетом значимости рынков, на которых они были реализованы. Конкурентоспособность отрасли можно измерить на основе конкурентоспособности, например, 30 лучших товаров отрасли. Конкурентоспособность страны можно измерить на основе главных показателей, определяющих качество и эффективность отдельных сторон деятельности в прошлом, настоящем и будущем.

Таблица 4.2

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и ее конкурентов (типовая форма)

Показатели	Фактические значения показателей основных конкурентов (наименование и год)				Показатели организации	
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	Фактически (год)	прогноз (год)
1	2	3	4	5	6	7
<p>1. Полезный эффект товара (интегральный показатель качества), наименование товара, единица полезного эффекта</p> <p>1.1. Показатели назначения</p> <p>1.2. Показатели надежности</p> <p>В том числе:</p> <p>нормативный срок службы (использования, хранения)</p> <p>коэффициент безотказности</p> <p>коэффициент готовности</p> <p>коэффициент сохраняемости</p> <p>1.3 Показатели экологичности</p> <p>1.4. Показатели эргономичности</p> <p>1.5. Показатели эстетичности (дизайна)</p>						

1	2	3	4	5	6	7
1.6. Показатели технологичности 1.7 Показатели стандартизации и унификации 1.8. Показатели патентной чистоты и патентоспособности 1.9 Показатели совместимости и взаимозаменяемости 1.10 Номер сертификата, кем и когда выдан, срок действия						
2 Совокупные затраты за жизненный цикл единицы товара, всего В том числе: 2.1. Затраты на стратегический маркетинг (на единицу конкретного товара), у.е. % совокупных затрат 2.2. Затраты на НИОКР (то же) 2.3. Затраты на ОТПП (то же) 2.4. Затраты на производство 2.5. Затраты на сервис 2.6. Затраты на эксплуатацию (использование) и ремонт (утилизацию) за нормативный срок службы товара						
3 Качество сервиса потребителей товара 3.1. Имидж организации-изготовителя 3.2. Юридическая надежность организации 3.3. Финансовая надежность (устойчивость) организации 3.4. Качество информации о товаре 3.5. Качество упаковки товара 3.6. Качество обслуживания торговой организации 3.7. Качество доставки и установки (монтажа) товара 3.8. Качество гарантийного обслуживания товара 3.9. Качество ремонта товара 3.10. Качество мониторинга рыночного механизма						
4. Удельный вес данного товара в объеме продаж организации, доли единицы						
5. Показатели значимости рынков, на которых представлен товар						

1	2	3	4	5	6	7
6 Параметры товарных рынков 6.1. Показатели взаимозаменяемости товара 6.2. Объем товарных рынков 6.3. Число субъектов и их доли на рынках 6.4. Барьеры входа на рынки						
7 Удельная цена товара						
8 Показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации по сравнению с основным конкурентом, у которого этот показатель равен единице						

4.3. Методика оценки конкурентоспособности персонала

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный рабочий или специалист. Если у организации высокий уровень конкурентоспособности, то и персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей мере зависят от внешних условий.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочий	специалист	менеджер
1	2	3	4
1 Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	0,25	0,20
2 Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,20	0,15	0,15

1	2	3	4
3 Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,40	0,20
4 Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,10
5 Коммуникабельность	0,05	0,05	0,10
6 Организованность	0,05	0,05	0,15
7 Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,10
ИТОГО	1,00	1,00	1,00

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0, \quad (4.1)$$

где K_{ij} — уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

$i = 1, 2, \dots, n$ — количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, m$ — количество оцениваемых качеств персонала;

α_j — весомость j -го качества персонала (см. табл. 4.3);

β_{ij} — оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;

$5n$ — максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидум (5 баллов $\times n$ экспертов).

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

- качество отсутствует — 1 балл;
- качество проявляется очень редко — 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- качество проявляется часто — 4 балла;
- качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно — 5 баллов.

Приведем пример оценки конкурентоспособности менеджера (заведующего отделом) экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств менеджера приведены в табл. 4.4.

Результаты оценки качеств менеджера

Номер эксперта	Экспертная оценка семи качеств менеджера по пятибалльной системе (названия качеств — см табл 4.3)						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Подставив в формулу (4.1) результаты экспертной оценки из табл. 4.4, получим:

$$K_{\text{н}} = [0,20(4 + 4 + 4) + 0,15(5 + 4 + 5) + 0,20(4 + 5 + 5) + 0,10(4 + 3 + 4) + 0,10(5 + 5 + 5) + 0,15(5 + 5 + 4) + 0,10(4 + 4 + 4)] / (5 \times 3) = 13,2 / 15 = 0,88.$$

ВЫВОД: менеджер имеет достаточно высокую конкурентоспособность. Для ее дальнейшего повышения ему следует повышать деловые качества и укреплять здоровье.

4.4. Методика оценки конкурентоспособности товара на основе его эффективности и рыночных факторов

Конкурентоспособность анализируемого объекта (товара, услуги) желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем. Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая 1) полезный эффект данного объекта и конкурирующих объектов за нормативный срок их службы, 2) совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Полезный эффект — это отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта, удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект — это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество — это потенциальный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Приближение этих показателей друг к другу по величине приводит к разунификации объекта и увеличению затрат в сферах производства и восстановления. Значительный разрыв между интегральным показателем качества объекта и его полез-

ным эффектом приводит к недоиспользованию полезных возможностей объекта, что тоже плохо. Поэтому целесообразно проектировать (разрабатывать, формировать) объект с полезным эффектом для конкретных условий, равным 0,8—0,9 интегрального показателя качества. Тогда в одних условиях будет полностью или частично использоваться набор одних потенциальных параметров объекта, в других — набор других параметров.

Полезный эффект объектов можно измерять в натуральных единицах (например, производительность однопараметрических машин и оборудования), денежном выражении либо в условных баллах (полезный эффект объектов, характеризующихся несколькими дополняющими друг друга важнейшими параметрами). Основные методы прогнозирования полезного эффекта: нормативный, экспериментальный, параметрический, экспертный.

Полезный эффект — это одна сторона объекта-товара. Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

Конкурентоспособность объектов, по которым невозможно измерить их полезный эффект или совокупные затраты за жизненный цикл, можно определить на основе их экспериментальной проверки в конкретных условиях потребления, по результатам пробных продаж либо с применением экспертных и других методов.

Количественную оценку конкурентоспособности однопараметрических объектов (например, машин и оборудования) можно осуществлять по формуле:

$$K_{\text{го}} = (E_{\text{го}} / E_{\text{го}}) k_1' \cdot k_2' \cdot k_n', \quad (4.2)$$

где $K_{\text{го}}$ — конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

$E_{\text{го}}$ — эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта / денежная единица;

$E_{\text{го}}$ — эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке;

$k_1' \cdot k_2' \cdot k_n'$ — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность можно определять и на основе нормативов.

Эффективность объекта рассчитывается по формуле:

$$E = \Pi_c / Z_c, \quad (4.3)$$

где P_c — полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

Z_c — совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, денежная единица.

Полезный эффект однопараметрических объектов нами рекомендуется определять по формуле:

$$P_c = \sum_{t=1}^T P_n \Phi K_1 K_2 K_3 K_n, \quad (4.4)$$

где T — нормативный срок службы объекта, лет;

P_n — часовая паспортная производительность объекта;

Φ — годовой плановый фонд времени работы объекта;

K_1, \dots, K_n — коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества объекта требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта объекта. Эти показатели снижают полезный эффект объекта. К ним относятся: коэффициент безотказности, коэффициент снижения производительности по мере старения, показатели снижения безотказности, ремонтпригодности, показатели уровня шума, вибрации и другие показатели эргономичности и экологичности объекта, показатель организационно-технического уровня производства у потребителей используемого объекта и др.

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы объекта можно определить по формуле:

$$Z_c = Z_{\text{на исслед}} / N_1 + Z_{\text{отпр}} / N_2 + Z_{\text{изг}} + Z_{\text{вне}} + \sum_{t=1}^T Z_{\text{эк}} \pm Z_{\text{ликв}}, \quad (4.5)$$

где $Z_{\text{на исслед}}$ — сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

N_1 — количество объектов, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации;

$Z_{\text{отпр}}$ — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства нового объекта;

N_2 — количество объектов, которое намечается выпустить по данной технологической документации; $N_1 = N_2$, если мы имеем дело с одним изготовителем данного объекта;

$Z_{\text{изг}}$ — затраты на производство объекта (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{вне}}$ — затраты на внедрение объекта у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пусковых работ;

T — нормативный срок службы объекта;

Z_t — затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт объекта в году t (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{ликв}$ — затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая сам объект), выводимых в связи с освоением и внедрением нового объекта. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то в формуле (4.5) они должны быть со знаком "минус", если больше — со знаком "плюс".

Фактор времени при расчете совокупных затрат учитывается по общепринятой методике.

Условный пример оценки конкурентоспособности приведен в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Пример оценки конкурентоспособности воздушных поршневых компрессоров производительностью около 20 м³/мин

Образец	Полезный эффект, млн м ³ воздуха	Совокупные затраты, млн руб.	Эффективность, м ³ /руб.	Конкурентоспособность по отношению к лучшему образцу	Вывод
Проектируемый (вариант 1)	6,5	2,4	2,7	0,84	Неконкурентоспособен
Проектируемый (вариант 2)	8,8	2,6	3,4	1,06	Конкурентоспособен
Конкурент 1	5,8	2,2	2,6	0,81	Неконкурентоспособен
Конкурент 2	7,2	2,3	3,1	0,97	Неконкурентоспособен
Конкурент 3	8,0	2,5	3,2	1,00	Лучший образец — аналог

По формулам (4.2)—(4.5) можно оценивать конкурентоспособность только однопараметрических объектов (простые машины, оборудование, сырье, материалы, топливо, энергия и т. п.). Показатели, входящие в формулы, берутся из оперативного или статистического учета либо прогнозируются.

Конкурентоспособность многопараметрических объектов (страна, отрасль, регион, организация, товары широкого потребления, сложная техника, приборы, документы, специалисты и т. п.) можно оценивать, применяя экспертные методы.

На конкурентоспособность “выхода” организации оказывают влияние качество ее “входа” и качество процесса (организационно-технического уровня производства), а также качество сервиса товара у потребителя.

4.5. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 11111—55555

Ранее нами было доказано, что конкурентоспособность товара следует оценивать по четырем главным факторам (первый уровень дерева целей): качество товара; цена товара, качество сервиса товара на конкретном рынке; эксплуатационные затраты на использование товара; качество процессов.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара можно оценивать экспертным путем по двум методам.

- 1) без учета весомости факторов;
- 2) с учетом весомости факторов.

В любом случае эти методы применяются при невозможности применения более точных количественных методов оценки, рассмотренных ранее.

По системе 11111—55555, без учета весомости факторов, конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) дает оценку фактора от 1 (минимум, наихудшее значение фактора) до 5 (наилучшее значение фактора). Так, товар низкого качества, предлагаемый по высокой (грабительской) цене, имеющий к тому же низкое качество сервиса и высокие эксплуатационные затраты, будет иметь оценки 1—2 балла и его конкурентоспособность может быть, допустим, 12111. По этой системе минимальное значение конкурентоспособности будет равно 5 (1 + 1 + 1 + 1 + 1), максимальное — 25 (5 + 5 + 5 + 5 + 5). Оцениваемый товар имеет конкурентоспособность, равную 6 из 25, т. е. в четыре раза отстает от лучших мировых образцов.

По нашей оценке, в мировой практике наивысшие баллы имеют некоторые конкурентоспособные японские и американские фирмы (названия не будем приводить, чтобы не рекламировать их), товары которых имеют высокое качество изготовления и сервиса, оптимальную ресурсоемкость по стадиям жизненного цикла. Конкурентоспособность этих товаров будет равна примерно 23 (54545) при высоком качестве и оптимальных для данных условий показателях ресурсоемкости (4 и 4).

Товары скандинавских стран и некоторых стран ЕС на российском рынке по этой же системе имеют конкурентоспособ-

ность, равную примерно 20 (53444), т. е. они отличаются высоким качеством, хорошим качеством сервиса, но имеют несколько завышенные производственные затраты (или удельную цену).

Конкурентоспособность товаров стран Юго-Восточной Азии на российском рынке в среднем можно оценить примерно в 13 баллов из 23 (24223), т. е. они низкого качества, реализуются по низкой цене, с плохой системой сервисного обслуживания и значительными эксплуатационными затратами.

Конкурентоспособность российских товаров на внутреннем рынке в среднем можно оценить в 15 баллов (33333), т. е. они по всем показателям средние. Так, отечественные телевизоры "Рубин" по качеству отстают от "Сони" примерно в 1,5 раза, а их цена ниже примерно в 2,5 раза.

Для повышения точности оценки предлагается взвешивать важность, или весомость, каждого фактора конкурентоспособности. Ранее нами были присвоены следующие весомости факторам: качеству товара — 4, его цене — 3, качеству сервиса товара на конкретном рынке — 2 и эксплуатационным затратам — 1 балл (качество процессов не оценивалось). Последний фактор оценен в 1 балл, так как эксплуатационные затраты во многом определяются качеством товара и его сервиса. Чем выше качество, тем ниже эксплуатационные затраты (по конкурентоспособной японской и американской технике эксплуатационные затраты в 3—5 раз меньше, чем по аналогичной российской технике).

Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее 5 человек (один из руководителей или главный менеджер, конструктор, маркетолог, технолог, экономист).

Как при аттестации, сертификации, аудите, оценка может быть как внутренней, так и внешней, проводимой независимой аккредитованной организацией.

После формирования экспертной группы выполняется подготовительная работа, включающая издание приказа (распоряжения) об организации оценки конкурентоспособности, знакомство с методикой управления конкурентоспособностью (например, по данному учебнику), сбор и обработку исходных данных для оценки. Затем строится система баллов для оценки (рис. 4.2).

Система баллов наглядно показывает, что каждому фактору конкурентоспособности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна от 4 (качество товара) до 1 (эксплуатационные затраты).

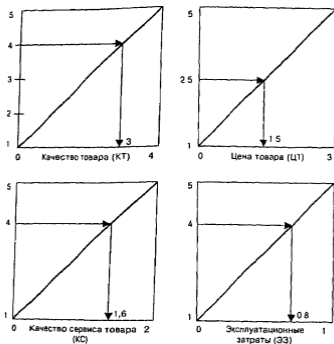


Рис. 4.2. Система баллов для экспертной оценки конкурентоспособности товара

Допустим, экспертная группа из 5 человек каждый фактор оценила баллами, приведенными в табл. 4.6

Таблица 4.6

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности товара

Эксперты	Оценка экспертов			
	КТ	ЦТ	КС	ЭЗ
1 Руководитель	3	3	4	3
2 Конструктор	4	3	4	4
3 Маркетолог	3	3	3	3
4 Экономист	4	3	4	4
5 Технолог	4	4	4	3
Сумма баллов	18	16	19	17
Средний балл	3,6	3,2	3,8	3,4

Конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем по системе баллов, будет равна

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{5} \cdot a_j, \quad (4.6)$$

где K_T — конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10),

n — количество экспертов;

B_{ij} — экспертная оценка i -м экспертом j -го фактора конкурентоспособности товара;

a_j — весомость j -го фактора (от 4 до 1);

5 — максимальная оценка фактора

Подставив в формулу (4.6) данные из табл. 4.6, получим

$$\begin{aligned} K_1 &= \frac{(3+4+3+4+4)/5}{5} \cdot 4 + \frac{(3+3+3+3+4)/5}{5} \cdot 3 + \\ &+ \frac{(4+4+3+4+4)/5}{5} \cdot 2 + \frac{(3+4+3+4+3)/5}{5} \cdot 1 = \\ &= 2,88 + 1,92 + 1,52 + 0,68 = 7,0 \end{aligned}$$

Таким образом, экспертная группа конкурентоспособность товара оценила в 7 баллов из 10, т.е. у организации имеются значительные резервы (30%) повышения конкурентоспособности товара по всем направлениям

4.6. Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы

Для оценки конкурентоспособности фирмы сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Тогда анализ можно называть системным.

Цель системного анализа фирмы — установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости функционирования фирмы.

Этапы проведения системного анализа состояния организации предлагается «привязывать» к структуре системы стратегического менеджмента.

1. Анализ качества научного сопровождения системы стратегического менеджмента с точки зрения количества и глубины применяемых научных подходов и методов управления.
2. Анализ компонентов выхода системы, т. е. качества стратегии организации, уточнение целей исходя из ее внутренних слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей (*SWOT*-анализ).
3. Анализ конкурентоспособности, эффективности и устойчивости функционирования основных конкурентов на выходе организации, внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон конкурентов.
4. Анализ механизма действия закона конкуренции в отрасли, антимонопольного (антитрестовского) законодательства, формы (структуры) и силы конкуренции в отрасли.
5. Анализ факторов макросреды страны и инфраструктуры данного региона (города), оказывающих позитивное и негативное влияние на организацию.
6. Анализ механизма действия закона конкуренции на входе системы, антимонопольного законодательства и силы конкуренции среди поставщиков организации.
7. Анализ внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами в обеспечивающей подсистеме, т. е. в правовом, методическом, ресурсном, информационном обеспечении организации.
8. Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации в ее организационно-техническом и социальном развитии ("процесс" в системе).
9. Анализ качества управляемой подсистемы системы стратегического менеджмента в части формирования системы показателей качества и ресурсоемкости товаров, качества их сервиса, инфраструктуры рынка, организации анализа эффективности этих направлений деятельности и формирования мероприятий по их улучшению.
10. Анализ качества управляющей подсистемы системы стратегического менеджмента в части управления персоналом по разработке и реализации стратегических и тактических управленческих решений.
11. Анализ структуры, содержания и качества связей в системе стратегического маркетинга, инновационного и производственного менеджмента, тактического маркетинга, установление их слабых и сильных сторон.
12. Анализ конкурентоспособности выпускаемых товаров, новшеств и выполняемых услуг, персонала и технологий, организации в целом.

13. Анализ эффективности использования ресурсов.

14. Анализ устойчивости функционирования организации.

15. Установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации для разработки на их основе ее стратегии. На этом этапе синтезируется вся предыдущая работа.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности организации. Вообще, в теоретическом плане проблема достижения конкурентоспособности различных объектов в условиях российской экономики в настоящее время не решается. Сразу оговоримся, что подходы к оценке конкурентоспособности не могут быть одними и теми же для стадий стратегического и тактического маркетинга. На стадии стратегического маркетинга как первой стадии жизненного цикла товаров (пространственный аспект) и первой функции управления (временной аспект) разрабатываются нормативы конкурентоспособности на длительный период, а на стадии тактического маркетинга выполняются работы по материализации у изготовителя и реализации на рынке стратегических нормативов конкурентоспособности, а также по корректировке этих нормативов. Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического маркетинга приоритет должен отдаваться динамическому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого.

В развитых странах действуют различные методики оценки конкурентоспособности фирм и компаний. Эти методики носят не описательный, а конкретно-экономический, количественный характер.

Недостатки подходов и методик оценки конкурентоспособности организаций-изготовителей нами видятся в следующем:

1. Апробированные в мировой практике подходы и методы оценки конкурентоспособности организаций-производителей не отражают применение и воздействие на них научных подходов к управлению (менеджменту), прежде всего системного, комплексного, воспроизводственного, нормативного и др. Так, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного-двух. "У кого что болит, тот о том и говорит", — гласит русская пословица. Один подход к оценке учитывает резервы в использовании факторов производства. Другой — стоимость конкретных факторов производства в конкретной стране. Третий — эффективность исполь-

зовании потенциала. Четвертый — эффективность производственно-сбытовой деятельности. Пятый — усилия в области повышения качества товаров и т. д. Как будто перечисленные аспекты не нужно анализировать одновременно, системно, комплексно!

2. Развитым странам по сравнению с Россией значительно легче, так как: а) они легко могут использовать научно-производственный и ресурсный потенциал других стран; б) могут держать секретные патенты и ноу-хау, чтобы быть монополистами в данной сфере; в) у них отлажены рыночные механизмы (прежде всего законодательная основа, инфраструктура), которые "автоматически" выбросят за борт некачественные товары (в США ежегодно закрывается около 25% малых фирм); г) кроме стратегического маркетинга и менеджмента в вузах развитых стран изучают методы прогнозирования, исследования операций, математической статистики и другие, а в России за последние 10 лет значительно ослабло внимание к проблеме повышения качества управленческого решения.

3. Считаю с методической точки зрения неправомерным определять обобщающий (интегральный) показатель конкурентоспособности организации умножением индексов конкурентоспособности товарной массы (всех товаров организации) и относительной эффективности организации, так как эти показатели тесно коррелируют друг с другом. Очевидно, что любой показатель эффективности зависит от объема продаж и добавленной стоимости, а последние, в свою очередь, прямо пропорционально зависимы от конкурентоспособности товаров организации (при условии добросовестной ее оценки). Возникает вопрос: почему в переводной (часто мы ее называем западной) учебной и научной литературе описывается такой подход? Видимо, западным фирмам выгодно скрывать от конкурентов свои ноу-хау в области экономики и менеджмента. Мы убеждены в том, что лучшую, признанную в данной стране переводную учебную и научную литературу по экономическим специальностям и направлениям должны иметь все республиканские, областные и городские библиотеки, библиотеки вузов. Наши экономисты, менеджеры, специалисты, преподаватели, студенты должны иметь свободный доступ к достоянию мировой теории и практики. А в настоящее время даже Российская государственная библиотека в своем фонде не имеет необходимого комплекта литературы в данной области. Вместе с тем считаем, что переводная учебная литература не может быть рекомендована студентам в качестве учебников. В России дос-

таточно своих хороших учебников. Переводная литература может быть рекомендована студентам только как справочная, дополнительная.

По методике оценки конкурентоспособности организации наши предложения заключаются в следующем:

- уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
- отдельно проводить анализ эффективности деятельности организации исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;
- отдельно считать показатель устойчивости функционирования организации;
- прогнозировать перечисленные три комплексных показателя минимум на 5 лет.

Конкурентоспособность организации ($K_{\text{опр}}$) можно определять в статике и динамике. В статике она определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{\text{опр}} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1, \quad (4.7)$$

где a_i — удельный вес i -го товара организации в объеме продаж за анализируемый период (определяется долями единицы $i = 1, 2, \dots, n$), $\sum_{i=1}^n a_i = 1$;

b_j — показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада) значимость рынка нами рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран — 0,7, для внутреннего рынка — 0,5;

K_{ij} — конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке.

Удельный вес i -го товара организации в ее объеме продаж определяется по формуле:

$$a_i = V_i / V, \quad (4.8)$$

где V_i — объем продаж i -го товара за анализируемый период, млн ден. ед.;

V — общий объем продаж организации за тот же период, млн ден. ед.

Рассмотрим пример оценки конкурентоспособности организации по исходным данным, приведенным в табл. 4.7.

Исходные данные для оценки конкурентоспособности
организации-производителя

Показатели	Товары организации			
	А	Б	В	Г
1. Рынок, на котором представлен товар	Промышленно развитые страны	Остальные страны	Внутренний рынок	Внутренний рынок
2. Показатель значимости рынка	1,0	0,7	0,5	0,5
3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке	0,95	1,05	1,10	0,97
4. Объем продаж товара на данном рынке, млн ден. ед.	60	210	730	80
5. Удельный вес товара в объеме продаж (расчет по формуле (4.8))	0,056	0,194	0,676	0,074

В примере для упрощения принято, что каждый товар представлен только на одном рынке. На практике такая ситуация встречается редко, особенно с товаром А: такие товары обычно присутствуют на разных рынках.

По формуле (4.7) сделаем расчет конкурентоспособности организации:

$$K_{\text{пр}} = 0,056 \cdot 1,0 \cdot 0,95 + 0,194 \cdot 0,7 \cdot 1,05 + 0,676 \cdot 0,5 \cdot 1,10 + 0,074 \cdot 0,5 \cdot 0,97 = 0,603.$$

Анализ структуры товарной массы и конкурентоспособности организации позволяет сделать следующие *выводы*:

1. Конкурентоспособность организации низкая, примерно на 40% ниже мирового уровня. Конкурировать на внешнем рынке организации с такими товарами невозможно.

2. В структуре товарной массы организации примерно 20% объема продаж конкурентоспособны в остальных странах (кроме развитых) и 67% — на внутреннем рынке. Если считать, что конкурентоспособный товар в остальных странах будет конкурентоспособным на внутреннем рынке, то 87% товаров организации отвечают требованиям своих покупателей.

3. Для повышения конкурентоспособности организации необходимо снимать с производства товар Г, повышать качество и другие показатели конкурентоспособности остальных товаров.

4.7. Оценка устойчивости функционирования фирмы как индикатор ее конкурентоспособности в будущем

Устойчивость организации американские экономисты¹ рекомендуют определять по обобщенному показателю

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (4.9)$$

где X_1 — показатель эффективности рабочего капитала,
 X_2 — показатель эффективности накопленного капитала;
 X_3 — рентабельность производства;
 X_4 — показатель задолженности,
 X_5 — показатель эффективности активов.

$$X_1 = \frac{O_{\text{ср}} - O_{\text{кр}}}{A}, \quad (4.10)$$

где $O_{\text{ср}}$ — оборотные средства,
 $O_{\text{кр}}$ — краткосрочные обязательства;
 A — общие активы

$$X_2 = \frac{K_{\text{нак}}}{A}, \quad (4.11)$$

где $K_{\text{нак}}$ — накопленный капитал (остаток прошлых лет).

$$X_3 = \frac{\Pi_{\text{блн}}}{A}, \quad (4.12)$$

где $\Pi_{\text{блн}}$ — балансовая прибыль.

$$X_4 = \frac{K}{D}, \quad (4.13)$$

где K — капитал фирмы (основные фонды плюс нематериальные активы),
 D — общий долг фирмы.

$$X_5 = \frac{V}{A}, \quad (4.14)$$

где V — общий объем продаж.

¹ Экономика и жизнь 1995 № 2 С 9 (приводится в качестве примера)

Перечисленные показатели одновременно могут служить показателями эффективности функционирования фирмы.

Показатель устойчивости фирмы позволял американским экономистам выявлять около 90% корпораций — потенциальных банкротов за год до банкротства, около 70% — за два года и 50% — за пять лет до банкротства. Если $Z > 3$, то фирма устойчивая, если $Z < 1,8$ — неустойчивая.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. Анализ реакции конкурентов на действия фирмы следует проводить не по трем факторам — цене, рекламе и качеству, как предлагает Ж.-Ж. Ламбен, а по пяти — повышение качества товара, повышение качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке, снижение удельной цены, снижение эксплуатационных затрат, повышение качества управления.

2. В оценке конкурентоспособности товара должны участвовать следующие интегральные показатели: полезный эффект товара; совокупные затраты за его жизненный цикл; качество сервиса на конкретном рынке, удельный вес данного товара в объеме продаж организации; показатели значимости рынков; параметры товарных рынков; удельная цена товара; показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации.

3. Перед оценкой конкурентоспособности организации следует проводить системный анализ ее состояния. Тогда методы *SWOT*-анализа, "Профиль" и другие будут вспомогательными, дополнительными.

4. Оценку конкурентоспособности организации рекомендуется осуществлять на основе конкурентоспособности каждого товара на конкретном рынке с учетом значимости рынка и объема продаж на этом рынке.

5. Для прогнозирования будущей конкурентоспособности организации рекомендуется определять показатель устойчивости ее функционирования. Прогнозировать конкурентоспособность организации можно также по нормативным (прогноznым) значениям конкурентоспособности товаров и их рыночных параметров.

Контрольные вопросы

1. В чем сложность конкурентоспособности?
2. В чем особенности методики анализа конкурентоспособности фирмы Ж.-Ж. Ламбена?
3. На какие группы подразделяются показатели конкурентоспособности товара и организации?
4. В чем особенности оценки конкурентоспособности персонала?
5. В чем особенности оценки конкурентоспособности товара с учетом его эффективности и рыночных факторов?
6. Сущность методики оценки конкурентоспособности товара по системе IIII—5555.
7. По каким этапам следует осуществлять анализ состояния организации?
8. В чем особенность оценки конкурентоспособности организации?
9. Каким образом экономические показатели функционирования организации влияют на уровень ее конкурентоспособности в будущем?
10. От каких факторов зависит устойчивость функционирования организации?

ТЕМА 5

Формирование стратегии фирмы

План:

1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы.
2. Подходы к формированию стратегии фирмы.
3. Состав и содержание стратегии фирмы.
4. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду.
5. Стратегия международной деятельности фирмы.
6. Технология разработки стратегии фирмы.
7. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии фирмы.
8. Сетевые методы организации разработки и выполнения стратегии фирмы.

5.1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы

5.1.1. Концепция и функции стратегического маркетинга

Стратегический маркетинг — это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на внешних и внутренних потребителей, во-вторых, первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая общая функция управления.

Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе: “Производите то, что нужно потребителю, а не пытайтесь продать ему то, что вам удалось произвести”. Однако этот принцип выражает цель фирмы, а не маркетинга.

Авторская концепция маркетинга как концепция ориентации на потребителя несколько шире, чем в известной литературе по маркетингу, по области применения и уже — по функциям маркетинга. Шире в том смысле, что ориентировать на потребителя нужно любую деятельность, на любой стадии жизненного цикла объекта. Применяя системный подход, субъект управления должен обеспечивать высокое качество выхода данной системы (при условии высокого качества ее входа), который одновременно является входом другой системы — потребителя.

Например, одним из компонентов такой системы, как отдел маркетинга, являются нормативы конкурентоспособности перспективного товара, который будет разрабатываться в дальнейшем научно-исследовательской организацией (НИО) и конструкторским бюро (КБ). Эти нормативы являются выходом системы маркетинга и одновременно входом следующей по ходу системы — НИО, обеспечивающей научное подтверждение технических решений или возможности достижения нормативов конкурентоспособности объекта. Выход системы НИО является входом системы КБ. Упрощенная схема (без обратной связи и связи с внешней средой) реализации концепции маркетинга по ориентации на потребителя представлена на рис. 5.1.

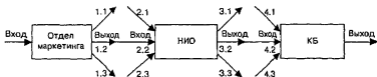


Рис. 5.1. Упрощенная схема реализации концепции маркетинга по ориентации деятельности на потребителя

1.1; 1.2; 1.3 — выход (функции) отдела маркетинга; 2.1; 2.2; 2.3 — вход НИО; 3.1; 3.2; 3.3 — выход (функции) НИО; 4.1; 4.2; 4.3 — вход КБ

Сделаем анализ представленной схемы. На входе отдела маркетинга — информация, кадры, нормативно-методические документы, технические средства и другие компоненты, необходимые для маркетинговых исследований. Если какой-нибудь из компонентов входа не будет отвечать требованиям качества процесса исследований в отделе маркетинга, то и качество выхода отдела маркетинга (например, 1.1 — результаты сегментации рынка, 1.2 — нормативы конкурентоспособности объекта, 1.3 — параметры организации продвижения объекта на рынке) не будет отвечать будущим требованиям потребите-

лей. Значит, качество входа НИО по компоненту "нормативы конкурентоспособности будущего объекта" (2.2) будет низким. На следующих стадиях в этом случае нерационально тратить средства, так как на выходе КБ документация на объект (в смысле качества товара и ресурсосбережения, а не качества чертежей) не будет отвечать требованиям конкурентоспособности. Как бы хорошо ни работали НИО и КБ, если выход отдела маркетинга низкого качества, то и выход КБ будет низкого качества.

По аналогии с рис. 5.1 вместо систем отдела маркетинга, НИО и КБ могут быть совершенно другие, но взаимосвязанные между собой (т. е. входящие подсистемами в глобальную систему) системы. Например, КБ → технологический отдел → отдел подготовки производства Или отдел материально-технического обеспечения → заготовительные цехи → обрабатывающие цехи; технологический отдел → инструментальный цех → механический цех и т. д. Цепочек должно быть столько, сколько требуется для обеспечения (входа), производства (процессов) и выпуска товара (выход) в соответствии с планами. При построении цепочек исходя из необходимости выполнения цели системы менеджмента в ходе проектирования организационной и производственной структур должны соблюдаться требования системного и комплексного подходов, принципы организованности системы менеджмента.

Если каждая система (подсистема) будет соблюдать концепцию маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя, то качество их выхода будет высоким и соответственно будет высоким качество выхода глобальной системы. Для реализации этой концепции необходимо сначала анализировать качество и взаимосвязи с внешней средой (и по возможности улучшать эти связи), принимать на основе анализа меры по обеспечению высокого качества входа и только потом повышать качество процесса в самой системе (т. е. стабилизировать управление, повышать его эффективность, организованность, качество). В настоящее же время вместо маркетингового подхода в основном применяется производственный подход, ориентированный сначала на совершенствование технологии и организации в самой системе и только потом на улучшение остальных компонентов системы. Можно израсходовать миллионы долларов на развитие организационно-технического уровня производства фирмы и получить нулевой результат, если качество входа не отвечает требованиям обеспечения конкурентоспособности выхода системы. Яркий пример: в начале 80-х годов автомобильная промышленность СССР затратила десятки миллионов долларов на техни-

ческое перевооружение заводов, совершенствование технологии и организации производства, а результаты мизерные, автомобили неконкурентоспособны. Это объясняется тем, что вход заводов — проектно-конструкторская документация — был улучшен незначительно, не претерпел принципиальных изменений, особенно по содержанию вредных веществ в продуктах сгорания и расходу автомобилями топлива. Казалось бы, концепция маркетинга проста, но ее игнорирование приводит к огромным потерям.

Для реализации этой концепции необходимо пересмотреть старую и разработать новую систему менеджмента, научно-методические и нормативные документы по всем вопросам функционирования и развития фирмы.

Неправомерно в функции маркетинга включать проектирование и производство товара, как это делается в настоящее время в литературе. Служба маркетинга должна принимать участие в разработке или согласовывать все упомянутые документы, оказывать методическую помощь всем службам в применении концепции маркетинга и выходить к руководству с предложениями о стимулировании применения концепции по ориентации любой деятельности на потребителя.

Эффективность маркетинга будет высокой при соблюдении научных подходов и принципов менеджмента, изложенных в теме 2.

Исходя из предложенной концепции, предлагаются следующие функции и задачи службы маркетинга фирмы (табл. 5.1).

Структура и численность службы маркетинга определяются такими факторами, как размер чистого дохода фирмы, объем и сложность выпускаемых товаров, количество рынков. Задачи, стоящие перед службой маркетинга, очень сложные, и на этом нельзя экономить.

Таблица 5.1

Функции и задачи службы маркетинга

Функции	Задачи
1	2
1. Формирование рыночной стратегии фирмы	1.1 Анализ и прогнозирование потребностей и спроса 1.2 Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка 1.3 Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы 1.4 Анализ связей фирмы с внешней средой 1.5 Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов 1.6 Прогнозирование воспроизводственных циклов товаров фирмы

1	2
	1.7 Сравнительный анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы 1.8 Прогнозирование объемов рынков по сегментам 1.9 Прогнозирование лимитных цен на будущие товары 1.10 Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках 1.11 Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров 1.12 Окончательный выбор целевых рынков на ____ год 1.13 Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров 1.14 Оформление документа "Рыночная стратегия фирмы на ____ год"
2 Реализация концепции маркетинга	2.1 Согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы 2.2 Участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы 2.3 Участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы 2.4 Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой фирмой 2.5 Разработка, согласование и утверждение у руководства фирмы "Плана мероприятий по реализации концепции маркетинга в деятельности фирмы на период ____" 2.6 Участие в анализе внешнеэкономической деятельности фирмы 2.7 Согласование цен на выпускаемые товары 2.8 Согласование контрактов и договоров 2.9 Участие в организации сбыта товаров 2.10 Установление схемы обратной связи по стадиям жизненного цикла товаров
3 Реклама товара и стимулирование сбыта	3.1 Определение целей рекламы 3.2 Определение методов, правил и средств рекламы 3.3 Организация работы рекламных агентств и служб 3.4 Организация стимулирования сбыта товаров и роста прибыли
4 Обеспечение маркетинговых исследований	4.1 Разработка и совершенствование структуры службы маркетинга фирмы 4.2 Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований 4.3 Кадровое обеспечение исследований 4.4 Обеспечение техническими средствами 4.5 Обеспечение внутренних и внешних связей службы маркетинга фирмы

5.1.2. Стратегическая сегментация рынка

Термин "Стратегическая сегментация рынка" в настоящее время не применяется. При использовании терминов "стратегический менеджмент", "стратегический маркетинг", "стратегическое планирование", "стратегическое ценообразование", "стратегическая информация" и т. д. имеется в виду, что прогнозируется изменение параметров проекта (системы, предмета, проблемы) к моменту начала его реализации, т. е. не ранее чем через 2—3 года (в Японии стратегические планы фирмы разрабатывают, как правило, на 3 года; в условиях сокращения жизненного цикла товаров этот срок будет уменьшаться). Предлагается следующее определение этого понятия. *стратегическая сегментация рынка* — исследование рынка с целью стратегического прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся: функции или потребности, которые нужно удовлетворить, группы потребителей по целевым сегментам, объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам, технологии удовлетворения потребностей.

Сегментация может быть международной и внутренней.

Как отмечает Жан-Жак Ламбен [4], одним из первых стратегических решений, принимаемых фирмой, должно стать определение рынка, на котором она хочет вести конкурентную борьбу. Этот выбор своего базового рынка подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для фирмы благоприятные маркетинговые возможности. Фирма может предпочесть обратиться ко всему рынку или сфокусироваться на одном или нескольких специфичных сегментах в пределах своего базового рынка. Такое разбиение базового рынка обычно выполняется в два этапа, которые соответствуют двум различным уровням разделения рынка. Задача первого этапа, называемого макросегментацией, заключается в идентификации "рынков товара", тогда как на втором этапе, называемом микросегментацией, ставится цель выявить внутри каждого ранее идентифицированного рынка "сегменты" потребителей. Составив подобную схему базового рынка, фирма затем начинает оценивать привлекательность каждого рынка и/или сегмента и свою конкурентоспособность на нем [4].

Реализацию стратегии сегментации рынка следует начать с определения миссии фирмы, которая описывает ее роль и глав-

ную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя. Следует поставить три фундаментальных вопроса

- Каким бизнесом мы занимаемся?
- Каким бизнесом нам следует заниматься?
- Каким бизнесом нам не следует заниматься?

Ответы на эти вопросы позволят конкретизировать базовый рынок фирмы

Обнаружить новые потенциальные сегменты возможно после проведения стратегического анализа и ответа на следующие вопросы:

- Существуют ли другие технологии для выполнения требуемых функций?
- Способен ли усовершенствованный товар выполнять дополнительные функции?
- Имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями или функциями?
- Нельзя ли лучше удовлетворить потребности некоторых покупателей, уменьшая число функций (соответственно снижая цену)?
- Существуют ли новые наборы (сокращенные или расширенные) функций, товаров или услуг, пригодных для продаж в качестве единого целого?

Одним из концептуальных вопросов стратегической сегментации рынка является выбор стратегии охвата рынка, которая может быть следующей:

1 *Стратегия концентрации*, или фокусирования, когда фирма дает узкое определение своей области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей. Это стратегия специалиста, стремящегося к высокой доле рынка в четко определенной нише.

2 *Стратегия функционального специалиста*, когда фирма предпочитает специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции

3 *Стратегия специализации по клиенту*, когда фирма специализируется на определенной категории клиентов, предлагая им широкую гамму товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции

4 *Стратегия селективной специализации* выпуск многих товаров для различных рынков, не связанных между собой

5 *Стратегия полного охвата*, когда предлагается полный ассортимент товаров для удовлетворения всех групп потребителей

Как правило, стратегия выбирается исходя из возможностей и потенциала фирмы по двум основным параметрам рынка — функции (потребности) и группы потребителей и трем дополнительным — объемы, сроки, технологии

Этапы микросегментации.

1 Анализ сегментации разбить рынки товара на сегменты, однородные с точки зрения желательных достоинств товара и отличные от других сегментов

2 Выбор целевых сегментов выбрать один или несколько целевых сегментов исходя из задач фирмы и ее специфических возможностей

3 Выбор позиционирования выбрать определенную позицию в каждом целевом сегменте в отношении ожиданий потенциальных потребителей и с учетом позиций, занятых конкурентами

4 Целевая маркетинговая программа: разработать программу маркетинга, адаптированную к характеристикам целевых сегментов

Для рынков потребительских товаров первый этап — разбиение рынков товара на однородные сегменты — может выполняться различными способами

- на основе социально-демографических характеристик потребителей (социально-демографическая, или описательная, сегментация),
- на основе выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам);
- на основе стиля жизни, описанного в терминах активности, интересов и мнений (социально-культурная сегментация),
- на основе характеристик поведения при покупке (поведенческая сегментация) [4]

Стратегическая сегментация отличается сложностью прогнозирования и неопределенностью результатов. Наиболее распространенными методами прогнозирования параметров рынка являются методы экстраполяции по тенденциям, экспертные, индексные методы

Более подробно эти вопросы изучаются в курсах “Маркетинг”, “Управленческие решения”

5.2. Подходы к формированию стратегии фирмы

Стратегия — программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности. *Стратегия должна*

а) синтезировать в себе технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и другие аспекты развития объекта управления,

б) интегрировать различные стороны управляемого объекта, например, для организации — миссию, потенциал, структуру, корпоративную культуру, систему менеджмента и др. ,

в) ориентировать на достижение не сиюминутных задач, а стратегических целей, обеспечивающих удовлетворение стратегических общественных, корпоративных и личных интересов;

г) воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, управления и других наук,

д) быть гибкой, учитывать многовариантность стратегических ситуаций, возникающих в пространстве и во времени,

е) концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества субъектов и объектов управления, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива. В разработке стратегии должны принимать участие все творческие работники организации (системы), а ответственность за конечные стратегические результаты (нулевой уровень дерева целей) должен нести первый руководитель, за промежуточные результаты (остальные уровни дерева целей) — соответствующие руководители и ответственные исполнители;

ж) быть умеренно рискованной, но не занижающей стратегические преимущества конкурентов и не завышающей свои преимущества.

Формирование стратегии фирмы, на наш взгляд, является одним из ключевых методических вопросов стратегического менеджмента. Поэтому сделаем исторический анализ концепций формирования стратегии фирмы по последним источникам, а затем сформулируем некоторые свои предложения по данному вопросу. Проанализировав различные подходы к данной проблеме, читатель, полагаем, самостоятельно выберет наиболее подходящую для конкретной ситуации стратегию своей фирмы.

Ф Котлер ("Основы маркетинга", 1984) предлагает следующие этапы маркетинговых исследований для формирования рыночной стратегии фирмы [3]:

- 1) определение стратегии поведения фирмы на рынке,
- 2) определение стратегии охвата рынка,
- 3) выбор целевого сегмента рынка;
- 4) формирование стратегии разработок новых товаров,
- 5) выбор ресурсной стратегии;
- 6) выбор стратегии ценообразования;
- 7) выбор методов и способов распространения товаров;
- 8) формирование стратегии стимулирования сбыта товаров;
- 9) формирование стратегии рекламы товара;
- 10) формирование стратегии роста фирмы.

Рассмотрим концептуальные основы выполнения каждого этапа формирования рыночной стратегии фирмы по Ф. Котлеру.

Стратегия поведения фирмы на рынке определяется конкурентоспособностью фирмы и ее товаров, уровнем научно-технического и ресурсного потенциала фирмы на основе анализа сетки развития товара и рынка (рис. 5.2).

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Более глубокое проникновение на рынок	3. Разработка нового товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4. Диверсификация (новый товар на новый рынок)

Рис. 5.2. Выявление новых рынков с помощью сетки развития товара и рынка

Самой дешевой стратегией является 1-ая, по которой нет необходимости разрабатывать новый товар и искать новые рынки. Эта стратегия может быть реализована только для конкурентоспособного товара, выпускаемого фирмой. Для неконкурентоспособного товара возможны стратегии 3 или 4.

Определение стратегии охвата рынка основано на выборе одной из трех стратегий

а) недифференцированный маркетинг, когда фирма решается пренебречь различиями в сегментах и обращается с одним и тем же товаром ко всем потенциальным потребителям, ко всему рынку сразу,

б) дифференцированный маркетинг — конкретный товар на конкретный сегмент;

в) концентрированный маркетинг — комплекс маркетинга (товаров и услуг) фирмы на конкретный сегмент.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы: ресурсы фирмы (при их ограниченности наиболее рациональной стратегией является стратегия концентрированного маркетинга); степень однородности товаров (для однообразных товаров подходит стратегия недифференцированного маркетинга); этап жизненного цикла товара (при выходе на рынок с новым товаром разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга); степень однородности рынка (покупателям с одинаковыми вкусами уместно предлагать стратегию недифференцированного маркетинга); маркетинговые стратегии конкурентов (если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным. И наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования стратегий дифференцированного или концентрированного маркетинга).

Различают пять способов охвата рынка:

а) концентрация на единственном сегменте;

б) ориентация на одну покупательскую потребность (одну группу товара);

в) ориентация на одну группу потребителей;

г) выборочная специализация на нескольких сегментах (нескольких товарах и нескольких группах потребителей);

д) полный охват рынка (все товары для всех потребителей).

Выбор целевого сегмента большинство фирм начинает с обслуживания одного сегмента, и, если начинание оказалось успешным, они постепенно охватывают и другие. Очередность освоения сегментов рынка следует тщательно продумывать в

рамках комплексного плана. Например, японские фирмы проникают на обойденный вниманием участок рынка, завоевывают себе имя за счет удовлетворенных покупателей и только потом распространяют свою деятельность на другие сегменты. Пользуясь этой маркетинговой формулой, они захватили впечатляющую долю мирового рынка автомобилей, фотокамер, часов, бытовой электроники, стали, судов и прочих товаров.

Крупные компании в конечном счете стремятся к полному охвату рынка. Например, автомобильная корпорация "Дженерал моторс" заявляет, что выпускает автомобили "для любых кошельков, любых целей, любых лиц".

Формирование стратегии разработок новых товаров основано на том, что быстро меняются вкусы потребителей, технологии изготовления и применения товаров (удовлетворения потребностей), конкурентная ситуация на рынке в соответствии с законом конкуренции и т. д. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Фирма может заполучить новинки двумя способами. Во-первых, путем приобретения со стороны, т. е. купив целиком какую-то фирму, патент или лицензию на производство нужного товара. И во-вторых, благодаря собственным усилиям, т. е. создав у себя отдел исследований и разработок.

Выбор ресурсной стратегии включает выполнение следующих работ:

а) анализ и оценка издержек, определяющих минимальную цену товара. Сюда включаются издержки производства товара и издержки по его распределению и сбыту. Издержки бывают условно-постоянными (накладные расходы) и условно-переменными (затраты на комплектующие изделия, материалы и т. п.);

б) анализ возможности покрытия издержек;

в) установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы и т. п.

Выбор стратегии ценообразования предлагает решение следующих проблем (видов работ):

- установление цен на новый товар;
- ценообразование в рамках товарной номенклатуры;
- установление цен по географическому принципу;
- установление цен со скидками и зачетами;
- установление цен для стимулирования сбыта;
- установление дискриминационных цен.

Выбор методов и способов распространения товара включает

а) выбор каналов распределения, которые могут быть нулевого уровня (между производителем и потребителем нет посредников, дистрибьюторов или маклеров), одноуровневого (один посредник), двухуровневого, трехуровневого (между производителем и потребителем оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец),

б) решение проблем товародвижения, т.е. организации хранения, грузовой обработки и перемещения товаров

Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров основано на выполнении следующих видов работ

а) расчет общего бюджета на стимулирование по одному из методов. исчисления "от наличных средств", исчисления "в процентах к сумме продаж", конкурентного паритета, исчисления "исходя из целей и задач",

б) формирование комплекса стимулирования, т.е. определение структуры затрат на рекламу, личные продажи, пропаганду, непосредственное стимулирование

Формирование стратегии рекламы товара включает

- определение целей коммуникации и сбыта товара,
- определение метода расчета бюджета на рекламу и источников его покрытия;
- разработку решений о рекламном обращении,
- определение средств и организации распространения рекламной информации;
- оценку эффективности реализации рекламной стратегии

Формирование стратегии роста фирмы включает

- выявление видов производств, которыми фирме желательно было бы обзавестись в будущем,
- определение сфер направления своих усилий при различных вариантах роста по трем уровням. На первом уровне выявляются возможности, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором уровне выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста). На третьем уровне выявляются возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста). О конкретных возможностях роста фирмы в каждом из трех направлений дает представление табл. 5.2.

Основные направления возможностей роста фирмы

Направления возможностей роста по его уровням		
интенсивный	интеграционный	диверсификационный
1. Более глубокое внедрение со старым товаром на старый рынок	1. Регрессивная интеграция путем ужесточения политики с поставщиками	1. Концентрическая диверсификация путем пополнения рынка аналогичными своими товарами
2. Расширение границ рынка со старым товаром	2. Прогрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	2. Горизонтальная диверсификация путем пополнения своего ассортимента новыми товарами
3. Совершенствование товара для старых рынков	3. Горизонтальная интеграция путем ужесточения политики с конкурентами	3. Конгломератная диверсификация путем освоения совершенно новых товаров

Какую стратегию можно применять фирме для своего развития? Это

1) сдержанная стратегия — при уверенности в своих клиентах, при завершении деятельности на данном рынке; при дефиците средств реагирования;

2) избирательная реакция — это выборочная ответная реакция на поведение конкурентов в области рекламы, ценообразования и т. д. Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу на нескольких рынках одновременно,

3) случайная, малопредсказуемая реакция, являющаяся результатом действия причин личного характера или отсутствия опыта

По мнению Ф. Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть одну из 4 ролей:

1) лидер (доля на рынке порядка 40%) ощущает себя уверенно. В защите своих позиций лидер прибегает к различным действиям

- “оборона позиции” путем создания ценовых, лицензионных и других барьеров,
- “фланговая оборона” путем выделения ключевых зон и укрепленных точек;
- “упреждающая оборона” путем опережения конкурентов с использованием особых сигналов, нейтрализующих ата-

ку, например, путем распространения сведений о предстоящем снижении цен;

- “контрнаступление”, например, после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, показав при этом свое превосходство;
- “мобильная оборона” — лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;
- “сжимающая оборона” — лидер уходит с ослабленных сегментов при одновременном усилении наиболее перспективных,

2) *претендент на лидерство* (доля на рынке около 30%) использует следующие варианты атак:

- “фронтальная атака” — ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), эта атака требует значительных ресурсов;
- “окружение” — попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию рынка;
- “обход” — переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков;
- “атака гориллы” — небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами;

3) *последователь, или ведомый*, (доля 20%) — эта роль заключается в следовании за лидером, экономя силы и средства,

4) *окопавшийся в рыночной нише* (10%) — с этой роли начинают, как правило, новички.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (“Основы менеджмента”, 1988), полагают, что стратегия представляет собой детальный комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [7].

Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы скорее всей корпорации, а не конкретного индивида. Он должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников и в то же время не привлекать работников других типов.

Наконец, стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при

необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько быстрым, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения.

После того как руководство фирмы сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: "Каким делом мы занимаемся?" и теперь готово заниматься вопросами: "Куда мы направляемся?" и "Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?".

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

1 Ограниченный рост Этой альтернативы придерживается большинство организаций, для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Применяют в зрелых стабильных отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом.

2 Рост. Стратегическая альтернатива роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут применять фирмы, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Однако многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста путем приобретения другой фирмы, их объединения или слияния. Сегодня наиболее признанной формой роста является слияние корпораций (например, "Рено" с "Американ мотор").

3. *Сокращение* — стратегия последнего средства. Варианты реализации стратегической альтернативы сокращения: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение, переориентация.

4. *Сочетание* — стратегия сочетания всех альтернатив, которой придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным, конкретным и однозначным. Решение должно подвергаться тщательному анализу и оценке.

Упрощенная методика определения положения фирмы и ее товаров по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля (набора вариантов) инвестиций проводится сравнение доли фирмы или ее товаров на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности (рис. 5.3).

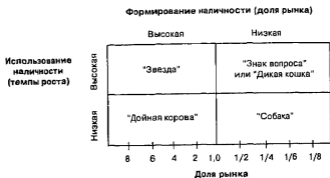


Рис. 5.3. Матрица "доля рынка — темпы роста" Бостонской консультативной группы

Приведенная на рис. 5.3 матрица может помочь при формировании вариантов и выборе стратегических управленческих решений. Например, если товар занимает большую долю рынка и имеет высокие темпы роста или прибыли ("звезда"), вы, скорее всего, будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если ваш товар занимает малую долю рынка и имеет

низкие темпы роста (“собака”), вы можете выбрать стратегию отсечения лишнего.

На стратегический выбор влияют следующие факторы:

- риск;
- знание прошлых стратегий;
- реакция на владельцев акций;
- фактор времени, конкретная ситуация.

Следует остановиться на одной из перечисленных стратегий, а не пытаться угнаться за всеми зайцами. Правда, наиболее мощные японские компании стремятся одновременно повышать качество товара и снижать издержки. При этом у фирмы может быть глобальная или локальная стратегия. Глобальной можно назвать стратегию, при которой фирма продает свой товар во многих странах, применяя при этом единый подход.

Конкретные стратегии, используемые удачливыми фирмами, были различными во всех отношениях. И все же каждая фирма (и национальная отрасль промышленности), которая пользовалась длительным конкурентным преимуществом, проявляла определенные методы поведения, заложенные в его основу. Наблюдались общие черты в настрое и отношении к конкуренции в рамках отрасли в своей стране, которые отличали их от конкурентов. Будучи весьма важными для конкуренции внутри страны, эти принципы приобретают еще большее значение благодаря глобальной конкуренции. *К особенностям конкурентного преимущества* в международном соперничестве относятся следующие:

1) конкурентное преимущество проистекает в основе своей из улучшений, новшеств и перемен;

2) конкурентное преимущество затрагивает всю систему создания ценностей (набора видов деятельности);

3) конкурентное преимущество поддерживается только благодаря непрерывным улучшениям;

4) поддержание преимущества требует совершенствования его источников;

5) поддержание преимущества в конечном счете требует глобального подхода к стратегии, предполагающего распространение преимущества в мировом масштабе.

Рекомендации по использованию конкурентных преимуществ:

1) ориентироваться на новшества:

- продавать тем покупателям и через те каналы сбыта, которые предъявляют наиболее высокие требования;

- выискивать покупателей с наиболее трудно удовлетворяемыми потребностями;
- сделать нормой преодоление самых жестких регламентационных барьеров или превышение стандартов качества товаров;
- иметь источником снабжения самых передовых и осуществляющих международный бизнес поставщиков, базирующихся в данной стране;
- относиться к работающим как к постоянному персоналу;
- устанавливать для себя выдающихся конкурентов в качестве стимула к совершенствованию;

2) своевременно подмечать назревающие перемены:

- распознавать и обслуживать покупателей (и посредников), чьи потребности предвосхищают потребности других;
- исследовать всех появляющихся новых покупателей или посредников;
- отыскивать местности, где жесткое регулирование рыночных инструментов предвосхищает то, что позже будет введено в других местах;
- вскрывать и высвечивать тенденции в стоимости факторов;
- поддерживать постоянные отношения с исследовательскими центрами и группами наиболее талантливых ученых;
- изучать всех конкурентов, особенно новых и необычных;
- вводить некоторых аутсайдеров в состав руководства;

3) совершенствовать взаимоотношения с покупателями, посредниками, поставщиками, родственными отраслями, осваивать внутренний рынок;

4) на внутреннем рынке осуществлять обслуживание покупателей, имеющих международный и многонациональный характер.

Жан-Жак Ламбен ("Стратегический маркетинг. Европейская перспектива", 1994) углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования рыночной стратегии фирмы, разработанные упомянутыми выше авторами.

Ж.-Ж. Ламбен рекомендует выбор стратегии фирмы начинать с анализа портфеля направлений ее деятельности на основе типологии рынков по матрице Бостонской консультативной группы (БКГ, см. рис. 5.3). Эту матрицу он дополнил траекториями фирм, добившихся успеха, и неудачников (рис. 5.4).

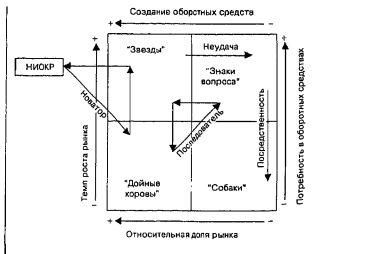


Рис. 5.4. Основные сценарии развития по Ж.-Ж. Ламбену

На рис. 5.4 представлены траектории, которые можно наблюдать в динамическом анализе портфеля:

- “траектория новатора”. Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от “дойных коров”, фирма входит на рынок с товаром, новым для мира, который должен занять место среди товаров существующих “звезд”;
- “траектория последователя”. Используя средства от “дойных коров”, входит с товаром — “знаком вопроса” на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка;
- “траектория неудачи”. Как следствие недостаточного инвестирования, “звезда” утрачивает позицию лидера и переходит в “знак вопроса”;
- “траектория перманентной посредственности”. “Знаку вопроса” не удастся увеличить свою долю рынка, и он переходит в квадрат “собак”.

Как отмечает Ж.-Ж. Ламбен, матрица БКГ имеет достоинства и некоторые трудности в применении. К ее достоинствам относятся следующие: установление жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями фирмы, благодаря чему можно сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегий развития; поскольку метод использует объективные

индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма; матрица обеспечивает наглядный и выразительный образ деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию.

Вместе с тем Ж.-Ж. Ламбен отмечает следующие определенные ограничения и трудности, снижающие применимость матрицы БКГ:

- использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, т. е. в отраслях с массовым производством;
- методика исходит лишь из понятия “внутреннего” конкурентного преимущества и не учитывает “внешнее” преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. Так, товары, называемые “собаками”, вполне могут быть рентабельными, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую проигрыш по издержкам;
- несмотря на кажущуюся простоту, могут возникнуть проблемы с измерениями. По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка? На основе прошлого или прогноза?
- выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются расплывчатыми, в лучшем случае они дают общую ориентацию, требующую уточнения.

Эти ограничения серьезно сужают область применения матрицы БКГ. Ж.-Ж. Ламбен предлагает матрицу “привлекательность — конкурентоспособность” [4].

В качестве критериев привлекательности рынков Ж.-Ж. Ламбен предлагает следующие:

- доступность рынка (низкая — в странах вне Европы и США, высокая — в Европе);
- темп роста (низкий — менее 5%, высокий — более 10%);
- длительность цикла жизни (до 2 лет и свыше 5 лет);
- потенциал валовой прибыли (менее 15%, более 25%);
- острота конкуренции (структурированная олигополия, неструктурированная конкуренция, распыленная конкуренция);
- возможности неценовой конкуренции (товар стандартизован, товар слабо дифференцирован, товар сильно дифференцирован);

- концентрация клиентов (для низкой оценки — от 2000, для высокой — менее 200).

Для каждой страны и отрасли экспертным путем оценивается весомость каждого критерия (в сумме равна 100), определяется диапазон оценки для конкретного товара и оценивается его привлекательность, которая может быть в диапазоне от 0 до 100.

Пример индикаторов конкурентоспособности товара приведен в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Индикаторы конкурентоспособности товара

Критерии	Весомость (всего 100)	Диапазон оценок по рынкам 1—5				
		низкая 1	2	средняя 3	4	высокая 5
Относительная доля рынка		< 1/3 лидера		> 1/3 лидера		Лидер
Издержки		> прямого конкурента		= прямому конкуренту		< прямого конкурента
Отличительные свойства		Товар типа "как все"		Товар слабо дифференци- рован		Уникальное предложение
Степень освое- ния технологии		Осваивается с трудом		Осваивается легко		Освоена пол- ностью
Метод продаж		Посредники не контроли- руются		Посредники контролиру- ются		Прямые про- дажи
Имидж (извест- ность)		Отсутствует		Имидж раз- мыт		Сильный имидж

После оценки привлекательности и конкурентоспособности товара строится многокритериальная матрица (рис. 5.5).

По каждому измерению представленной на рис. 5.5 матрицы выделяются три уровня: низкий, средний, высокий, что дает 9 комбинаций, каждая из которых отвечает особой стратегической позиции. Четыре наиболее характерные позиции находятся по углам матрицы:

- зона С соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация — агрессивный рост. Данный случай аналогичен "звездам" в матрице БКГ;
- в зоне А привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование, как в случае "собак";

- зона *B* является промежуточной. конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая Это типичная ситуация “знака вопроса” Стратегия – селективный рост,
- в зоне *D* ситуация обратная Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала Стратегия низкой активности заключается в защите своего положения без существенных затрат Это эквивалент “дойной коровы”

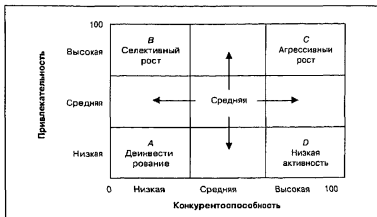


Рис. 5.5. Пример многокритериальной матрицы “привлекательность – конкурентоспособность”

Выбор стратегии фирмы на рынке осуществляется ее руководством по следующим стратегическим альтернативам

1 Инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка

2 Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности

3 Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая

4 Снизить уровень инвестиций с намерением “собрать урожай” Это означает размен позиции на денежные средства, например, путем продажи бизнеса

5 Деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества

И Н Герчикова ("Менеджмент", 1995) приводит 11 видов стратегий фирмы

1 Продуктивно-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать, сфер и методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности продукции

2 Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта, распределения средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками

3. Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках

4 Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и удаления тех из них, которые не согласуются с целями фирмы

5 Стратегия нововведений

6 Стратегия капиталовложений

7 Стратегия развития фирмы

8 Стратегия поглощения других производств

9 Стратегия зарубежного инвестирования

10 Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности

11 Стратегия внешнеэкономической экспансии путем создания заграничного производства, экспорта в третьи страны, заграничного лицензирования

Например, японские компании выбор стратегии внешнеэкономической экспансии осуществляют по одной из трех схем:

1) ориентация на экспорт, которая характерна для

- небольших фирм, производящих новейшую продукцию (высококачественные часы, фотоаппараты), имеющих низкие транспортные издержки,
- средних по размерам компаний (автомобильные, сталелитейные), для которых слишком велик риск зарубежных инвестиций,

- крупных компаний, производящих товары на заказ (электрооборудование, суда), по которым затруднен производственный контроль над зарубежными филиалами;

2) значительное зарубежное производство и небольшой экспорт. Этот выбор характерен для компаний, производящих массовые товары с использованием импортного сырья (например, бумага). По такой продукции высоки транспортные издержки на ввоз сырья и вывоз продукции;

3) незначительное зарубежное производство и небольшой экспорт характерны для продукции невысокой конкурентоспособности на внешнем рынке, средней по сложности (бытовые электроприборы, резиновые покрышки, синтетическое волокно и т. п.) [2].

Авторы учебника "Управление организацией" [11] процесс анализа альтернатив и выбора стратегии делят на три этапа:

1) разработка стратегии, позволяющей достичь поставленных целей;

2) доводка стратегии до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формирование общей стратегии;

3) анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии организации и оценка степени их пригодности для достижения главных целей.

В работе подчеркивается большое значение стратегической сегментации, выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ), стратегического планирования для повышения эффективности стратегического менеджмента. Приводится общепринятый набор базовых стратегий: ограниченный рост, рост, сокращение, комбинированная стратегия; матрица "товары — рынки", матрица БКГ (в матрице вместо "знака вопроса" "дикие кошки").

О.С. Виханский, А.И. Наумов ("Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс", 1996) рассматривают известные базовые стратегии фирмы, шаги определения стратегии, ее выбор и выполнение [1].

Шаги определения стратегии:

- уяснение текущей стратегии;
- анализ внешних факторов;
- анализ внутренних факторов;
- анализ портфеля продукции;

- выбор стратегии (определение целей, интересов, ресурсов, обязательств фирмы, зависимости ее от внешней среды, оценка с учетом риска);
- организация выполнения стратегии.

В.Р. Веснин ("Основы менеджмента", 1996) приводит виды стратегий по М. Портеру, большое внимание уделяет повышению качества информации для выбора стратегии фирмы, рассматривает подходы к стратегическому прогнозированию и планированию.

Авторы книги "Портфель конкуренции и управления финансами" (отв. ред. Ю.Б. Рубин, 1996) отмечают, что каждая фирма осуществляет полистратегический поиск, т. е. применяет две стратегические установки — на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения "конкуренция — монополия" [9].

Далее в книге на основе работы М. Портера [8] и глубоких собственных исследований описан сложный механизм действия соотношения "конкуренция — монополия".

А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников ("Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций", 1996) приводят упрощенную матрицу "товар — рынок" (рис. 5.6).

Представляет интерес соотношение риска и расходов по реализации стратегий по матрице Ансоффа (табл. 5.4).

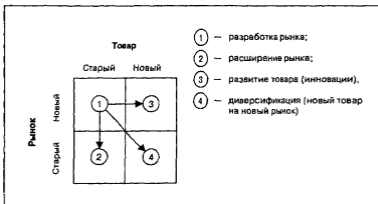


Рис. 5.6. Матрица "товар — рынок" Ансоффа

Соотношение риска и расходов по реализации стратегий по матрице Ансоффа

Номер стратегии	Вероятность успеха, %	Расходы
1	50	1 · x
2	20	4 · x
3	13	8 · x
4	5	12 · x

Далее в работе рассматриваются 5 движущих сил конкуренции в отрасли по М.Портеру, матрица конкуренции, конкурентные стратегии, стратегии маркетинга, критерии оценки привлекательности рынка и другие вопросы маркетинга и стратегического планирования.

Одним из важнейших вопросов формирования рыночной стратегии фирмы является анализ конъюнктуры.

Конъюнктура — это сложившаяся экономическая ситуация, включающая соотношение между спросом и предложением, движением цен и товарных запасов, портфель заказов по отраслям и иные экономические показатели.

Конъюнктуру надо изучать и прогнозировать. Иначе не продашь и не купишь по наиболее выгодным ценам, не справишься с маневрированием ресурсами и изменением выпуска товара. Продуктом этих усилий маркетинга является прогноз ситуаций на рынке, различный по срокам и степени достоверности. Оперативно реагируя на текущую конъюнктуру и используя результаты краткосрочных прогнозов, маркетинг стремится предугадать долгосрочные, перспективные тенденции, общую направленность рыночного мира.

При этом маркетинг, с одной стороны, тщательно следит за конкурентами на рынке, выявляет их преимущества и слабости, а с другой — прогнозирует конкурентоспособность своего производства и товара.

Рынок, увиденный глазами маркетолога, предстает как пестрая мозаика, составными частями которой являются рыночные сегменты потребителей, товаров и изготовителей. Занять нишу на рынке — это значит выбрать ограниченную по масштабам область деятельности с определенным кругом потребителей.

При анализе конкурентов рекомендуется ответить на следующие 16 вопросов:

1. Какую долю рынка они занимают (по видам товаров и рынкам)?
2. Каков объем их товарооборота?
3. Имеет ли товар конкурентов собственное (марочное) название?
4. Какова организация сбыта товара у конкурентов?
5. По каким критериям организован у них сбыт (по видам товаров, регионам, видам потребителей)?
6. Какова численность сотрудников конкурентов в сфере сбыта?
7. Какова политика цен конкурентов?
8. На что делается упор — на цену или качество? Какие значения показателей качества имеет товар конкурентов?
9. Какие виды и средства рекламы используют конкуренты?
10. Как поставлено обслуживание клиентов?
11. Каковы условия и сроки поставки у конкурентов?
12. Каковы форма и внешний вид их продукции?
13. Какова практика товародвижения (виды транспорта, объемы заказов, размещение складов, их виды и стоимость хранения и транспортирования)?
14. В какие страны экспортируется товар конкурентов?
15. Какова доля экспорта по отдельным странам?
16. Какая доля рынка приходится на товар конкурентов за рубежом?

В итоге фирма получает возможность понять, почему конкуренты действуют именно так, а не иначе, и выработать собственную стратегию.

Рассмотренные подходы, принципы, методы формирования рыночной стратегии фирмы относятся к разным странам с разными научно-техническим потенциалом, уровнем конкурентоспособности, целями, традициями и т. д. *Поэтому считаем целесообразным конкретные стратегии определять исходя из имеющихся возможностей, целей фирмы и конкретной ситуации.*

Для дальнейшего совершенствования методов формирования рыночной стратегии фирм, отраслей, страны в целом, на наш взгляд, следует:

- 1) шире применять к проблеме системный, функциональный, воспроизводственный и другие подходы менеджмента;
- 2) от множества матриц, перечислений факторов, видов стратегий и т. д. переходить к конкретным зависимостям.

В качестве примера приведем две зависимости для формирования рыночной стратегии фирмы (рис. 5.7 и 5.8).

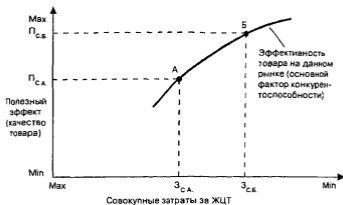
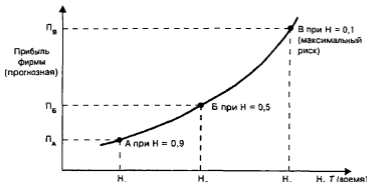


Рис. 5.7. Зависимость между совокупными затратами за жизненный цикл товара (ЖЦТ) и его качеством

На рис. 5.7 показан только один пример зависимости между полезным эффектом (качеством) товара и совокупными затратами (или ценой). В действительности сколько товаров, рынков — столько и зависимостей.



фирмы, разработка которых предполагает задания научно-исследовательской организации на проведение исследований по определению путей достижения конкурентоспособности.

Служба маркетинга не проводит экспериментальные работы, не разрабатывает опытные образцы технических решений, а только прогнозирует на основе изучения рынка, применения воспроизводственного, функционального и других научных подходов уровень показателей качества и ресурсоемкости товаров, объемов их производства по рынкам, организационно-технического и социального развития фирмы. Период, на который прогнозируются показатели, определяется длительностью воспроизводственных циклов выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей. Примерная форма таблицы с нормативами приводится ниже (табл. 5.5).

Безусловно, по перспективной модели товара, которая будет выпускаться через 3—5 лет и более, очень трудно спрогнозировать все перечисленные в этих подразделах показатели. Поэтому из них нужно выбирать важнейшие, определяющие конкурентоспособность товара и фирмы на конкретном рынке в годы, указанные в табл. 5.5.

Ошибка в прогнозе приводит к непоправимым результатам, к бесполезной трате в будущем ресурсов, к банкротству. Производитель (инвестор) заинтересован в прогнозе попасть в "десятку". Это обстоятельство заставляет производителей прикладывать максимум усилий для повышения качества прогнозов. Важно отметить, что для прогнозирования показателей, как своих, так и конкурентов, должны применяться одни и те же методы и модели.

Таблица 5.5

**Нормативы конкурентоспособности товаров
(одного назначения) конкурентов и фирмы _____
на период с _____ по _____**

Показатели	Значения показателей по годам (годы должны совпадать)								
	Конкуренты						Фирма		
	наименование фирмы и товара		наименование фирмы и товара		наименование фирмы и товара				
	год	год	год	год	год	год	год	год	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Качество товара									
2. Ресурсоемкость товара									
3. Программы вы- пуска по рынкам									

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Эффективность товара								
5. Организационно-техническое и социальное развитие фирмы								
6. Устойчивость фирмы								
7. Конкурентоспособность товара								

5.3. Состав и содержание стратегии фирмы

Управленческая подсистема системы стратегического менеджмента состоит из следующих компонентов: стратегический маркетинг, разработка стратегических планов, оперативное управление реализацией стратегических планов фирмы. Одним из основных факторов качества планов является степень соблюдения при планировании научных подходов к менеджменту, которые были рассмотрены в пп. 2.2 и 2.3, и принципов планирования. Если плановые показатели не будут достаточно обоснованными, то, как бы хорошо мы ни работали на последующих этапах, результат будет неудовлетворительным.

В подтверждение значимости повышения качества стратегического планирования приведем два высказывания известных ученых: "Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня" (П. Друкер), "Для полного совершенства надо, чтобы подготовка была труднее самого дела" (Ф. Бэкон).

К принципам планирования относятся следующие:

- 1) ранжирование объектов планирования по их важности;
- 2) вариантность планов;
- 3) сбалансированность планов;
- 4) согласованность планов с параметрами внешней среды системы менеджмента;
- 5) адаптивность планирования;
- 6) преемственность стратегических и тактических планов;
- 7) социальная ориентация планов (соответствие плановых показателей объектов требованиям по экологичности, эргономичности, безопасности, социальному развитию);

- 8) экономическая обоснованность плановых показателей с учетом неопределенности будущих ситуаций;
- 9) обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления;
- 10) автоматизация системы планирования;
- 11) обеспечение достижимости плановых показателей.

Основные плановые показатели функционирования и развития фирмы формируются на стадии стратегического маркетинга, на которой должны быть даны ответы на следующие вопросы: что производить; с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости объекта в сфере его потребления; для кого производить; по какой цене; в каком количестве; кому производить; в какие сроки? На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности товаров и фирмы в целом, учитывающие использование имеющихся и стратегических конкурентных преимуществ фирмы, стратегические параметры товарных рынков, базирующиеся на уровне показателей эффективности будущих товаров, уровне показателей конкурентоспособности фирмы.

Предлагается разрабатывать систему стратегических планов фирмы, состоящую из планов двух уровней:

1. Стратегия фирмы на период с _____ по _____ г.
2. Стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы и обеспечивающие достижение стратегических целей фирмы на тот же период (разделы "Стратегии фирмы").

Горизонт стратегического планирования определяется сложностью и обновляемостью выпускаемой продукции, возрастом фирмы, ее особенностями. Например, в электронной промышленности стратегия фирмы может разрабатываться на 2—3 года, в машиностроении — на 3—5 лет, в добывающих отраслях — на 5 лет и более.

Состав "Стратегии фирмы" как комплексного планового документа предлагается следующий:

1. Оглавление.
2. Предисловие (исполнительное резюме).
3. Описание фирмы.
4. Стратегия повышения конкурентоспособности.
5. Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы.
6. Стратегия обновления выпускаемой продукции.
7. Стратегия комплексного развития производства.

- 8 Стратегия обеспечения производства.
- 9 Стратегический финансовый план фирмы.
10. Стратегия международной деятельности фирмы.
11. Стратегия развития системы менеджмента
12. Организация реализации стратегии фирмы
13. Приложения.

Предисловие представляет собой ключ к “Стратегии фирмы”. В нем должны быть освещены следующие вопросы

- значимость выпускаемой фирмой продукции в международном масштабе, в масштабе данного региона с точки зрения конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения у потребителя;
- имидж фирмы, полученные ею дипломы, призы и т. п. на международных конкурсах, выставках и т. п., количество патентов и изобретений, полученных фирмой;
- основные технико-экономические показатели фирмы за прошлые 5 лет и на планируемый период, краткая характеристика фондов, капиталов, кадров фирмы;
- показатели конкурентоспособности товаров и фирмы по конкретным рынкам и периодам, номера и даты получения сертификатов;
- основные показатели технологии, организации, менеджмента фирмы в динамике за прошлые годы и на перспективу,
- основные методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента фирмы;
- факты, подтверждающие надежность деятельности фирмы, юридические и экономические гарантии.

Предисловие должно быть привлекательным, кратким, деловым, ярким, конкретным. Составляется оно в последнюю очередь, после разработки всех разделов “Стратегии фирмы”.

В разделе “*Описание фирмы*” должны быть раскрыты следующие вопросы:

- миссия и цели фирмы;
- организационно-правовая форма;
- особенности устава;
- связи с внешней средой, авторитетными партнерами, компаниями,
- организационная структура фирмы,
- характеристика выпускаемых товаров, их конкурентоспособность на конкретных рынках;

- технико-экономические показатели деятельности за прошлый период и на будущее и другие сведения, не представляющие коммерческую тайну.

В разделе *“Стратегия повышения конкурентоспособности”* должны быть разработаны и освещены следующие вопросы:

- концепция стратегического маркетинга, применяемого фирмой;
- функции и задачи отдела маркетинга;
- технология и результаты стратегической сегментации рынка,
- стратегия ценообразования, прогнозы цен на товары фирмы,
- стратегии охвата рынков;
- стратегии разработки новых товаров;
- выбор ресурсной стратегии;
- выбор методов и способов распространения товаров;
- стратегии стимулирования сбыта товаров;
- выбор стратегии рекламы товара;
- выбор стратегии развития фирмы на перспективу;
- нормативы конкурентоспособности товаров.

В разделе *“Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы”* должно быть описание следующих вопросов:

- анализ факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы;
- анализ состояния техники, технологии, организации, кадров, системы менеджмента фирмы;
- анализ раздела *“Стратегия конкурентоспособности”*;
- выявление конкурентных преимуществ фирмы;
- выбор и обоснование стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы;
- адаптация стратегических факторов преимущества к стратегии фирмы.

В разделе *“Стратегия обновления выпускаемой продукции”* должно быть описание следующих вопросов:

- результаты экспертизы раздела *“Стратегия конкурентоспособности”*;
- построение дерева эффективности товаров фирмы;
- стратегия повышения качества товаров;
- стратегия ресурсосбережения на фирме;
- прогноз показателей конкурентоспособности товаров фирмы и основных конкурентов;

- описание научных подходов, систем, принципов, методов, технологий, которые были применены при разработке стратегии обновления выпускаемой продукции;
- технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов, их согласование.

В разделе *“Стратегия развития производства”* должно быть описание следующих вопросов:

- анализ организационно-технического уровня производства;
- анализ социального развития коллектива;
- анализ деятельности фирмы в области охраны окружающей природной среды;
- анализ стратегий развития производства;
- анализ организационной структуры фирмы;
- анализ параметров входа системы и ее выхода;
- прогнозирование перечисленных аспектов стратегии развития производства;
- технико-экономическое обоснование прогнозов;
- согласование *“Стратегии развития производства”*.

В разделе *“Стратегия обеспечения производства”* должны быть освещены следующие вопросы:

- анализ качества методического, информационного, ресурсного, правового обеспечения производства (анализ качества обеспечивающей подсистемы системы менеджмента фирмы) и выявление узких мест в качестве компонентов обеспечивающей подсистемы, организация обеспечения производства всем необходимым;
- налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов, информации, документов;
- выявление новых требований производства ко входу системы;
- разработка новой стратегии обеспечения производства всеми видами ресурсов, нормативно-методическими документами, информацией;
- технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации новой *“Стратегии обеспечения производства”*.

В разделе *“Стратегический финансовый план фирмы”* должно быть описание следующих вопросов:

- экономические показатели (цена, рентабельность, эффективность) конкретных товаров на конкретных рынках;

- экономические показатели функционирования фирмы (объем продаж, прибыль, показатели использования различных видов ресурсов, общие экономические показатели, устойчивость фирмы и др.);
- прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, фирме в целом;
- обоснование и согласование “Стратегического финансового плана фирмы”.

В разделе “*Стратегия международной деятельности фирмы*” должно быть описание следующих вопросов:

- стратегические цели экспортера;
- стратегические цели импортера;
- прогнозирование и выбор стратегии международной деятельности фирмы;
- обоснование и согласование “Стратегии международной деятельности фирмы”.

В разделе “*Стратегия развития системы менеджмента*” должно быть описание следующих вопросов:

- анализ качества и эффективности функционирования системы менеджмента фирмы за прошлые годы (желательно не менее чем за 5 лет);
- выявление узких мест в структуре, содержании и взаимосвязях компонентов системы менеджмента фирмы;
- обоснование и согласование “Стратегии развития системы менеджмента”.

В разделе “*Организация реализации стратегии фирмы*” должно быть описание следующих вопросов:

- анализ организационного аспекта реализации стратегии фирмы за прошлые 5 лет;
- выявление узких мест в организации процессов (прежде всего в части выполнения принципов параллельности, непрерывности, прямоочности, пропорциональности, ритмичности частичных процессов), в контроле и учете выполнения стратегических планов, системы мотивации, регулирования;
- обоснование и согласование раздела “Организация реализации стратегии фирмы”.

В “*Приложения*” к “Стратегии фирмы” рекомендуется включать следующие материалы:

- характеристика конкурентов (более подробная, чем в разделе “Стратегия конкурентоспособности”);
- инструкции, методики, стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы;
- исходные данные для расчетов,
- пояснительные записки и другие материалы.

Предложенный состав “Стратегии фирмы” и содержание ее разделов являются примерными. В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию могут быть только рекомендательными независимо от того, кто их утвердил. Поэтому, по какой методике обосновывать стратегическое управленческое решение — определяет менеджер. Мы только напомним, что в настоящее время тоже пожинаем плоды вчерашнего труда и будущее начинается сегодня. Низкое качество стратегических управленческих решений на последующих стадиях жизненного цикла объекта тиражируется многократно, принося инвестору убытки, в сотни и даже тысячи раз превышающие полученную ранее экономию.

5.4. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду¹

Примерно треть книги [10] известных авторов посвящена описанию рекомендаций и опыта американских фирм по формированию философии поведения на рынке. Напоминаем читателям, что американские фирмы функционируют в условиях отлаженных рыночных отношений, а российская экономика находится только в начальной стадии их формирования. Поэтому американский опыт не может быть использован российскими организациями как опыт, адаптированный к нашим условиям, к нашему менталитету. Российскую экономику можно представить как корабль, отчаливший от порта (командно-административной системы) в гавань (экономику с рыночными отношениями). Нам хорошо описали ее, но забыли указать путь. Так вот проблемы развитых стран — это проблемы “гаваней”, нам же нужно решать проблемы пути к ней. Вместе с тем изучать опыт промышленно развитых стран мы обязаны.

¹ В книге рассматриваются только стратегии (ситуации) поведения американских фирм. Структуры стратегий фирм, принципы и методы их разработки в книге не рассматриваются.

В книге сначала рассматриваются пять основных конкурентных стратегий по М. Портеру:

1) стратегия лидерства по издержкам, предусматривающая снижение полных издержек производства товара или услуги.

2) стратегия широкой дифференциации, направленная на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества покупателей;

3) стратегия оптимальных издержек, дающая возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и качеством;

4) сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;

5) сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

В чем главные недостатки подхода с пятью стратегиями?

Во-первых, на практике значительно больше факторов, влияющих на выбор стратегии поведения фирмы: повышение качества продукции; снижение цены; снижение себестоимости; увеличение программы выпуска; повышение качества сервиса товара; снижение эксплуатационных затрат; освоение нового рынка и т. д. Пять стратегий не покрывают все поле возможностей.

Во-вторых, выбор стратегии фирмы определяется не только ориентацией на изменение одного фактора и выбор только одной из пяти перечисленных стратегий, а динамическим сочетанием многих факторов формирования стратегии. Разве не может фирма одновременно повысить качество товара, снизить удельные (а не абсолютные) издержки, повысить качество сервиса, освоить новые рынки, увеличить программу выпуска? Все эти факторы могут быть задействованы одновременно. Все определяется конкурентоспособностью персонала фирмы и наличием средств. Поэтому широко рекламируемые в литературе пять общих (основных, главных) стратегий не выдерживают, на наш взгляд, научной критики и не могут быть рекомендованы для

использования в российской практике. Описанный в книге опыт отдельных американских фирм раскрывает решение одной частной проблемы, когда остальные проблемы у них уже решены. Перед российскими же фирмами стоит комплекс проблем, требующих применения системного и других подходов.

Далее в книге А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда достаточно подробно и аргументированно описывается использование *наступательных стратегий* для сохранения конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество обычно достигается за счет использования творческой наступательной стратегии, которой конкурентам не так-то просто противостоять. В работе описывается динамика создания конкурентного преимущества, период "пожинания плодов" и разрушения преимущества. Выделяется шесть основных типов наступательной стратегии.

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- действия, направленные на использование слабостей конкурента;
- одновременно наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества имеют целью удержать свою рыночную позицию, снизить риск быть атакованным, перенести атаку конкурента с меньшими потерями, оказать давление на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Существует несколько путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество. Один из подходов состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Этот подход предусматривает следующие основные шаги:

- расширение номенклатуры выпускаемой продукции для того, чтобы заполнить свободные ниши потенциальных конкурентов;
- разработка моделей и сортов изделий с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;
- предложение моделей, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, по более низким ценам;
- подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения;

- гарантирование дилерам и дистрибьюторам ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками,
- предложение бесплатного или по низкой цене обучения пользователей,
- приложение усилий по сохранению спроса покупателей на свою продукцию за счет предоставления специальных скидок, расположения товаров разных сортов в одном ряду, раннего оповещения своих клиентов о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;
- увеличение объемов продаж в кредит для дилеров и/или других покупателей;
- сокращение времени поставки запасных частей;
- патентование альтернативных технологий;
- обеспечение участия в разработке альтернативных технологий,
- защита собственных ноу-хау в разработке продукта, технологии и других стратегически важных звеньев цепочки ценностей;
- подписание эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками с целью закрытия доступа к ним агрессивных конкурентов;
- приобретение сырья в больших размерах, чем необходимо, чтобы предотвратить возможность его покупки конкурентами,
- отказ от поставщиков, которые работают с конкурентами;
- постоянный контроль за товарами и действиями конкурентов.

Подобные шаги не только укрепляют текущие позиции фирмы на рынке, но и заставляют конкурентов "стрелять по движущейся цели". Однако попытки сохранить status quo недостаточно. Хорошая оборонительная стратегия предполагает способность быстрого приспособления к меняющейся ситуации в отрасли и по возможности упреждающую блокировку или предупреждение атакующих блокирование действий конкурентов. Мобильная оборона всегда предпочтительнее статичной защиты.

Второй подход к оборонительной стратегии состоит в доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и фирма готова к атаке. Цель подобных сигналов —

воспрепятствовать началу атакующих действий (так как ожидаемые результаты бросающих вызов конкурентов могут оказаться значительно ниже понесенных затрат) или, по крайней мере, переориентировать их на менее защищенные цели. Известить конкурентов о возможных ответных действиях можно следующим образом

- публичным заявлением руководства компании об обязательстве сохранить существующую долю рынка,
- публичным заявлением о планах по созданию адекватных производственных мощностей для заполнения существующего рыночного пространства и обеспечения прогнозируемого роста рынка,
- заблаговременным распространением информации о новых товарах, технологических прорывах, планируемых разработках новых моделей и сортов продукции в надежде, что это охладит желание конкурентов предпринимать решительные действия до полной проверки достоверности информации,
- публичным заявлением о намерении компании не отставать от политики конкурентов в изменении цен и условий продаж,
- созданием резерва наличности и высоколиквидных активов для ведения “боевых” действий,
- проведением резких контратак на нападки не очень сильных конкурентов для создания имиджа хорошо защищенной компании

Другой путь противостоять атакующим действиям конкурентов состоит в попытке снизить прибыль, которая привлекает их и подталкивает к наступательным действиям. Когда прибыльность фирмы или отрасли чрезмерно высока, это служит приманкой для большого количества фирм и вызывает желание вести наступательные действия, даже если входные барьеры высоки и оборона сильна. В этой ситуации фирма может защититься от конкурентов, особенно от новых компаний, отказавшись от краткосрочных прибылей и использовав учетные механизмы, позволяющие показать сравнительно низкую доходность.

Наряду с рассмотренными наступательной и оборонительной стратегиями свою деятельность фирма может ориентировать и на *стратегию вертикальной интеграции*. Сущность этой стратегии заключается в том, что фирмы могут расширить свою деятельность по направлению к поставщикам (назад) и/или

по направлению к потребителю (вперед) Фирма, строящая новое предприятие для производства входных компонентов, которые ранее закупались у поставщиков, несомненно, остается в той же отрасли, что и раньше Аналогично, если производитель выбирает интеграцию "вперед", открывая сеть своих розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственному конечному потребителю, он остается в бизнесе по производству этой продукции (например, компьютеров), даже при условии расширения его сферы деятельности в отраслевой цепочке ценностей

Стратегии вертикальной интеграции могут преследовать цель полной интеграции в отрасли или частичной интеграции (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей) Компания может осуществить вертикальную интеграцию, начиная собственные действия в других звеньях отраслевой цепочки ценностей или приобретая фирмы, уже работающие в этой сфере, чтобы они были ближе к компании

Выбор стратегии во многом определяется сложившейся ситуацией в отрасли Авторы рассматривают пять классических ситуаций в отрасли

- 1 Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях
- 2 Конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости
- 3 Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада
- 4 Конкуренция в раздробленных отраслях
- 5 Конкуренция на международных рынках

В зависимости от конкурентной ситуации в отрасли фирма может находиться в одном из трех классических положений.

- а) фирмы — лидеры на рынке;
- б) фирмы, находящиеся на вторых ролях;
- в) слабые или пострадавшие от кризиса фирмы

Рассмотрим особенности стратегий фирм для пяти вариантов конкурентной ситуации в отрасли

Стратегии для конкуренции в новых отраслях имеют большую неопределенность, так как эти отрасли находятся в ранней стадии существования, стадии зарождения. Большинство фирм этой отрасли находится в стадии формирования, привлечения персонала, строительства или приобретения производственных мощностей, расширения сбытовой сети, привлечения на свою сторону потенциального покупателя Очень часто такие фирмы сталкиваются с проблемами разработки товара и

с технологическими проблемами, которые также должны быть разрешены.

Двумя наиболее острыми стратегическими вопросами, встающими перед фирмами в зарождающихся отраслях, являются:

1) как осуществлять финансирование на первоначальном этапе;

2) на каких рыночных сегментах работать и какие конкурентные преимущества использовать для завоевания лидирующих позиций.

Конкурентные стратегии, ориентированные на низкие издержки либо на дифференциацию, являются обычно наиболее жизнеспособными. Стратегия фокусирования должна использоваться в тех случаях, когда фирма испытывает нехватку денежных средств и когда в данной отрасли слишком много технологических достижений, которые невозможно сразу освоить. Выходом для компаний, испытывающих финансовые затруднения, является создание стратегических союзов или совместных предприятий с другими фирмами для получения необходимого опыта и средств. В связи с тем что новая отрасль должна устанавливать свои правила игры и входящие в нее фирмы используют разнообразные стратегические подходы, стабильная в финансовом отношении компания, имеющая жизнеспособную мощную стратегию, может определить эти правила и стать признанным лидером отрасли.

Одной из наиболее важных стратегических проблем ведения бизнеса в новой отрасли является то, что постоянно приходится сталкиваться с рисками и оценивать возможности. Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компаниям обычно следует придерживаться нескольких рекомендаций:

1. Попытайтесь выиграть первый этап борьбы за лидерство в стратегии, рискуя и используя смелую созидательную стратегию. Широкая или сфокусированная стратегия дифференциации, направленная на достижение превосходства в качестве товара, обычно является наилучшей для достижения начального конкурентного преимущества.

2. Активно поддерживайте совершенствование технологического процесса, улучшение качества продукции и разработку привлекательных для потребителя характеристик товара. Стратегический успех в зарождающихся отраслях требует предпринимчивости, готовности быть первопроходцем и рисковать, хорошей интуиции в отношении желаний покупателей, быстрой

реакции на новые направления развития и разработки адекватной стратегии.

3. Попытайтесь использовать любые преимущества первоходца, выпуская больше моделей товара, улучшая его внешний вид, используя новые технологии и каналы сбыта, заранее обеспечивая производство сырьем, учитывая эффект кривой обучения (закона опыта).

4. Ищите новые потребительские сегменты и новые способы применения товара, расширяйте географическую сферу деятельности. Сделайте для первых покупателей легким и необременительным в финансовом плане использование новой продукции.

5. Постепенно переносите основной акцент рекламы с ознакомления потребителей с товаром на создание у них благоприятного впечатления от фирмы и торговой марки.

6. Быстро реагируйте на технологические изменения, появившиеся новые технологии, когда определены пути их дальнейшего развития. Конечно, быть пионером в разработке новой технологии — заслуга, но такая стратегия связана с большим риском, так как несколько новых технологий конкурируют между собой, затраты на научные исследования высоки, а быстрое развитие науки и техники обеспечивает ранее осуществленные инвестиции.

7. Используйте снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чутких к изменению цен.

8. Ожидайте выхода на рынок финансово устойчивых аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии. Это возможно в то время, когда предполагаемый риск от инвестиций в отрасль уменьшается. Попытайтесь подготовиться к появлению сильных конкурентов, предвидя: а) кто из конкурентов, учитывая существующие и будущие барьеры, появится; б) каких видов стратегий они, вероятнее всего, будут придерживаться.

Сиюминутную выгоду от начальной победы в борьбе за лидерство благодаря темпам роста в рыночной доле фирме необходимо привести в соответствие с долгосрочной потребностью в создании длительного конкурентного преимущества и неуязвимой позиции на рынке. Рынок могут наводнить недавно вступившие участники, привлеченные его ростом и возможностью получить хорошую прибыль. Агрессивные новички, претендующие на лидерство в отрасли, могут сразу задать тон на рынке, объединяясь с более слабыми конкурентами или приобретая их. Молодые компании на быстро растущих рынках встречаются со стратегическими сложностями в трех областях:

1) в управлении собственным быстрым развитием; 2) в защите от конкурентов, стремящихся воспользоваться их успехом; 3) в обеспечении сильной конкурентной позиции не только на одном рынке или по одному товару. Такие компании могут облегчить себе задачу, тщательно отбирая высококвалифицированных руководителей в совет директоров, привлекая на работу предприимчивых менеджеров, имеющих опыт управления молодыми фирмами на начальных стадиях их становления и развития, концентрируя усилия на обеспечении своего преимущества в области инноваций и, возможно, объединяясь с другими фирмами или приобретая их для упрочения своей ресурсной базы.

Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости, имеют следующие особенности

1. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за свою долю на рынке. Для переманивания клиентов у своих конкурентов фирмы усиливают ценовую конкуренцию, увеличивают объем рекламы и применяют другие агрессивные методы борьбы.

2. Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок.

3. Конкуренция часто оказывает большое влияние на издержки и уровень обслуживания.

4. Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей. В условиях медленного роста отрасли ошибка в определении того, насколько следует увеличить производственные мощности в течение короткого отрезка времени, может отрицательно повлиять на прибыль фирмы в будущем.

5. Усложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения.

6. Усиление международной конкуренции. Некоторые фирмы, ищущие пути снижения издержек, переводят свои заводы в страны с дешевой рабочей силой. Усиленная стандартизация и распространение ноу-хау в области технологий снижают входные барьеры и дают возможность предприимчивым иностранным компаниям стать серьезными соперниками на рынках многих стран. Лидерства добиваются те фирмы, которые овладевают самой большой долей на международном рынке и обладают сильными позициями среди конкурентов на большинстве из мировых географических рынков.

7. Доходность отрасли падает периодически или постоянно.

8 Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади (вне отрасли) слабых, а в целом приводит к консолидации отрасли.

Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада, характерны для ситуаций, когда наиболее очевидными являются стратегия “сбора урожая”, обеспечивающая получение максимального объема наличных средств за короткий период времени, продажа фирмы или прекращение ее деятельности как крайняя мера.

Фирмы, конкурирующие в отраслях, находящихся в стадии медленного роста или спада, должны принять суровую реальность продолжающегося застоя и направить свои усилия на формулировку целей, соответствующих существующим возможностям рынка. Показатели, характеризующие движение наличности и рентабельность инвестиций, более приемлемы, чем абсолютные показатели роста, хотя рост объема продаж и долю рынка необходимо учитывать. Сильные компании в состоянии увеличить объем продаж за счет слабых конкурентов, а уход последних с рынка или их слияние с другими фирмами позволят оставшимся захватить большую долю рынка.

Фирмы, которые преуспели в стагнирующих отраслях, придерживаются в основном следующих стратегий:

1. Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов.

2. Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций.

3. Работать усердно и без перебоев, чтобы снизить уровень издержек путем: передачи своих дорогих функций другим фирмам, совершенствования планирования внутренних процессов, консолидации неиспользованных производственных мощностей, отказа от мелких и дорогостоящих сбытовых точек, выделения из цепочки прибыльных видов деятельности.

Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях актуальны по следующим причинам:

- низкие входные барьеры, позволяющие мелким фирмам войти в отрасль быстро и без серьезных финансовых трудностей;
- отсутствие экономии на масштабе производства, позволяющее мелким фирмам конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек;
- покупателям требуются относительно небольшие количества товаров, ориентированных на их запросы (с точки

зрения организации бизнеса, предназначения товара, рекламы),

- рынок использования товара ограничен географически (химчистка, строительство жилых домов, медицинские услуги, ремонт автомобилей и т. п.), поэтому местные производители имеют конкурентные преимущества, так как они лучше знают вкусы потребителей и особенности своего рынка,
- спрос на рынке настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество фирм, чтобы удовлетворить запросы потребителей,
- высокие транспортные издержки ограничивают экономически разумный радиус действий фирмы (производство бетонных блоков, мобильных жилых домов, молока и т. п.),
- местные правила и обычаи отличают одну географическую зону от другой,
- отрасль является еще настолько новой, что ни одна из фирм не имеет достаточного опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке

Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях

1. Стратегия занятия вакантной ниши
2. Стратегия специалиста в узкой сфере деятельности или сегменте рынка за счет уникальности продукта
3. Стратегия “у нас лучше, чем у них”, основанная на дифференциации и фокусировании товара высокого качества
4. Стратегия “послушного последователя”, когда фирмы скорее обороняются, чем иницируют и атакуют.
5. Стратегия “роста за счет приобретения” слабых компаний для усиления своей конкурентной позиции и увеличения доли на рынке
6. Стратегия характерного имиджа, направленная на обеспечение престижного качества по приемлемым ценам либо на обеспечение уникальности товара и т. п.

Стратегии для слабого, кризисного бизнеса включают в себя использование осторожного наступления для укрепления своих позиций, защиту существующих позиций, продажу себя другой фирме или стратегию “сбора урожая” и ухода из отрасли.

Наиболее распространенными причинами возникновения кризиса являются следующие

- слишком большой размер долга;

- переоценка перспектив роста продаж,
- игнорирование отрицательного воздействия на прибыль агрессивных попыток “купить долю рынка” за счет значительного снижения цен,
- высокий уровень постоянных издержек из-за неспособности рационально использовать производственные мощности,
- ставка на технологический прорыв в долгосрочной перспективе (через длительный период времени),
- ставка на исследования и разработки для укрепления конкурентной позиции и прибыльности и неудача в разработке эффективных новых товаров;
- частая смена стратегий (так как предыдущие стратегии не работают);
- уступка конкурентных преимуществ более удачливым соперникам

Разрешение данных проблем и успешное восстановление бизнеса могут включать следующие действия:

- 1 Пересмотр текущей стратегии.
- 2 Принятие мер для увеличения доходов.
- 3 Последовательное снижение издержек
- 4 Продажа части активов с целью увеличения наличных средств для сохранения оставшейся части бизнеса
- 5 Использование комбинации этих действий.

Например, задача пересмотра стратегии может быть решена посредством а) сдвига в сторону нового конкурентного преимущества для восстановления позиции фирмы на рынке; б) пересмотра внутренних операций и функциональных стратегий (т. е. стратегий в разных областях деятельности) для обеспечения лучшей поддержки общей стратегии, в) слияния с другой отраслевой компанией и следования пересмотренной стратегии, базирующейся на общем потенциале фирмы, г) сокращения числа продуктов и круга клиентов до уровня, идеально подходящего для нынешних возможностей фирмы.

Тринадцать заповедей разработки успешных деловых стратегий

1 Разрабатывая и реализуя стратегии, отдавайте особое предпочтение действиям, которые позволят фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.

2 Осознайте, что ясная, последовательная конкурентная стратегия, хорошо разработанная и четко реализованная, со-

здает фирме репутацию и признанную позицию в отрасли; в то время как часто изменяемая стратегия, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, принесет ей лишь скоротечные поверхностные результаты.

3. Избегайте стратегий “застрявшего на полпути”, представляющих собой компромисс между более низкими издержками и более масштабной дифференциацией, между более или менее значительной рыночной привлекательностью

4. Вкладывайте средства в создание прочных конкурентных преимуществ.

5. Придерживайтесь тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты.

6. Избегайте стратегий, успешных только в наиболее благоприятных условиях.

7. Будьте осторожны при использовании жестких или негибких стратегий, не оставляющих фирме возможности для маневра, постоянно изменяющиеся условия рынка могут все свести к нулю.

8. Не допускайте недооценки действий конкурентов.

9. Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов без достаточных собственных преимуществ и средств.

10. Имейте в виду, что атаковать слабого конкурента значительно выгоднее.

11. Избегайте снижения цен без достаточного преимущества по издержкам.

12. Остерегайтесь того, что чересчур агрессивная политика может спровоцировать со стороны конкурентов условия войны и маркетинговую “гонку вооружения”.

13. Старайтесь обнаружить наиболее значительные расхождения в качестве товара, его использовании и обслуживании при реализации стратегии дифференциации.

Корпоративными стратегиями диверсификации могут быть:

1. Стратегии вхождения в новую отрасль — поглощение, “с нуля”, совместное предприятие.

2. Стратегии диверсификации в родственные отрасли.

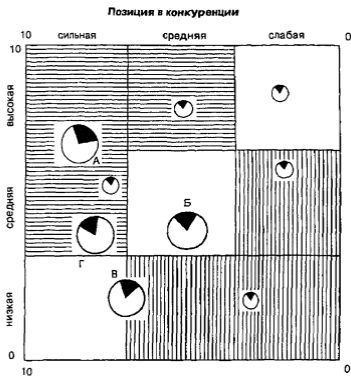
3. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.

4. Стратегии реструктуризации, восстановления и экономии.

5. Стратегии многонациональной диверсификации.

Представляет практический интерес матрица компании *General Electric* для анализа привлекательности отрасли и позиции в конкуренции (рис. 5.9).

Долгосрочная привлекательность отрасли:



- социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственное регулирование (0,10)

Результаты экспертной оценки перечисленных показателей следующие (при максимальном значении, равном 10): 5; 8; 1; 4; 1; 2; 3 и 7, т. е. наиболее благоприятные показатели (факторы) — сезонные и циклические колебания и последний, характеризующий параметры внешней среды. Умножив весомость показателя на его экспертную оценку, получим взвешенную оценку по частному показателю. Сумма взвешенных оценок характеризует привлекательность отрасли для данной компании. В данном случае она равна 3,9, т. е. привлекательность отрасли ниже среднего. Аналогично оценивается привлекательность и других отраслей, где реализуются товары компании.

К частным показателям, характеризующим позицию в конкуренции, относятся: доля рынка; относительный уровень издержек; возможность превзойти конкурентов по качеству товара; знание потребителей и рынков; адекватность технологических ноу-хау; наличие желаемых главных достоинств; уровень менеджмента; уровень прибыльности относительно конкурентов.

5.5. Стратегия международной деятельности фирмы

Международная деятельность фирмы — это деятельность по экспорту и импорту товаров, капиталов, технологий, услуг, осуществление совместных с другими странами проектов, интеграционные процессы в различных сферах.

Стратегические цели экспортера:

- расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых рынков за рубежом;
- достижение экономии на масштабе производства;
- увеличение прибыли за счет использования сравнительных преимуществ других стран;
- увеличение валютных ресурсов фирмы.

Стратегические цели импортера:

- модернизация и расширение производственной базы фирмы;
- достижение экономии на замене оборудования, сырья, комплектующих отечественного производства более эффективной зарубежной продукцией;

- расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых внутренних рынков;
- расширение ассортимента на национальном потребительском рынке.

М. Портер в книге «Международная конкуренция» отмечает, что руководство фирмы должно четко представлять, какие национальные особенности страны базирования определяют способность (или неспособность) фирмы создать и удерживать конкурентное преимущество на международном уровне.

В основе теории М. Портера лежат принципы стратегии повышения конкурентоспособности в отдельно взятых отраслях. «Ни одна страна не может быть конкурентоспособной абсолютно во всем, так же как и быть чистым экспортером абсолютно всего. Людские и прочие ресурсы любой страны неизбежно ограничены. В идеальном варианте их применяют в наиболее продуктивных отраслях» [8].

Международная торговля позволяет стране повышать продуктивность своего производства: специализируясь на тех отраслях и сегментах рынка, где ее фирмы относительно более конкурентоспособны, чем иностранные, и импортируя те товары и услуги, по которым ее фирмы уступают зарубежным.

«Чтобы добиться успеха в конкуренции, фирмы данной страны должны иметь сравнительное преимущество в виде либо более низких издержек, либо разнообразных товаров, которые определяют более высокие цены. Чтобы сохранить за собой это преимущество, фирмы должны со временем вырваться вперед по другим направлениям, т. е. через повышение качества товаров и услуг или повышение производительности» [8].

Глобализация международных связей, отмечает Портер, устраняет зависимость фирм данной страны от наличия и количества в стране тех или иных факторов. Конкурирующие фирмы продают свою продукцию по всему миру, закупают материалы и комплектующие также по всему миру, в целях получения дополнительной прибыли размещают производство во многих странах. Успех фирмы в международной конкуренции определяют не столько сами факторы, сколько то, где и насколько эффективно они используются. Таким образом, знание сравнительных преимуществ той или иной страны, максимальный учет местных условий и конкретных факторов и правильно выбранная стратегия позволяют фирме добиваться конкурентных преимуществ на международном рынке.

На стратегию фирмы оказывает влияние внешнеэкономическая политика государства.

В зависимости от того, ограничивает или, напротив, стимулирует государство ввоз (вывоз) товаров, выделяют 4 основных вида внешнеэкономической стратегии государства:

1) *стратегия изоляции* — это стратегия исключения государства из мирохозяйственных связей. Она проводится исключительно из политических и идеологических соображений. Экономически эта стратегия не оправданна;

2) *стратегия протекционизма* — стратегия защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции. Обычно защита внутреннего рынка сочетается со стимулированием в той или иной степени экспортного производства своих изготовителей. Стратегия протекционизма принимается государством под давлением национальных предпринимателей в том случае, если национальное производство неконкурентоспособно. Протекционизм означает создание “тепличных” условий для местных предпринимателей, что имеет различные последствия для экономической системы. Основным приемом протекционизма является увеличение пошлин на импорт аналогичных товаров;

3) *стратегия свободной торговли (фритредерство)* — стратегия уменьшения до минимума ограничений во внешней торговле. Обычно эта стратегия проводится странами, занимающими лидирующее положение на рынке, которым нет необходимости опасаться подрыва конкурентоспособности своих товаров;

4) *стратегия наполнения дефицитного рынка* — “протекционизм наоборот”. Эффективна только в случае большого дефицитного национального рынка, на котором найдется место всем.

Условия претворения той или иной стратегии могут быть жесткими (по всем товарам и рынкам) или мягкими (по отдельным видам товаров и рынков).

Правительства разных стран принимают различные меры, направленные на усиление преимущества в стоимости факторов производства (правильные или неправильные — это уже другой вопрос).

Какие же рычаги находятся в руках государства, позволяя ему регулировать внешнеторговые отношения? Ограничения можно разделить на тарифные и нетарифные.

Тарифные ограничения предполагают установление высоких ставок таможенных пошлин как для экспорта, так и для импорта.

В настоящее время растет роль нетарифных ограничений, к которым относятся:

- 1) установление экспортных и импортных квот;
- 2) лицензирование экспорта и импорта, т. е. выдача государственными органами разрешений на ввоз и вывоз товаров в рамках установленных квот;
- 3) национальные стандарты;
- 4) дискриминация во внешней торговле — это режим, в соответствии с которым одним торговым партнерам предоставляются государством худшие условия торговли, чем другим.

Анализ экспортно-импортных возможностей фирмы входит в состав маркетинговых предпроектных исследований.

Предпринимательская форма вывоза (ввоза) капитала представляет собой международное инвестирование, т. е. создание за границей совместных предприятий и филиалов фирмы.

Цели международного инвестирования:

1. Обход тарифных (таможенных) пошлин и ряда нетарифных протекционистских барьеров.
2. Использование разницы в стоимости ресурсов в разных странах, в том числе использование разницы в издержках производства.
3. Повышение конкурентоспособности и более активное, чем в случае внешней торговли, внедрение на рынки; использование эффекта внедрения на рынок не извне (торговля), а изнутри.
4. Не только вывоз капитала в обход таможенных барьеров, но и получение выигрыша по сравнению с национальными фирмами в области налогообложения, что при прочих равных условиях повышает конкурентоспособность предприятия как на внешнем рынке, так и на внутреннем за счет перевода полученной прибыли в страну базирования.
5. Получение помощи в налаживании выпуска технически сложной продукции.
6. Разовое получение новых технологий в расчете на их постоянный приток.
7. Решение проблемы обучения национальных кадров.
8. Получение финансовой выгоды по сравнению с импортом товаров и иностранными ссудами.

Прямые инвестиции — это инвестиции, дающие право контроля над объектом вложения (если имеется контрольный пакет акций).

Портфельные инвестиции — это инвестиции, которые не обеспечивают контроль за объектом вложения. Они ориентированы прежде всего на торговлю технологиями.

Как завладеть той или иной технологией?

Путь 1. Купить образцы, развернуть обширные и потому дорогостоящие работы по исследованию этого материала, чтобы ответить на вопрос: "Как же это делают?"

Путь 2. Купить у владельца право на использование его технологии, т. е. купить не товар, а технологию его производства. Если технология новая, то она должна быть запатентована.

Патент — это документ, удостоверяющий право собственности лица на какое-либо изобретение или открытие. Получив патент на изобретение, компания вправе продать его, получив одноразовую прибыль, либо тиражировать его продажу, продавая право на временное использование патента.

Кроме того, возможна продажа и ноу-хау.

Ноу-хау (в переводе — знаю как) — технические или другие знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового и иного характера, представляющие коммерческую тайну, которая не оформляется патентом. Ноу-хау может быть как независимым по отношению к патентам, так и необходимым для их использования. Ноу-хау может включать и незапатентованную информацию, недоступную для мировой общественности. Можно сказать, что ноу-хау — это детальное описание какой-либо технологии, понимаемой широко: не только как описание производственного процесса, но и как описание проведения финансовых, коммерческих и других операций.

Для использования патента или ноу-хау необходимо купить разрешение, называемое лицензией.

Готовность иностранного инвестора пойти на продажу лицензий предприятиям, капитал которых полностью или в основном принадлежит принимающей стороне, будет зависеть от уникальности и новизны этой технологии. Чем старше технология, тем больше вероятность, что она будет свободна от контроля капитала.

В областях, где технология уникальна и является монопольной для одной или немногих фирм, иностранный капитал будет вкладываться исключительно в форме прямых инвестиций. Более охотно идут на продажу лицензий фирмы, собирающиеся создавать собственную производственную базу в стране-покупателе.

Технология, как и любой другой товар, имеет свою цену. Существуют два вида технологических платежей:

1) роялти — периодические платежи за использование лицензии (доля, или ставка, роялти в %, чаще 3—5%);

2) паушальный платеж — единовременная оплата стоимости лицензии.

Международное развитие, по мнению Жан-Жака Ламбена, не является уделом только крупных фирм. Чтобы расти или просто выжить, многие небольшие фирмы вынуждены становиться международными.

Цели международного развития могут быть различными [4]:

- увеличить потенциальный спрос за счет новых рынков (увеличить объем производства и улучшить результаты за счет экономии на масштабе);
- распределить коммерческий риск, обращаясь к покупателям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкурентных условиях;
- продлить жизненный цикл товара, внедряясь на рынки, спрос на которых все еще является расширяющимся на данный товар;
- защитить себя от конкуренции, диверсифицируя свои позиции и в то же время получая возможность следить за конкурентами на других рынках;
- снизить снабженческие и производственные издержки, используя сравнительные преимущества других стран.

Переход на международный уровень — это не мгновенный скачок, а эволюция в стратегическом мышлении, результат сложного процесса, в котором Жан-Жак Ламбен выделяет шесть стадий, отражающихся в формах международного развития:

1) *экспорт* — самая распространенная форма. Возникает в связи с появлением избытка продукции; возобновляется регулярно, но без долгосрочных обязательств. Отношения между иностранными партнерами чисто коммерческие;

2) *на контрактной стадии* фирма стремится к более прочным связям, чтобы стабилизировать сбыт. Долгосрочный контракт может быть заключен с импортером на основе франшизы или лицензии. **Франшиза (франчайзинг)** — договорная маркетинговая система для сбыта потребительских товаров и услуг. Она предусматривает долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма, называемая *франшизером*, предоставляет другой фирме право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой. Покупатель франшизы уплачивает франшизеру некоторую сумму плюс отчисления от продаж, получая взамен право на ис-

пользование коммерческой марки плюс постоянную поддержку и передачу опыта;

3) *на стадии участия*, когда фирма переходит к прямому инвестированию и контролирует партнера, создается торговая фирма за рубежом или совместное предприятие (СП);

4) через несколько лет долевое участие может стать абсолютным: фирма владеет 100% капитала иностранного филиала — это *стадия прямого инвестирования* в контролируемый филиал;

5) иностранный филиал переходит на автономное развитие, опираясь на национальный капитал, национальные кадры, собственные НИОКР. Это *стадия автономного филиала* (дочерняя компания);

6) последний этап характерен для настоящего времени. Это *стадия глобальной фирмы* (транснациональная корпорация), которая воспринимает международный рынок, как если бы он был единым. Глобальная стратегия фирмы основана на сходстве рынков и в то же время адаптирована к ним там, где это необходимо.

Применительно к российскому рынку многие транснациональные фирмы используют комплексные международные стратегии. Так, концерн *Alcatel* осуществляет прямые поставки телекоммуникационного оборудования и одновременно является учредителем нескольких российских предприятий связи. Кроме того, им созданы в России два СП, одно из которых занимается производством и сервисом телефонных станций, а другое осуществляет монтаж и сервис телекоммуникационного оборудования. Концерн владеет также предприятием со 100-процентным иностранным капиталом, которое занимается оборудованием офисов.

При разработке стратегий возникают вопросы по поводу способов входа на рынок определенной страны и выбора канала сбыта. Ряд возможных стратегий представлен на рис. 5.10. Эти стратегии различаются в зависимости от того, экспортирует ли фирма продукцию, изготовленную ею на своем рынке, или создает производственное подразделение на зарубежном рынке [4].

Стратегии входа на зарубежные рынки:

- непрямой экспорт;
- прямой экспорт;
- производство за рубежом.



Рис. 5.10. Стратегии входа на зарубежные рынки [4]

Непрямой экспорт — самый дешевый и наименее рискованный способ. Фирма не участвует непосредственно в международной торговле, т. е. не создает специальные подразделения, не вовлекает дополнительные средства и людские ресурсы. Зарубежные поставки обрабатываются как внутренние, а международные операции поручаются другим организациям. Фирма не ориентирует деятельность на долгосрочную перспективу, при этом возможны следующие варианты:

- зарубежные поставки представляются как внутренние, от местной коммерческой организации, которая ведет дела с иностранными партнерами, присутствующими на внутреннем рынке;
- сбыт товаров через международные торговые компании за рубежом, контролирующие сбытовые сети в различных регионах. Неудобство заключается в том, что торговая компания представляет конкурирующие товары и не всегда принимает предлагаемую продукцию;
- организация сбыта через экспортно-импортную компанию своей страны, которая представляет собой группу

не конкурирующих между собой фирм. Вознаграждение торгующей компании основано на комиссии, издержки фирмы являются переменными, поэтому данный вариант особенно удобен для малых и средних фирм.

Прямой экспорт означает большую вовлеченность фирмы, она сама управляет функцией экспорта. Специальный отдел на фирме занимается анализом зарубежных рынков, товародвижением, определением цен и т. д.

Пути (варианты) реализации этой стратегии:

- использование своих зарубежных представителей, направляемых для подготовки рынка;
- вступление в соглашение с местными агентами, которые будут искать клиентов, осуществлять контакты и вести переговоры от имени экспортера;
- сотрудничество с местными торговыми фирмами, которые будут покупать товары у изготовителя и перепродавать их на местном рынке на эксклюзивных или неэксклюзивных условиях;
- создание торгового филиала за рубежом, что позволит обеспечить лучший контроль за операциями. Создание филиала возможно при участии местной фирмы, чтобы воспользоваться ее связями.

На российском рынке наблюдается большое разнообразие форм взаимодействия экспортеров с местными торговыми партнерами. Например, финская фирма *Valio*, производитель разнообразных молочных продуктов, взяла на себя прямую доставку своих продуктов в магазины Санкт-Петербурга. В то же время большинство изготовителей компьютерного оборудования и программных продуктов предпочитают взаимодействие с крупными дистрибьюторами. Некоторые крупные экспортеры обращаются одновременно к нескольким сбытовым сетям [4].

Причины, побуждающие фирму начать *производство за рубежом*:

- большие транспортные расходы;
- высокий таможенный тариф;
- ограничения на импорт (квоты);
- преференции для местных производителей.

Факторы, благоприятствующие принятию такого решения:

- размер и привлекательность рынка;
- благоприятный уровень производственных издержек;
- близость к покупателям;
- льготы, предоставляемые властями.

Варианты стратегий производства за рубежом

Сборочный завод представляет собой компромисс между прямым экспортом и зарубежным производством. Этот путь позволяет избежать больших транспортных издержек и воспользоваться более низкими таможенными пошлинами на незавершенные изделия. Фирма применяет местную рабочую силу.

Контракты на производство с местным изготовителем дают возможность фирме обойтись без инвестиций в производство и без расходов на транспорт и таможенную пошлину. Однако возникают проблемы контроля качества, риск передать производственные ноу-хау иностранной фирме, которая впоследствии может стать конкурентом. Этот риск снижается, если главными факторами конкурентоспособности являются имидж марки и маркетинговое ноу-хау.

Лицензионные соглашения. Этот способ носит более формальный и долгосрочный характер. Фирма (лицензиар) передает местной фирме патент, марку, наименование, ноу-хау и оказывает техническую помощь. Фирма-покупатель (лицензиат) выплачивает начальную сумму и роялти. Достоинства сделки для обоих партнеров те же, что и для договора франшизы. Проблемы – трудность контроля и отсутствие прямой вовлеченности фирмы, продавшей лицензию. Есть также риск потерять рынок фирмой-лицензиаром, если через несколько лет лицензиат решит действовать независимо.

Совместные предприятия. Транснациональная фирма вкладывает часть капитала и имеет право голоса в управлении создаваемой фирмой. Такое положение обеспечивает лучший контроль над операциями. Сотрудничество с местной организацией – это фактор, облегчающий интеграцию в незнакомую среду.

Прямое инвестирование. Фирма самостоятельно инвестирует в производство в другой стране путем покупки существующего либо создания новых предприятий. Это максимальная вовлеченность фирмы в производство за рубежом.

Таким образом, формы входа на зарубежный рынок разнообразны и связаны с весьма различными рисками и масштабами инвестиций.

5.6. Технология разработки стратегии фирмы

В понятие “технология” входят следующие элементы:

- Зачем делать (идея, цель)?
- Что делать (количество и качество объекта)?
- Как делать (по какой технологии)?

- Для кого делать (потребители)?
- С какими затратами (ресурсы)?
- Где делать (место)?
- Когда делать (время)?
- Кому делать (исполнители)?
- Что это дает (экономический, социальный и другие виды эффекта)?

Если вы ответили на все эти вопросы количественно и увязали элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, вы разработали технологию принятия решения, организовали разработку системы стратегических планов.

Типовые операции и процедуры принятия управленческого решения в области стратегического планирования представлены в табл. 5.6.

Таблица 5.6

Типовые операции и процедуры принятия управленческого решения в области стратегического планирования

Операции	Процедуры
1	2
1. Подготовка к работе	1.1. Анализ уровня плановой работы 1.2. Выявление проблемы 1.3. Определение круга задач по планированию 1.4. Формирование группы для выполнения плановых работ 1.5. Обучение кадров 1.6. Издание документа (программы, приказа, распоряжения) по выполнению работы
2. Выявление проблемы повышения конкурентоспособности товара и формирование целей	2.1. Исследование рынка и определение степени удовлетворения потребностей в данном товаре 2.2. Определение тенденций развития технико-экономического уровня товара и производства на 3—5 (10) лет 2.3. Оценка негативного влияния проблемы на окружающую среду и экономику 2.4. Выявление факторов макро- и микросреды, влияющих на конкурентоспособность товара 2.5. Сегментация рынка 2.6. Структуризация проблемы 2.7. Построение дерева показателей конкурентоспособности нового товара 2.8. Определение ресурсных возможностей фирмы
3. Поиск информации	3.1. Установление требований к информации 3.2. Установление источников информации 3.3. Определение каналов получения информации 3.4. Оформление доступа к информации 3.5. Определение перечня и видов информации 3.6. Первичная идентификация информации 3.7. Сбор и кодирование информации

1	2
4. Обработка информации	4.1. Проверка полноты информации 4.2. Проверка достоверности информации 4.3. Группировка информации 4.4. Сравнение полученной информации с имеющейся 4.5. Качественный анализ информации 4.6. Селекция и фильтрация информации
5. Выявление возможности ресурсного обеспечения	5.1. Анализ условий реализации целей 5.2. Прогнозирование потребностей в различных видах ресурсов 5.3. Прогнозирование организационно-технического развития изготовителя и потребителя товара 5.4. Выявление необходимой координаторской деятельности органов управления
6. Ранжирование целей	6.1. Построение дерева конечных целей 6.2. Определение научной новизны и практической ценности реализации целей 6.3. Формирование и согласование нормативов улучшения экологических, эргономических и технико-экономических показателей нового товара 6.4. Определение ресурсоемкости товара и ее оптимизация с использованием метода функционально-стоимостного анализа (ФСА) 6.5. Определение приоритетов и очередности реализации целей 6.6. Упорядочение целей по уровням иерархии 6.7. Разработка организационного проекта обеспечения дерева целей
7. Формулирование плановых заданий	7.1. Уточнение состава исполнителей и соисполнителей заданий 7.2. Формулирование заданий конкретным исполнителям 7.3. Оптимизация сроков выполнения заданий 7.4. Построение оперограммы выполнения заданий
8. Оформление плановых документов	8.1. Выбор формы планового документа (программа, техническое задание, план и т.п.) 8.2. Выполнение дополнительных расчетов, их технико-экономическое обоснование 8.3. Оформление проекта планового документа, его согласование и утверждение 8.4. Тиражирование и доведение планового документа до исполнителя
9. Реализация решений	9.1. Издание приказа (распоряжения) об исполнении планового документа и доведение его до исполнителя 9.2. Организация выполнения плановых заданий 9.3. Учет и контроль выполнения плановых заданий 9.4. Мотивация выполнения плановых заданий качественно и точно в срок 9.5. Организация регулирования (обратной связи) плановых заданий по требованиям потребителей или новинкам научно-технического прогресса в данной области

Из перечисленных в табл. 5.6 операций и процедур многие описаны в учебнике. Рассмотрим методику построения дерева целей. Например, дерево целей конкурентоспособности товара состоит из следующих элементов (рис. 5.11)

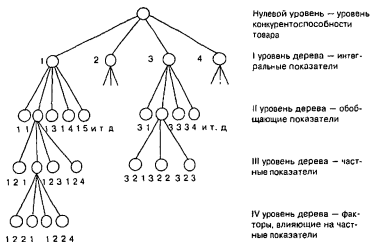


Рис. 5.11. Дерево целей (фрагмент) конкурентоспособности товара

Номера ветвей дерева целей 1 — качество товара, 2 — цена товара на конкретном рынке, 3 — качество сервиса товара в конкретных условиях, 4 — эксплуатационные затраты на использование товара в конкретных условиях

Дерево прибыльности товара представлено на рис. 5.12.

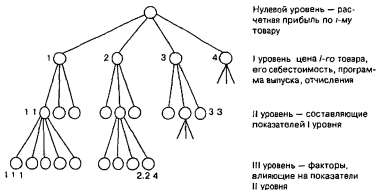


Рис. 5.12. Дерево прибыльности товара

Аналогично строятся деревья целей (показателей, факторов, проблем и т. д.) по любому вопросу. Деревья строятся с соблюдением требований системного, логического и других подхо-

дов, законов и т. д., которые описаны в учебнике автора “Управленческие решения”

5.7. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии фирмы

Вопросы обеспечения разработки стратегических планов входят в “Обеспечивающую подсистему” системы стратегического менеджмента (см. рис 1.3).

Методическое обеспечение

Все теоретические, методические и практические вопросы по разработке, функционированию и развитию системы менеджмента должны быть обоснованы и изложены в соответствующих нормативно-методических документах межгосударственного (международного), федерального (государственного), республиканского, регионального либо фирменного уровня. В межгосударственных документах должны регламентироваться все общие вопросы сохранения планеты Земля, мира, экологии, безопасности товаров и услуг, прав человека, стандартизации и др. Федеральные нормативно-методические документы должны дальше развивать вопросы, которые регламентируются в межгосударственных документах и т. д. Но документы нижестоящего уровня ни в коей мере не должны противоречить документам вышестоящего уровня.

Общие вопросы управления экономикой (в широком смысле этого слова), не регламентированные в рамках мирового сообщества, каждой стране приходится решать самостоятельно, что, кроме несения дополнительных затрат, не обеспечивает высокого качества решения и затрудняет интеграцию между странами. Если на федеральном уровне не регламентирован какой-либо вопрос управления глобальной системой, то каждый регион самостоятельно, по-своему и с большими затратами решает этот вопрос, и так до уровня фирмы.

Отсутствие или низкое качество международных правовых норм в сферах собственности, налоговой системы, финансов, организационно-правовых форм и в других сферах сдерживает создание и развитие совместных предприятий, международную интеграцию и взаимовыгодное развитие стран.

Некоторые нормативно-методические документы, разрабатываемые международными организациями, должны быть аутентичными (прямого применения, перевод без искажения содержания) и обязательными для всех уровней иерархии, в том числе

и для фирмы, независимо от формы собственности. Например, международная система мер и весов, система измерений, система охраны окружающей природной среды, система управления качеством на основе международных стандартов ИСО серии 9000, система безопасности и международной сертификации товаров и услуг, основы валютной системы, терминология и операции в области финансов и другие системы управления должны быть едиными для всех стран и соответственно для всех фирм.

Создание системы нормативно-методических документов, правил, терминологии, норм международного характера значительно упростит построение каждой фирмой системы менеджмента, повысит эффективность использования природных ресурсов, труда и капитала как главных факторов обеспечения благосостояния, повышения качества жизни.

В табл. 5.7 представлен примерный перечень нормативно-методических документов по системе менеджмента фирмы, разработка и применение которых позволят повысить качество стратегического планирования.

Таблица 5.7

Примерный перечень нормативно-методических документов по системе менеджмента фирмы

Наименование подсистемы (блока)	Наименование документа (фирменного стандарта)	Основные разделы документа
1	2	3
1. Научное обоснование системы	1.1. Система менеджмента. Основные положения	<i>Определения</i> Структура системы менеджмента фирмы Состав целевой подсистемы Состав управляемой подсистемы Состав обеспечивающей подсистемы Состав внешней среды системы менеджмента
	1.2. Система менеджмента. Методика прогнозирования циклов развития товара	<i>Основные положения</i> Структура жизненного цикла товара Методика прогнозирования воспроизводственных циклов товара Методика прогнозирования циклов прибыльности товара Информационное обеспечение прогнозирования
	1.3. Система менеджмента. Научные подходы и принципы	<i>Основные положения</i> Система научных подходов и их краткое содержание Сущность системного подхода Сущность воспроизводственного подхода Принципы менеджмента

1	2	3
	<p>1.4. Система менеджмента. Общие методы</p> <p>1.5. Система менеджмента. Законы рыночных отношений и законы организации</p> <p>1.6. Система менеджмента. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента</p>	<p><i>Основные положения</i> Методы принуждения Методы побуждения Методы убеждения Сетевые методы Балансовые методы и др.</p> <p><i>Основные положения</i> Сущность основных законов рыночных отношений Область применения законов рыночных отношений Законы организации</p> <p><i>Основные положения</i> Принципы экономического обоснования Экономическое обоснование мероприятий по повышению организационно-технического уровня производства Экономическое обоснование мероприятий по повышению качества "входа" системы Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности товара Информационное обеспечение расчетов</p>
2. Целевая подсистема	<p>2.1. Система менеджмента. Методическое обеспечение конкурентоспособности товара</p> <p>2.2. Система менеджмента. Маркетинг в формировании рыночной стратегии фирмы</p> <p>2.3. Система менеджмента. Ценовая политика</p> <p>2.4. Система менеджмента. Управление качеством товара</p>	<p><i>Основные положения</i> Измерение конкурентоспособности товаров Методика изучения факторов конкурентного преимущества фирмы и товара Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Концепция маркетинга Функции маркетинга Формирование нормативов конкурентоспособности товара Методика формирования рыночной стратегии фирмы Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Принципы ценообразования Виды цен Методы прогнозирования цен Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Система показателей качества товара Сертификация товара Антимонопольное законодательство Структура международных стандартов ИСО серии 9000 по управлению качеством товара Структура системы управления качеством товара фирмы</p>

1	2	3
	<p>2.5 Система менеджмента Политика ресурсосбережения</p> <p>2.6 Система менеджмента Методы нормирования ресурсов</p> <p>2.7 Система менеджмента Методика прогнозирования организационно-технического развития производства</p> <p>2.8 Система менеджмента Методика планирования социального развития коллектива</p> <p>2.9 Система менеджмента Охрана окружающей среды</p>	<p>Организация управления качеством товара</p> <p><i>Основные положения</i> Система показателей ресурсоемкости товара Система показателей ресурсоемкости производства Анализ эффективности использования ресурсов Разработка и реализация мероприятий по ресурсосбережению</p> <p><i>Основные положения</i> Виды норм и нормативов Методика нормирования материальных ресурсов на производство товара Методика нормирования материальных ресурсов на ремонтно-эксплуатационные нужды Методика нормирования трудовых ресурсов Методика нормирования оборудования на замену изношенного Методика нормирования оборудования на капитальное строительство Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Измерение организационно-технического уровня производства Методика ранжирования факторов организационно-технического уровня производства Методика прогнозирования организационно-технического развития по формам воспроизводства Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Показатели социального развития Планирование социального развития коллектива Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Законодательство по охране окружающей среды Направления охраны окружающей среды Планирование мероприятий по охране окружающей среды Информационное обеспечение</p>
3 Управляемая подсистема	3.1 Система менеджмента Содержание и порядок разработки бизнес-плана фирмы	<p><i>Основные положения</i> Принципы планирования Содержание бизнес-плана Порядок разработки бизнес-плана</p>

1	2	3
	<p>3.2 Система менеджмента Организация процессов</p> <p>3.3 Система менеджмента Учет и контроль в системе</p> <p>3.4 Система менеджмента Мотивация</p> <p>3.5 Система менеджмента Регулирование</p>	<p>Организации реализации бизнес-плана Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Сущность и принципы рациональной организации производственных и управленческих процессов Принцип специализации Принцип пропорциональности Принцип непрерывности Принцип прямоотчности Принцип ритмичности и др.</p> <p><i>Основные положения</i> Направления и требования к учету Классификация видов контроля Разработка плана контроля Автоматизация оперативного контроля Информационное обеспечение</p> <p><i>Основные положения</i> Теории мотивации Мотивация маркетинговой деятельности Мотивация качественного труда</p> <p><i>Основные положения</i> Факторы регулирования Методика анализа обратной связи в цикле управления</p>
4 Обеспечивающая подсистема	<p>4.1 Система менеджмента Ресурсное обеспечение</p> <p>4.2 Система менеджмента Методическое обеспечение</p> <p>4.3 Система менеджмента Информационное обеспечение</p> <p>4.4 Система менеджмента Правовое обеспечение</p> <p>4.5 Система менеджмента Организационно-технологическое обеспечение системы</p>	<p><i>Основные положения</i> Классификация видов ресурсов Организация обеспечения производства ресурсами Балансовые методы в организации обеспечения ресурсами</p> <p><i>Основные положения</i> Структура нормативно-методических документов по системе менеджмента Требования к содержанию нормативно-методических документов</p> <p><i>Основные положения</i> Классификация информации Требования к информации Технология информационного обеспечения</p> <p><i>Основные положения</i> Требования к системе правового обеспечения менеджмента Состав нормативных актов по системе менеджмента</p> <p><i>Основные положения</i> Требования к организационной увязке системы менеджмента</p>

1	2	3
		Структура организационно-технологического проекта по разработке и внедрению системы менеджмента фирмы Мотивация внедрения системы менеджмента
5. Внешняя среда системы менеджмента	5.1. Система менеджмента. Методика изучения влияния факторов макросреды на устойчивость и эффективность менеджмента 5.2. Система менеджмента. Методика изучения влияния факторов инфраструктуры региона на эффективность менеджмента 5.3 Система менеджмента. Методика изучения влияния факторов микросреды на эффективность менеджмента	<i>Основные положения</i> Факторы макросреды Оценка влияния факторов макросреды на эффективность менеджмента <i>Основные положения</i> Факторы инфраструктуры региона Оценка влияния факторов инфраструктуры региона на эффективность менеджмента <i>Основные положения</i> Факторы микросреды (фирмы) Методика изучения конкурентов Методика изучения клиентуры Методика изучения поставщиков Методика изучения инфраструктуры рынка Оценка влияния микроструктуры фирмы на эффективность менеджмента
6. Управляющая подсистема	6.1. Система менеджмента. Управление персоналом 6.2. Система менеджмента. Основы социологии и психологии 6.3. Система менеджмента. Методы анализа управленческих решений	<i>Основные положения</i> Принципы управления персоналом Формирование организационной структуры фирмы Требования к положениям о подразделениях фирмы и должностным инструкциям Оценка деловых качеств менеджера Научная организация труда менеджера <i>Основные положения</i> Личность и коллектив в системе менеджмента Социальные аспекты менеджмента Психологические аспекты менеджмента Стиль руководства Методы разрешения конфликтов Управление стрессами <i>Основные положения</i> Принципы и классификация методов анализа Сравнительный анализ Факторный анализ Функционально-стоимостный анализ Информационное обеспечение

1	2	3
	6.4. Система менеджмента. Методы прогнозирования управленческих решений	<i>Основные положения</i> Принципы и классификация методов прогнозирования Методы экстраполяции Параметрические методы Экспертные методы Информационное обеспечение

Состав и содержание приведенных в табл. 5.7 нормативно-методических документов по системе менеджмента являются ориентировочными. В принципе, чем крупнее фирма и сложнее выпускаемая ею продукция, тем больше приходится иметь нормативно-методических документов по менеджменту.

Во всех документах имеется раздел “Основные положения” и в большинстве — “Информационное обеспечение”. Примерное содержание раздела “Основные положения”:

- основание для разработки;
- актуальность документа (с точки зрения положения дел на фирме в данной области);
- назначение документа;
- основные термины и определения;
- область применения документа (кому предназначен);
- органы, контролирующие применение документа;
- ответственность за несоблюдение требований документа.

Примерное содержание раздела “Информационное обеспечение”:

- классификация информации, используемой при применении документа;
- требования к информации;
- источники получения информации;
- технология и технические средства получения (сбора), обработки, передачи, накопления и использования информации.

Ресурсное обеспечение

Цели ресурсного обеспечения системы стратегического менеджмента:

- своевременное обеспечение потребителей фирмы необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества;
- улучшение использования ресурсов.

Виды ресурсов

- ресурс внешней среды;
- трудовые ресурсы;
- материальные ресурсы (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливно-энергетические ресурсы и др.);
- основные производственные фонды;
- финансовые ресурсы — собственный капитал, заемный капитал, нематериальные активы и др.;
- информационные ресурсы,
- интеллектуальная собственность;
- ресурсы управления;
- совокупные ресурсы — сумма предыдущих видов ресурсов в денежном выражении.

Наличие и состав ресурсов определяются объемом конкретного вида ресурса, его структурой по номенклатуре и ассортименту, качеством и сроками поставок

Процесс движения ресурсов включает:

- формирование ресурсов, т. е. их привлечение для выполнения маркетинговых исследований, работ по стратегическому менеджменту;
- использование ресурсов по одному из перечисленных направлений;
- восстановление ресурсов,
- утилизацию или списание ресурсов.

Методы обеспечения ресурсами:

- через товарно-сырьевые биржи;
- прямые связи, аукционы, конкурсы;
- собственное производство;
- спонсорство и др.

Информационное обеспечение

Информационное обеспечение системы менеджмента — одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация». Поэтому сначала рассмотрим это понятие по источнику [7].

Коммуникация — это обмен информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы. Коммуникация — это сложный процесс,

состоящий из взаимосвязанных шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, общий коммуникативный смысл может быть утрачен.

Руководитель около 50% всего времени тратит на коммуникации. Он занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений по функциям управления. Обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем на любом уровне иерархии.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов
3. Канал — средство передачи информации.
4. Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы следующие:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

Предлагается следующая *классификация информации*:

1) по объекту — показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.;

2) по принадлежности к подсистеме системы менеджмента — информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, управляемой и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;

3) по форме передачи — вербальная (словесная) и невербальная информация;

4) по изменчивости во времени — условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная);

5) по способу передачи — спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.;

6) по режиму передачи — в нерегламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки;

7) по назначению — экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;

8) по стадиям жизненного цикла объекта — по стадиям стратегического маркетинга, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства и т. д. до списания;

9) по отношению объекта управления к субъекту — между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации.

Идея классификации информации используется при ее кодировании.

Основные требования к качеству информации:

- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность (с определенной степенью риска);
- комплектность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, условиям, по стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т. д.);
- адресность;
- правовая корректность;
- многократность использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность.

Вопросы организации массива и потоков информации, технологического процесса ее переработки изложены подробно в специальной литературе.

Правовое обеспечение

Правовое обеспечение стратегического менеджмента основано на законодательных и нормативных актах по различным вопросам разработки, функционирования и развития систе-

мы, принятых на федеральном (государственном) уровне. К этим актам относятся действующие федеральные законы, постановления правительства и федеральных органов управления, государственные стандарты.

Правовое обеспечение системы менеджмента осуществляется по следующим направлениям.

1) правовые вопросы функционирования экономики страны (по приватизации, развитию предпринимательства, налоговой системе, финансовой и кредиторской политике, внешнеэкономической деятельности и др.);

2) законы и нормативные акты по системам.

- стандартизации;
- метрологии;
- сертификации товаров и услуг;
- защиты прав потребителей;
- антимонопольной политики;
- управления качеством товаров;
- безопасности и охраны труда и др.;

3) законы и нормативные акты по регулированию безопасности и взаимозаменяемости товаров, ресурсосбережению, развитию производства, социальному развитию коллективов, охране окружающей природной среды;

4) правовое регулирование образования и функционирования фирмы.

Без качественного правового обеспечения системы менеджмента фирмы по перечисленным направлениям вообще невозможно обеспечить ее стабильное и эффективное функционирование, так как каждая фирма является подсистемой системы более высокого уровня — региона, отрасли, страны, а совместные предприятия — мирового сообщества. Если каждая фирма будет функционировать по своим правовым нормам, то невозможно скоординировать их действия и создать из них систему более высокого уровня; будет просто набор невзаимосвязанных фирм. Поэтому правовое обеспечение системы менеджмента фирмы по всем четырем направлениям является актуальнейшей проблемой.

Российская Федерация, например, в настоящее время находится на стадии перехода к рыночным отношениям как к системе экономических, правовых и социальных отношений. И многие из перечисленных направлений правового обеспечения находятся на стадии обновления.

5.8. Сетевые методы организации разработки и выполнения стратегии фирмы

Сетевое планирование и управление (СПУ) — графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем

Сетевой график — это полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними

Основными элементами сетевого графика являются работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком).

Работа — это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определенными затратами труда и времени. Если для перехода от одного события к другому не требуется ни затрат времени, ни затрат труда, то взаимная связь таких событий изображается пунктирной стрелкой и называется фиктивной работой. Фиктивная работа представляет собой, таким образом, логическую связь между событиями и показывает зависимость начала выполнения какой-либо работы от результатов выполнения другой.

Событие — это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т. е. ее результат (исключение — начальное событие), и начало последующей работы (исключение — конечное событие)

Любая непрерывная последовательность взаимосвязанных событий и работ носит название *путь*. Путь от начального до конечного события называется *полным*. Путь от данного события до завершающего называется *последующим* за данным событием, а от исходного события до данного — *предшествующим*.

Подробнее эти методы описаны в работе [15]

Приведем фрагмент укрупненного комплекса работ по маркетингу на первой стадии жизненного цикла товаров (рис. 5.13).

Сделаем краткий анализ сетевого графика

Критическим (наиболее продолжительным) является путь 1—4—6—7 продолжительностью в 10 месяцев (3,5 + 4,0 + 2,5). Путь 1—3—6—7 имеет продолжительность 9,5 месяца (4,5 + 2,5 + 2,5), путь 1—2—5—7 имеет продолжительность 8,5 месяца (2,5 + 3,0 + 3,0). Срыв любого события на критическом пути (на рисунке показан жирной линией) ведет к срыву всего ком-

плекса работ. Остальные пути имеют некоторый резерв времени — например, путь 1—3—6—7 имеет резерв в 0,5 месяца (5%), путь 1—2—5—7 в 1,5 месяца (15%). Напряженность последнего пути равна 0,85, что означает допустимость задержки событий 2 и 5 в сумме не более чем на 1,5 месяца. Таким образом, сетевые модели позволяют наглядно установить взаимосвязи событий и оптимизировать комплекс работ.

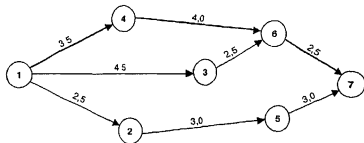


Рис. 5.13. Фрагмент укрупненного комплекса работ по маркетингу на первой стадии жизненного цикла товара

события

1 — получено задание с финансированием на маркетинговые исследования, 2 — выполнен анализ нормативно-методических документов фирмы на предмет соблюдения в них концепции маркетинга (концепции ориентации любой деятельности на потребителя, на высокие качество выхода системы) 3 — проведена сегментация потенциальных рынков, где намечается позиционирование товаров фирмы 4 — проведены исследования конкурентоспособности товаров основных конкурентов 5 — разработан проект предложений по реализации в положениях о службах фирмы концепции маркетинга, 6 — разработан проект нормативов конкурентоспособности товаров фирмы и фирмы в целом, 7 — утверждены нормативы конкурентоспособности и предложения по реализации концепции маркетинга в службах фирмы,

работы:

1—2 — анализ нормативно-методических документов фирмы на предмет соблюдения в них концепции маркетинга, продолжительностью 2,5 месяца, 1—3 — сегментация потенциальных рынков, продолжительностью 4,5 месяца, 1—4 — исследование конкурентоспособности товаров основных конкурентов, продолжительностью 3,5 месяца, 2—5 — разработка проекта предложений по реализации в службах фирмы концепции маркетинга (3,0 мес), 3—6 — позиционирование товаров фирмы (2,5 мес), 4—6 — разработка проекта нормативов конкурентоспособности товаров фирмы (4,0 мес), 5—7 — согласование проекта предложений по реализации в службах фирмы концепции маркетинга (3,0 мес), 6—7 — согласование проекта нормативов конкурентоспособности товаров фирмы и фирмы в целом (2,5 мес)

Кроме сетевых методов в организации работ применяются ленточные графики, оперограммы и др.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. Первым и важнейшим разделом стратегического менеджмента следует считать стратегический маркетинг, основной функцией которого является разработка нормативов конкурентоспособности управляемого объекта. Стратегический маркетинг следует рассматривать в трех аспектах (с трех сторон): концептуально — как ориентация любой деятельности на потребителя; в пространстве — как первая стадия жизненного цикла объекта; во времени — как первая общая функция управления (менеджмента).

2. С целью повышения обоснованности нормативов конкурентоспособности объекта следует применять к разработке стратегического решения научные методы, рассмотренные в теме 2, а также соблюдать требования к разработке стратегии фирмы.

3. Стратегические планы как третий раздел стратегического менеджмента (второй — управление персоналом по разработке стратегии) должны раскрывать и уточнять стратегию фирмы.

4. Стратегии, описанные в книге А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда "Стратегический менеджмент", правомерно считать философией поведения фирм при изменяющихся стратегических и тактических ситуациях. Книга может быть рекомендована российским студентам и специалистам как дополнительная литература.

5. Качество стратегических планов во многом определяется полнотой, пропорциональностью и качеством методического, ресурсного, информационного и правового обеспечения стратегического менеджмента.

Контрольные вопросы

1. В чем концепция стратегического маркетинга?
2. Почему маркетинг следует подразделять на стратегический и тактический?
3. Какое место занимает стратегический маркетинг в стратегическом менеджменте?
4. Перечислите функции стратегического маркетинга.
5. В чем особенность подхода Ф. Котлера к формированию стратегии фирмы?
6. В чем особенности подхода М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хе-доури к выбору стратегической альтернативы фирмы?
7. Какими элементами Ж.-Ж. Ламбен углубляет концепции формирования стратегии фирмы предыдущих авторов?

8. Какие предложения по формированию стратегии фирмы выдвинули российские ученые?
9. Из каких разделов должна состоять стратегия фирмы?
10. В чем заключаются стратегические цели экспортера и импортера?
11. Какие можно выделить внешнеэкономические стратегии государства?
12. Какие вы можете привести стратегии поведения фирмы по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду?
13. Из каких элементов состоит понятие "технология разработки стратегии фирмы"?
14. Из каких компонентов первого уровня состоит дерево конкурентоспособности товара и фирмы?
15. Какие фирменные стандарты (стандарты предприятия) должны быть разработаны по методическому обеспечению системы менеджмента фирмы?
16. Цели и методы ресурсного обеспечения.
17. Как осуществляется информационное обеспечение системы менеджмента?
18. Из каких элементов состоит правовое обеспечение?
19. В чем сущность сетевых методов организации?
20. Какие еще методы применяются в организации работ?

ТЕМА 6

Стратегии повышения качества

План:

1. Система показателей качества товара.
2. Система показателей качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке.
3. Прогнозирование стратегии повышения качества товара.
4. Концепция всеобщего управления качеством (*TQM*) товара.

6.1. Система показателей качества товара

Качество товаров является главной составляющей их конкурентоспособности, первым компонентом целевой подсистемы системы стратегического менеджмента.

Качество — совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Философское определение — качество есть существенная определенность товара, в силу которой он является данным.

С точки зрения степени использования совокупности потребительских свойств товара следует различать понятия “потребительская стоимость”, “качество” и “полезный эффект”. Потребительская стоимость — способность товара удовлетворять определенные потребности. Качество — потенциальная способность товара удовлетворять конкретную потребность. Полезный эффект — действительная (фактическая) способность товара удовлетворять конкретную потребность. Соотношение этих понятий с точки зрения степени использования потребительских свойств товара показано на рис. 6.1.

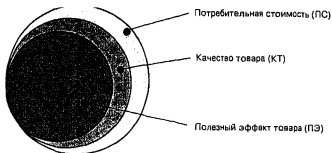
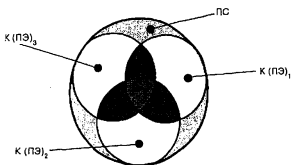


Рис. 6.1. Соотношение потребительной стоимости, качества и полезного эффекта товара с точки зрения степени использования его потребительских свойств в конкретных условиях

Один и тот же товар как потребительная стоимость может использоваться в разных сферах, по различным направлениям. Например, сырая нефть как потребительная стоимость в нефтеперерабатывающей промышленности используется для выработки бензина, мазута и других видов топлива. В химической промышленности нефть может уже использоваться для выработки совершенно других товаров — химических и синтетических материалов. Задача технологов сводится к полному использованию всех потребительских свойств каждой потребительной стоимости пусть в разных направлениях, но без сверхнормативных отходов и потерь. Схематично варианты использования потребительной стоимости можно изобразить следующим способом (рис. 6.2).



б) степень использования потребительной стоимости составляет примерно 90% (от полной площади круга ПС нужно отнять полностью заштрихованные площади на краю большого круга),

в) некоторые потребительские свойства потребительной стоимости используются в разных сферах (заштрихованные в разные стороны площади в центральной части большого круга) А потребительские свойства в центре большого круга используются во всех трех направлениях

Фактическое использование потребительной стоимости, например, продукции машиностроения составляет 40—70% Конечно, это мало Надо уменьшать долю неиспользуемых потребительских свойств любого товара Однако приближение полезного эффекта товара к потребительной стоимости приводит к раз унификации товаров, технологий и других элементов системы по всем стадиям жизненного цикла товаров Для каждой потребности не создашь свой товар С целью обеспечения оптимального уровня унификации перечисленных элементов и использования закона эффекта масштаба необходимо экономически обосновывать соотношение между потребительной стоимостью и качеством или полезным эффектом товара Например, для продукции машиностроения оно должно быть порядка 0,8, т е степень использования потребительной стоимости не ниже 80%

В соответствии с деревом эффективности товара показатели его качества могут быть I уровня (интегральный показатель или полезный эффект), II уровня (обобщающие показатели), III уровня (обобщающие или частные), IV уровня (частные) и V уровня (факторы, влияющие на частные показатели качества товара)

К показателям качества II уровня дерева показателей относятся следующие

1 Показатели назначения товара, характеризующие его задачу, использование по назначению на конкретном рынке

Для товаров, выполняющих несколько основных функций, определяется их весомость по отношению друг к другу по методам, перечисленным в графе 4 табл 6 1

Классификация товаров (фрагмент) по признаку количества показателей и их назначения для оценки полезного эффекта

Вид товара по количеству выполняемых функций	Примеры товара	Основные показатели назначения товара	Метод интегрирования показателей или расчета полезного эффекта
1	2	3	4
1 Однофункциональные	Горнодобывающее металлургическое энергетическое компрессорное насосное подъемно-транспортное оборудование, сельскохозяйственные машины	Производительность (при регламентации важнейших дополнительных показателей назначения)	По функциональной зависимости (произведение часовой производительности на плановый фонд работы за нормативный срок службы) Дополнительные показатели учитываются при помощи коэффициентов
	Электрическая энергия	Сила тока	По функциональной зависимости
	Топливный газ	Теплотворная способность	То же
2 Двухфункциональные	Металлорежущее и кузнечно прессовое оборудование	Производительность, точность	Параметрические методы, метод баллов
	Компьютерная техника	Скорость, объем памяти	То же
	Холодильное оборудование	Емкость, температура в камере	То же
3 Трехфункциональные	Самолеты, автотранспорт, железнодорожный транспорт	Вместимость (грузоподъемность), скорость, дальность	То же
	Радиоаппаратура	Чистота звучания, количество каналов, громкость	Параметрические методы, метод баллов
	Контрольно-измерительные приборы и комплексы	Скорость, точность, диапазон измерений	Параметрические методы, метод баллов, экспертные методы
4 Многофункциональные	Мебель	Функциональность, прочность, комфортность, соответствие моде	Экспертные методы, параметрические методы
	Телеаппаратура	Размер экрана, цветность, контрастность, чистота и громкость звука	То же

1	2	3	4
	Одежда, обувь	Соответствие моде, носкость, удобство использования и восстановления	То же
	Продукты питания	Экологичность, содержание витаминов, белков, углеводов, жиров, минералов и других элементов	Экспертные методы

2. Надежность товара — сложное свойство, которое определяется безотказностью, ремонтпригодностью, сохраняемостью и долговечностью товара [5].

Безотказность — свойство надежности товара сохранять работоспособность в течение некоторой наработки в часах без вынужденных перерывов.

К показателям безотказности относятся вероятность безотказной работы, средняя наработка до первого отказа, наработка на отказ, интенсивность отказов, параметр потока отказов, гарантийная наработка (расчет см. ГОСТ 27.002-83). Безотказность — свойство объекта непрерывно сохранять работоспособное состояние в течение некоторого времени или некоторой наработки.

Безотказность свойственна объекту в любом из режимов его эксплуатации. Именно это свойство составляет главный смысл понятия надежности. Однако оно не исчерпывает всего содержания надежности. Любой, даже самый высокий уровень безотказности системы не дает абсолютной гарантии того, что отказ не возникнет. Причем последствия отказа в большинстве случаев зависят не от самого факта его появления, а от того, насколько быстро может быть восстановлена утраченная объектом работоспособность, т. е. устранен отказ. В связи с этим все объекты делятся на две группы — восстанавливаемые, или ремонтируемые, объекты и невосстанавливаемые.

Ремонтпригодность — свойство объекта, заключающееся в приспособлении к предупреждению причин возникновения отказов, повреждений и поддержанию и восстановлению работоспособного состояния путем проведения технического обслуживания и ремонтов.

Процесс эксплуатации технической системы включает не только время ее непрерывного функционирования, но также плановые и неплановые перерывы в работе, при транспорти-

ровании, хранении и т. п. Плановые перерывы в работе осуществляются с целью проведения технических обслуживаний (регламентных работ), ремонтов, контрольных проверок и т. д. Внеплановые — в основном вызваны необходимостью устранения возникших отказов. В общем случае длительность применения объекта, измеряемая техническим ресурсом или сроком службы, ограничена не его отказом, а переходом в предельное состояние. Под предельным понимается состояние объекта, при котором его дальнейшее применение по назначению недопустимо или нецелесообразно, либо восстановление его работоспособного состояния невозможно или нецелесообразно (ГОСТ 27.002-83).

Ремонтопригодность объекта оценивается коэффициентом готовности (технического использования), который определяется по формуле

$$K_1 = \frac{T_o}{T_o + T_u}, \quad (6.1)$$

где T_o — средняя наработка на отказ восстанавливаемого объекта, ч;

T_u — среднее время восстановления объекта после отказа, ч.

Сохраняемость (стабильность) свойств качества объекта характеризует долю снижения важнейших показателей назначения, надежности, эргономичности, экологичности, эстетичности (дизайна), патентоспособности по мере его использования. Каждый показатель имеет свою функцию и соответственно долю снижения первоначальных показателей. В общем виде эта функция имеет следующий вид (рис. 6.3).

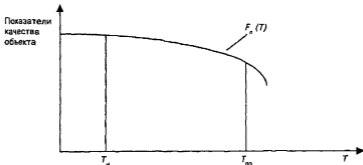


Рис. 6.3. Функция сохраняемости показателей качества объекта по мере его использования (хранения)

Форма кривой на рис. 6.3 показывает, что в первое время использования объекта ($T_{\text{н}}$) показатели его качества не ухудшаются. А затем начинается ежегодное снижение (ухудшение) показателей качества, и чем больше срок службы (применения) объекта, тем больше доля ежегодного снижения. После наступления предельного срока ($T_{\text{пр}}$) объект списывается. К сожалению, в настоящее время мало результатов исследований в этой области. Имеются сведения только по некоторым свойствам некоторых объектов. Например, производительность тракторов через 2—3 года снижается на 2—5% ежегодно, металло-режущих станков — на 2—3%.

Долговечность — свойство объекта сохранять работоспособность до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонта. Долговечность характеризует свойство надежности с позиции предельной длительности сохранения работоспособности объекта с учетом перерывов в работе (на рис. 6.3 — это срок $T_{\text{пр}}$). Сохранение работоспособности объекта в пределах срока службы или срока до первого капитального ремонта зависит не только от режима и организационно-технических условий работы, мероприятий восстановительного характера, проводимых в это время, но также от способности сохранять эти свойства во времени.

К показателям долговечности объекта относят нормативный срок службы (срок хранения), срок службы до первого капитального ремонта, гамма-процентный ресурс (это наработка, в течение которой объект не достигнет предельного состояния с заданной вероятностью) и другие показатели (см. ГОСТ 27.002-83).

3. Экологичность и безопасность применения товара. Показатели экологичности товара — одни из важнейших, определяющих уровень его качества. К ним относятся показатели вредного воздействия объекта на воздушный бассейн, почву, воду, природу, здоровье человека и животного мира. Вредное воздействие может быть непосредственным, при применении объекта, либо перспективным; разовым, либо накопительным; прямым, либо косвенным.

В настоящее время ряд международных организаций (ООН, МАГАТЭ, ИСО, МЭК и др.) осуществляет постоянный мониторинг функционирования отдельных объектов, изменения экологических параметров окружающей природной среды, здоровья животного мира. Промышленно развитые страны в последние годы резко ужесточают требования к экологичности объектов. Однако существенных конечных результатов в миро-

вом масштабе эта работа пока не дает. Показатели экологии земного шара продолжают ухудшаться.

В Российской Федерации на основе Закона "Об охране окружающей природной среды", принятого 19 декабря 1991 г., формируется система правового и нормативного обеспечения проблем экологии.

К конкретным показателям экологичности товара относятся: а) содержание вредных примесей (элементы, окислы, металлы и т. п.) в продуктах сгорания двигателей различных машин, оборудования, агрегатов, комплексов; б) выбросы в воздушный бассейн, воду, почву (включая недра земли) вредных веществ химических, нефтехимических, горнодобывающих, металлургических, энергетических, деревообрабатывающих, пищевых и других производств; в) радиоактивность при функционировании атомных электростанций и других объектов, связанных с исследованием, "приручением" и использованием атомной энергии; г) уровень шума, вибрации и энергетического воздействия транспортных средств различного назначения и других машин и агрегатов.

Все эти показатели по различным объектам регламентируются в соответствующих нормативных актах и документах (законах, стандартах, строительных нормах и правилах, инструкциях и т. п.). Обращаем внимание инвесторов, специалистов, менеджеров, всех заинтересованных лиц на огромную важность экологических показателей объектов, на необходимость соблюдения их при проектировании объектов и изучения при их приобретении.

4. Показатели эргономичности товара¹. Эргономические показатели качества используются при определении соответствия объекта эргономическим требованиям, предъявляемым, например, к размерам, форме, цвету изделия и элементам его конструкции, к взаимному расположению элементов и т. п.

Эргономические показатели качества охватывают всю область факторов, влияющих на работающего человека и эксплуатируемые изделия. В частности, при изучении рабочего места принимаются в расчет не только рабочая поза человека и его движения, дыхательные функции, восприятие, мышление, память, но и размеры сиденья, параметры инструментов, сред-

¹ Сборник нормативно-технических документов по оценке уровня качества продукции. М.: Изд-во стандартов, 1975.

ства передачи информации и т. д. Термины и определения ПС эргономическим показателям качества промышленных изделий установлены ГОСТ 16035-70.

Эргономические показатели продукции классифицируются на:

а) *гигиенические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия гигиеническим условиям жизнедеятельности и работоспособности человека при взаимодействии его с изделием.

Гигиенические показатели характеризуют соответствие изделия санитарно-гигиеническим нормам и рекомендациям. Эта группа показателей может оценивать как конструктивные и отдельные материалы изделия, так и среду замкнутого отсека (кабины), также являющегося элементом конструкции;

б) *антропометрические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия размерам и форме человеческого тела и его отдельных частей;

в) *физиологические и психофизиологические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия физиологическим свойствам (требованиям) человека и особенностям функционирования его органов чувств (скоростные и силовые возможности человека, а также пороги слуха, зрения, тактильного ощущения и т. п.);

г) *психологические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия психологическим особенностям человека, находящим отражение в инженерно-психологических требованиях, требованиях психологии труда и общей психологии, предъявляемых к промышленным изделиям.

Номенклатура эргономических показателей качества распространяется на промышленные изделия, в которые входят: оборудование интерьера и рабочих мест; пульты управления и контроля; мнемосхемы, приборы и сигнализаторы; циферблаты и указатели приборов; таблички с оцифровками, надписями и бестекстовыми обозначениями; ручные и ножные органы управления; мебель производственная и бытовая и т. п.

В группу гигиенических входят показатели, характеризующие уровень освещенности, температуры, влажности, давления, напряженности магнитного и электрических полей, запыленности, излучения, токсичности, шума, вибрации, перегрузки (ускорений).

В группу антропометрических входят показатели, характеризующие:

- соответствие конструкции изделия размерам тела человека и его отдельных частей;
- соответствие конструкции изделия форме тела и его отдельных частей, входящих в контакт с изделием;
- соответствие конструкции изделия распределению масс человека.

В группу физиологических и психофизиологических показателей входят показатели, характеризующие:

- соответствие конструкции изделия силовым возможностям человека;
- соответствие конструкции изделия скоростным возможностям человека;
- соответствие конструкции изделия (размера, формы, яркости, контраста, цвета и пространственного положения объекта наблюдения) зрительным психофизиологическим возможностям человека;
- соответствие конструкции изделия, содержащего источник звуковой информации, слуховым психофизиологическим возможностям человека;
- соответствие изделия (формы и расположения изделия и его элементов) осязательным возможностям человека;
- соответствие изделия вкусовым и обонятельным возможностям человека.

В группу психологических входят показатели, характеризующие:

- соответствие изделия возможностям восприятия и переработки информации;
- соответствие изделия закрепленным и вновь формируемым навыкам человека (с учетом легкости и быстроты их формирования) при пользовании изделием.

При оценке качества продукции с использованием эргономических показателей необходимо в промышленных изделиях выделять элементы, влияющие на работоспособность, производительность и утомляемость человека. Например, в изделиях машиностроения часто можно выделить следующие элементы:

- кабина и ее оборудование (люки, окна, осветительные устройства, вентиляционные устройства, коммуникации и т. п.);
- рабочая мебель (сиденье, стол, шкаф и т. п.);
- индикаторные и сигнальные устройства (панель, сигнальная лампа, приборы со шкалами, указатели, звуковая сигнализация, табло, мнемосхемы и т. п.);

- ручные и ножные органы управления (рычаги, рукоятки, маховики, переключатели, тумблеры, кнопки, клавиши, педали и т. п.).

Уровень эргономических показателей определяется экспертами-эргономистами, специализирующимися в данной отрасли промышленности по разработанной специальной шкале оценок в баллах.

5. Показатели технологичности товара. Технологичность — свойство, показывающее, насколько конструкция учитывает требования существующей технологии и организации освоения, производства, транспортирования и технического обслуживания объекта. Технологичная конструкция обеспечивает минимизацию продолжительности работ и затрат ресурсов на всех стадиях жизненного цикла объекта. При проведении технологического контроля конструкторской документации технологи навязывают конструкторам идею унификации и стандартизации элементов конструкции с тем, чтобы упростить и удешевить организационно-технологическую подготовку производства нового объекта.

Чем больше в новой конструкции унифицированных составных частей и конструктивных элементов, тем спокойнее и проще живется технологам и организаторам. Однако уровень патентоспособности и соответственно конкурентоспособности объекта можно повысить только за счет применения современных методов и обеспечения высокой новизны конструкции, что, в свою очередь, приводит к снижению уровня унификации и заимствования. Поэтому технологичность как одно из самых сложных свойств качества объекта входит в противоречие почти со всеми остальными свойствами, так как улучшение любого качества объекта требует времени и ресурсов.

Тенденция ускорения темпов обновления моделей на товарном рынке требует улучшения всех свойств качества, в том числе технологичности. Поэтому исследователям и конструкторам надо искать пути преодоления противоречий между технологичностью и другими свойствами качества. Один из путей — создание простых по компоновке конструкций из высококачественных существующих агрегатов (компонентов). Конструкция должна максимально учитывать требования конкретных потребителей, т. е. полезный эффект товара должен приближаться к потребительной стоимости. Эффект масштаба при агрегатном методе проектирования реализуется путем при-

менения одного и того же блока (агрегата) в конструкциях разных параметров, предназначенных разным потребителям.

При обработке объектов на технологичность следует помнить, с одной стороны, принцип "Простота конструкции — мерило ума конструктора", а с другой — "Рынок и низкое качество — понятия несовместимые". Простота конструкции должна обеспечиваться не сокращением ее функциональности, снижением точности, надежности, а путем применения научных подходов и принципов менеджмента, методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, унификации, моделирования, оптимизации, систем автоматизированного проектирования и других методов и средств.

К основным показателям технологичности конструкции относятся следующие: коэффициенты блочности, межпроектной унификации (заимствования) компонентов конструкции, унификации (заимствования) технологических процессов, удельный вес деталей с механической обработкой, коэффициент прогрессивности технологических процессов. Эти показатели оказывают непосредственное влияние на массу изделия, коэффициент использования материалов; на трудоемкость технологической подготовки производства, собственно производства, подготовки к функционированию, технического обслуживания и восстановления объекта; на затраты по стадиям жизненного цикла. Но экономические показатели неправомерно относить к показателям технологичности. Качество и затраты — разные стороны товара, между ними существует прямая связь: например, чем выше качество, тем выше затраты на производство, ниже затраты на потребление. Поэтому только экономические расчеты могут подсказать оптимальный уровень того или иного показателя качества объекта. Далее приводится расчет показателей технологичности конструкции.

Коэффициент блочности конструкции рекомендуется определять по формуле

$$K_{\text{бл}} = \frac{C_{\text{бл}}}{C}, \quad (6.2)$$

где $C_{\text{бл}}$ — стоимость самостоятельных, легкоотделимых блоков или агрегатов, выполняющих самостоятельную функцию;
 C — себестоимость объекта.

Коэффициент межпроектной унификации (заимствования) компонентов конструкции объекта:

$$K_{\text{м ун}} = \frac{N_{\text{замн}}}{N}, \quad (6.3)$$

где $N_{\text{заим}}$ — количество наименований деталей и других составных частей объекта (без стандартного крепежа), заимствованных из других проектов;

N — общее количество наименований деталей и других составных частей объекта (без стандартного крепежа), которое равняется сумме заимствованных и оригинальных.

Коэффициент унификации (заимствования) технологических процессов изготовления объекта:

$$K_{\text{у т п}} = \frac{N_{\text{с т п}}}{N_{\text{т п}}}, \quad (6.4)$$

где $N_{\text{с т п}}$ — количество наименований существующих технологических процессов, заимствованных для производства нового объекта;

$N_{\text{т п}}$ — общее количество наименований технологических процессов изготовления нового объекта, которое равняется сумме заимствованных и вновь разработанных технологических процессов.

Удельный вес деталей объекта с механической обработкой:

$$d_{\text{мех}} = \frac{N_{\text{мех}}}{N}, \quad (6.5)$$

где $N_{\text{мех}}$ — количество наименований деталей объекта, трудоемкость механической обработки которых выше 10% полной трудоемкости их изготовления;

N — общее количество деталей этого объекта.

Коэффициент прогрессивности технологических процессов изготовления объекта:

$$K_{\text{п р т п}} = \frac{N_{\text{п р т п}}}{N_{\text{т п}}}, \quad (6.6)$$

где $N_{\text{п р т п}}$ — количество наименований прогрессивных технологических процессов изготовления объекта, оно зависит от программы выпуска предмета труда, возраста технологии и метода изготовления. Чем выше программа изготовления предмета труда, тем больше должен быть удельный вес методов, обеспечивающих минимальные затраты труда и энергии на изготовление, выше уровень автоматизации производства. К этим методам относятся точное литье, точная штамповка, обработка лазером, электрофизические, электрохимические и другие прогрессивные методы изготовления;

$N_{гн}$ — общее количество технологических процессов изготовления нового объекта.

В табл. 6.2 приведены взаимосвязи показателей технологичности объекта и затрат по стадиям его жизненного цикла. На следующем этапе исследований можно конкретизировать вид ресурса (материалы, энергия, труд, амортизация)

Указанные в табл. 6.2 результаты анализа влияния показателей технологичности на затраты по стадиям жизненного цикла объекта носят обобщенный характер. В реальных условиях результаты могут быть и другими. Главная идея заключается в том, что для всеобщей экономии ресурсов необходимо в каждом конкретном случае исследовать взаимосвязи (лучше, если они будут изображены в форме кривых) показателей технологичности объекта и затрат по стадиям его жизненного цикла.

Таблица 6.2

Влияние показателей технологичности объекта на капитальные (К) и текущие ($Z_{тек}$) затраты по стадиям жизненного цикла объекта

Показатели технологичности объекта	Организационно-технологическая подготовка		Производство		Подготовка к функционированию		Эксплуатация и техническое обслуживание		Ремонты	
	К	$Z_{тек}$	К	$Z_{тек}$	К	$Z_{тек}$	К	$Z_{тек}$	К	$Z_{тек}$
1 Коэффициент блочности конструкции	+	+	-	-	+	+	-	+	+	+
2 Коэффициент межпроектной унификации компонентов конструкции	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+
3 Коэффициент унификации технологических процессов изготовления объекта	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-
4 Удельный вес деталей объекта с механической обработкой	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-
5 Коэффициент прогрессивности технологических процессов изготовления объекта	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+

6. *Эстетичность товара.* Эстетичность — комплексное свойство, оказывающее влияние на чувственное восприятие человеком всего изделия в целом с точки зрения его внешнего вида. Менее эстетичное изделие утомляет человека, отвлекает его внимание от процесса труда, угнетает его психику. В результате ухудшается использование изделия во времени, повышается брак в работе, снижается продуктивность. Эстетичность обуславливается рядом простых свойств, как например, форма, гармония, композиция, стиль и т. д.¹

Конструирование современных изделий должно вестись с соблюдением ряда эстетических требований, которые предъявляются к ним в связи с растущими запросами потребителей, желающих привнести в свой быт красоту окружающих его изделий, жить и работать в красивых, светлых и чистых помещениях, пользоваться удобным оборудованием, имеющим приятный внешний вид².

Придание объекту модного, красивого внешнего вида, строгих лаконичных очертаний, подчеркнутое выделение вертикальной или горизонтальной компоновки, соблюдение эстетических пропорций и пр. обычно не только не противоречат предъявляемым к объекту техническим и эксплуатационным требованиям, а наоборот, подчеркивают стремление создать наиболее рациональную и экономичную конструкцию.

В основе эстетических требований лежат условия рациональной композиции изделия, важнейшими из которых являются: соответствие форм проектируемой конструкции ее служебному назначению и условиям ее будущей эксплуатации; гармоничное сочетание формы изделия и технологического содержания выполняемой им работы; выражение характерного для изделия основного свойства (тяжеловесность, мощность, легкость, динамичность, быстроходность и пр.); соблюдение гармоничности размерных пропорций.

Последнее условие рациональной компоновки сводится к соблюдению так называемого золотого сечения, при котором соотношение длин линейных отрезков подчиняется правилу

$$\frac{\text{малая часть}}{\text{большая часть}} = \frac{\text{большая часть}}{\text{весь отрезок}} = \frac{0,618}{1,0}.$$

¹ Богатин Ю.В., Сульповар Л.Б., Ломизов М.Е. Качество техники и экономика. М.: Экономика, 1973. С. 54.

² Барташев Л.В. Организация и экономика технической подготовки производства. М.: Высшая школа, 1972. С. 54.

Немаловажное значение при конструировании рабочих машин имеет и рациональное использование цвета для создания зрительного фона, яркость которого по сравнению с обрабатываемым предметом не должна отличаться больше чем на 20%.

В настоящее время используются рекомендации по цветовой отделке разных частей машины и оборудования: например, неподвижные части металлорежущих станков должны окрашиваться в светло-зеленый цвет, движущиеся — в кремовый, транспортеры — в зеленый, термическое оборудование — в серебристый, гидравлическое — в зелено-голубой цвет и т. д.

Работы по эстетике конструирования ведут художники-конструкторы (дизайнеры) и скульпторы, которые совместно с конструкторами строят специальные модели (в натуральную величину или уменьшенные), используя различные материалы. Моделирование позволяет отработать компоновку, пропорции, цветовую гамму, удобство расположения органов управления.

Рациональная архитектурная форма объекта, его композиционная стройность и выразительность цветового оформления, разумно сочетаясь с техническими параметрами, обеспечивают объекту те качества, которые требуют потребители.

7. Показатели стандартизации и совместимости объекта. Стандартизация предусматривает рациональное сокращение количества типоразмеров составных частей в проектируемых и изготавливаемых объектах¹.

К показателям стандартизации и унификации относятся следующие:

а) коэффициент стандартизации объекта

$$K_{ст} = \frac{H_{ст}}{H}, \quad (6.7)$$

где $H_{ст}$ — количество типоразмеров (наименований) составных частей объекта, выпускаемых по государственным, республиканским стандартам, стандартам фирмы (предприятия), кроме стандартных крепежных изделий;

H — общее количество типоразмеров составных частей объекта (без стандартных крепежных изделий);

б) коэффициент межпроектной унификации комплектов конструкции объекта;

¹ Сборник нормативно-технических документов по оценке уровня качества продукции. М.: Изд-во стандартов, 1975.

в) коэффициент повторяемости составных частей объекта

$$K_{\text{п}} = \frac{n}{N} > 1, \quad (6.8)$$

где n — общее количество повторяющихся составных частей объекта (без стандартных крепежных изделий), шт.

Кроме перечисленных показателей, также рассчитываются и анализируются коэффициенты повторяемости и унификации по конструктивным элементам: размеры, радиусы, диаметры, резьбы, фаски, материалы, покрытия, термообработка, окраска, мощность и другие элементы. Оптимальный уровень унификации определяется на основе экономических расчетов, учитывающих затраты по стадиям жизненного цикла объекта (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Источники экономического эффекта и возможных потерь от унификации объектов по стадиям их жизненного цикла

Стадия жизненного цикла объекта	Источники получения экономического эффекта от унификации объекта	Возможные потери от унификации объекта
1	2	3
Стратегический маркетинг и НИОКР	Сокращение затрат и сроков выполнения НИОКР и экспериментальных работ. Сокращение затрат на изготовление опытных образцов и макетов, на их испытания и доводку	Увеличение объема работ на поиск необходимой информации. Увеличение затрат на составление типовых технологических процессов. Заимствование устаревших технических решений
Освоение и производство	Сокращение затрат на разработку технологии изготовления серийного объекта, на разработку и изготовление оснастки и инструмента, на складские помещения путем пересмотра номенклатуры объектов. Сокращение условно-постоянной части накладных расходов. Сокращение потребности в основных средствах, производственных запасах. Высвобождение производственных площадей и мощностей. Повышение фондоотдачи. Высвобождение производственных рабочих	Дополнительные капитальные вложения на новое оборудование, оснастку и инструмент при увеличении серийности производства. Повышение мощности технологического оборудования при сокращении параметрического ряда. Увеличение затрат на складские помещения за счет увеличения габаритов объекта. Рост норм расхода материалов

1	2	3
Подготовка к функционированию у потребителя	Сокращение затрат на транспортирование и хранение объектов, на изготовление, содержание и ремонт необходимого количества тары. Сокращение потребности в запасах объектов (за счет сокращения типоразмеров) и складских помещений. Сокращение потерь при улучшении условий хранения объектов	Сужение круга потребителей. Увеличение затрат на транспортирование объекта и складские помещения вследствие увеличения массы и габаритов объекта
Эксплуатация и ремонт	Сокращение затрат в результате улучшения показателей качества объекта в связи с уменьшением номенклатуры и объема запасных частей. Сокращение затрат на проверки испытываемого после ремонта объекта. Применение экономичных методов ремонта	Неполное использование паспортных данных унифицированных объектов. Увеличение затрат на эксплуатацию при увеличении массы объекта. Увеличение косвенных расходов

Таким образом, оптимальный уровень унификации определяется на основе расчета производственных и эксплуатационных затрат (рис. 6.4).

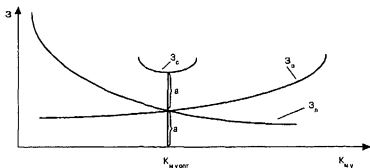


Рис. 6.4. Зависимость затрат в сферах производства (Z_a) и эксплуатации (Z_b) объекта от коэффициента межпроектной унификации составных частей объекта (K_{uy})

Анализ рис. 6.4. показывает, что с повышением уровня унификации затраты в сфере производства снижаются, а в сфере эксплуатации, наоборот, — увеличиваются, так как приходится применять один и тот же унифицированный объект в разных условиях, иногда с его недогрузкой. Поэтому оптимальный уровень унификации ($K_{uy,опт}$) определяется на основе суммарных затрат (Z_c). Этот подход приемлем для изделий круп-

носерийного и массового производства, для которого доля затрат в сфере производства незначительна, уровень унификации определяется по единому критерию — величине суммарного полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл.

Почему и как изменяются затраты при повышении уровня унификации? Рассмотрим пример (табл. 6.4)

Таблица 6.4

Пример унификации болтовых соединений

Параметры до унификации		Параметры после унификации	
диаметр	количество на программу	диаметр	количество на программу
3	500	—	—
4	200	4	700
5	300	—	—
6	100	6	400
8	500	—	—
10	400	10	900
ИТОГО	2000	ИТОГО	2000

После унификации вместо болтовых соединений диаметром 3 мм в количестве 500 шт. стали применять болтовые соединения диаметром 4 мм, вместо 5 мм — 6 мм, вместо 8 мм — 10 мм. После унификации программы выпуска изделий увеличились в 2—4 раза. Какой эффект от такой унификации? В 2 раза сократилось количество типоразмеров режущего и измерительного инструмента, сократились объем оборотных средств и площадь складских помещений, снизилась трудоемкость изготовления за счет фактора масштаба. Какие потери от унификации? Масса унифицированных изделий примерно в 2 раза больше неунифицированных, так как вместо, например, 500 штук болтовых соединений диаметром 3 мм применили соединения диаметром 4 мм в количестве 700 шт. и т. д. Поэтому нужно все считать по конкретным данным.

Представляет интерес анализ влияния унификации на производственные экономические показатели (рис. 6.5 и 6.6)

Для изделий одного из объединений

$$T_{\text{ул}} = 6,6 + \frac{168,6}{K_y}, \quad K_{\text{им}} = 77,3 - \frac{247,4}{K_y}$$

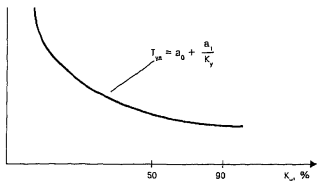


Рис. 6.5. Зависимость между удельной трудоемкостью ($T_{уд}$) (отношение трудоемкости к важнейшему параметру) изготовления объекта и уровнем его унификации (K_y)

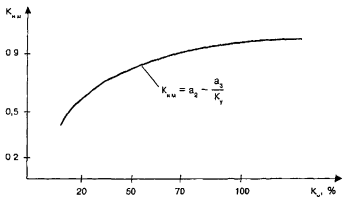


Рис 6.6. Зависимость между уровнем унификации и коэффициентом использования материалов ($K_{м}$)

По результатам исследования влияния уровня унификации объекта на отдельные технико-экономические показатели можно делать только частные выводы и находить резервы улучшения этих показателей при условии, что другие показатели (качество, затраты у потребителя) не ухудшатся

8 Патентно-правовые показатели объекта. Патентно-правовой уровень промышленного изделия оценивается при помощи двух безразмерных показателей. показателя патентной

защиты (или патентоспособности) и показателя патентной чистоты¹

Официальным документом, свидетельствующим о патентной защите и патентной чистоте изделия, является патентный формуляр, выполняемый в соответствии с ГОСТ 2 110—68.

Показатель патентной защиты характеризует количество и весомость новых отечественных изобретений, реализованных в данном изделии (в том числе и созданных при его разработке), т е характеризует степень защиты изделия принадлежащими отечественным фирмам авторскими свидетельствами в стране и патентами за рубежом с учетом значимости отдельных технических решений.

Показатель патентной чистоты характеризует возможность беспрепятственной реализации товара на внутреннем и внешнем рынках.

Товар обладает патентной чистотой в отношении данной страны, если он не содержит технических решений, подпадающих под действие патентов, свидетельств исключительного права на изобретения, показные модели, промышленные образцы и товарные знаки, зарегистрированных в этой стране.

При определении показателя патентной чистоты товара необходимо учитывать, что товары, выпускаемые для реализации только внутри страны, не должны нарушать действующие патенты исключительного права, выданные в Российской Федерации (СССР), а изделия, которые могут стать объектами экспорта, не должны нарушать действующие патенты третьих лиц, выданные в предполагаемых странах экспорта.

Для вновь разрабатываемых товаров это требование можно выполнить, обеспечив им патентную чистоту в отношении стран, занимающих ведущее положение в мире в данной области.

9. Наличие сертификата соответствия и знака соответствия на товар, выданных аккредитованной международной организацией.

По уровню качества товаров и услуг передовые позиции в мире держат промышленно развитые страны.

Германия сохраняет за собой высокие позиции в отношении качества промышленной продукции (при недостаточной производительности), а скандинавские страны держат миро-

¹ Сборник нормативно-технических документов по оценке уровня качества продукции. М · Изд-во стандартов, 1975.

вое первенство по качеству оказываемых услуг. Франция и Англия уделяют особое внимание как качеству, так и производительности. Италия, Испания приближаются к лидерам.

Япония, США делают упор на обеспечение конкурентоспособности товара, требующего внедрения систем управления не только качеством (всеобщее управление качеством — TQM) на основе стандартов, но и другими аспектами (стратегическим менеджментом, автоматизацией систем менеджмента и др.).

6.2. Система показателей качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке

Повышение качества сервиса потребителей товара является одним из условий фактического удовлетворения потребностей покупателей и реализации стратегии организации путем продажи товара. Место этого показателя в системе показателей конкурентоспособности товара показано на рис. 6.7.

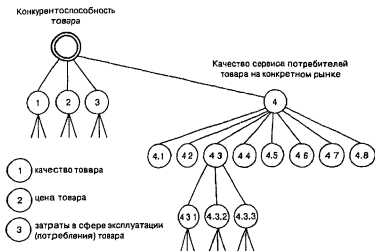


Рис. 6.7. Место качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке в системе показателей его конкурентоспособности

К определению состава показателей качества сервиса следует подходить комплексно, рассматривая их поочередно с позиции покупателя.

Повторяем, что каждая группа товаров будет иметь свои показатели качества сервиса и их значимости. На рис. 6.7 показаны показатели первого уровня (с одной цифрой) системы показателей конкурентоспособности товара. Ниже, с двумя цифрами через одну точку — показатели второго уровня, с тремя цифрами — показатели третьего уровня, которые здесь подробно не рассматриваются. Для конкретных товаров и условий рынка довольно легко определить показатели третьего уровня по названию показателя второго уровня. Например, 4.3 — документальное оформление товара, 4.3.1 — показатель полноты сопроводительной документации, 4.3.2 — показатель достоверности информации, 4.3.3 — показатель качества оформления документации.

В общем случае к частным показателям качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке могут относиться: 1) качество (достоверность, добросовестность, этичность) рекламы на товар, 2) гарантийный срок бесплатного технического обслуживания покупателя; 3) качество маркировки и упаковки товара, 4) коэффициент полноты, достоверности и качества оформления сопроводительной документации на товар, 5) имидж торговой марки и торгового центра, 6) качество обслуживания покупателя в торговом центре, 7) трудоемкость подготовки товара к функционированию или употреблению; 8) качество послепродажного обслуживания покупателя и утилизации товара.

Используя способ элиминирования, т.е. оставляя показатели качества товара, его цены и затрат в сфере потребления как составляющих конкурентоспособности на прежнем уровне, неизменными, можно определить зависимость объема продаж от интегрального показателя качества сервиса товара. Теоретически зависимость будет иметь следующий вид (рис. 6.8)

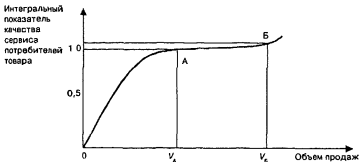


Рис. 6.8. Зависимость объема продаж от качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке

Анализ рис 6 8 показывает, что до точки V_A объем продаж растет очень медленно в связи с низким качеством сервиса потребителей товара. Достигнув по качеству сервиса уровня конкурентов, производитель увеличивает объем продаж (от точки А до точки Б). Затем объем продаж опять затормаживается, несмотря на повышение качества сервиса потребителей товара. Это свидетельствует о том, что сдерживающим фактором в конкуренции (узким местом) является уже другой показатель конкурентоспособности. Для его определения нужно проводить системный анализ проблемы.

Качество сервиса потребителей товара на конкретном рынке по значимости является четвертым показателем первого уровня дерева конкурентоспособности товара. К остальным трем показателям относятся качество или полезный эффект товара, его цена, затраты в сфере эксплуатации товара за нормативный срок его службы (использования). Значимость этих интегральных показателей первого уровня дерева конкурентоспособности товара, как уже говорилось, примерно следующая $4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1$, т. е. сначала следует повышать качество товара, затем снижать его удельную (на единицу полезного эффекта) цену, повышать качество сервиса, снижать эксплуатационные затраты. На практике качество процессов управления как пятый фактор конкурентоспособности оказывает влияние на все четыре показателя.

Перечисленные ранее показатели качества сервиса формируются и реализуются на различных стадиях жизненного цикла товара. Например, имидж торговой марки товара формируется на стадии стратегического маркетинга, а реализуется в сферах производства и обращения. Качество рекламы не зависит от качества товара, концепция рекламы формируется на стадии стратегического маркетинга. Гарантийный срок определяют конструкторы и изготовители. Маркировку и упаковку товара, качество сопроводительной документации тоже формируют конструкторы и изготовители. Имидж торгового центра (магазина), качество обслуживания покупателя создает торговая организация. Трудоемкость подготовки товара к функционированию определяется конструкторами, а качество послепродажного обслуживания покупателя реализуется сервисной организацией. Таким образом, по месту и времени формирования и реализации обеспечение качества сервиса товара сложнее, чем обеспечение качества самого товара. В условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка путем повышения конкурентоспособности товаров, повышение качества их сервиса является значительным резервом усиления конкурентной позиции.

Для прогнозирования интегрального показателя качества сервиса потребителей товара необходимо 1) определить перечень частных показателей качества сервиса потребителей товара, 2) рассчитать значимость (ранг) частных показателей, 3) собрать информацию о значениях частных показателей качества сервиса основных конкурентов, реализующих аналогичные товары; 4) выбрать оптимальные значения качества сервиса для своего будущего (стратегического) товара, 5) обсудить с исполнителями и соисполнителями возможность реализации частных показателей качества сервиса потребителей товара, 6) сделать прогнозный расчет качества сервиса, 7) внедрение плана по повышению качества сервиса потребителей (рис 6 9)

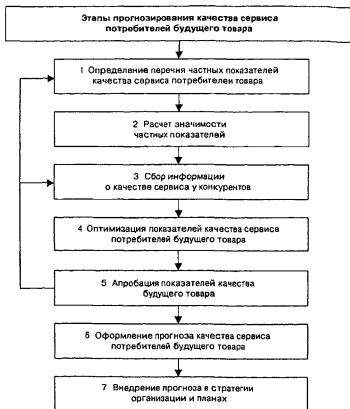


Рис. 6.9. Этапы прогнозирования качества сервиса потребителей будущего товара организации на конкретном рынке

**Оценка качества сервиса потребителей товара
на конкретном рынке**

Частные показатели качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке	Значимость показателя, доли единицы (ориентировочно)	Абсолютные значения частных показателей качества сервиса потребителей товара		Относительные значения частных показателей (организации) (гр 4 гр 3)	Взвешенный частный показатель качества сервиса потребителей товара (гр 2 x гр 5)
		конку-рента	органи-зации		
1	2	3	4	5	6
1 Качество (достоверность, добросовестность, этичность) рекламы на товар, баллы (максимум 100)	0,10	100	95	0,95	0,095
2 Гарантийный срок (бесплатного) технического обслуживания покупателя товара максимум 3 года	0,15	2,0	1,5	0,75	0,113
3 Качество маркировки и упаковки товара, баллы	0,10	95	92	0,97	0,097
4 Коэффициент полноты, достоверности и качества оформления сопроводительной документации, доли единицы	0,10	0,80	0,75	0,94	0,094
5 Имидж торговой марки и торгового центра, баллы	0,20	85	83	0,97	0,194
6 Качество обслуживания покупателя (включая доставку товара), баллы	0,15	92	96	1,04	0,157
7 Трудоемкость подготовки товара к функционированию, н час	0,10	15	12	1,25	0,125
8 Качество послепродажного обслуживания покупателя и утилизации товара, баллы	0,10	96	88	0,92	0,092
ИТОГО	1,00				0,967

Исходные данные и условный пример оценки качества сервиса потребителей товара приведены в табл 6 5

Перечисленные в табл 6 5 показатели синтезировались в интегральный показатель качества сервиса потребителей товара по следующей формуле

$$K_{\text{серв}} = \sum_{i=1}^n a_i \times P_i \rightarrow 1,0 \dots 1,2, \quad (6.9)$$

где $i = 1, 2, \dots, n$ — количество частных показателей качества сервиса потребителей товара (в данном примере $n = 8$),

a_i — значимость i -го частного показателя, доли единицы,

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1;$$

P_i — относительное значение частного показателя качества сервиса потребителей товара.

Если показатель необходимо увеличивать, то

$$P_i = P_{\text{абс орг } i} / P_{\text{абс конк } i}, \quad (6.10)$$

если же уменьшать (например, трудоемкость подготовки товара к функционированию), то

$$P_i = P_{\text{абс конк } i} / P_{\text{абс орг } i}, \quad (6.11)$$

где $P_{\text{абс орг } i}$ — абсолютное значение i -го частного показателя качества сервиса потребителей товара анализируемой организации-производителя. Определяется по методу экспертной оценки на основе синтезирования показателей третьего уровня дерева показателей конкурентоспособности товара, $P_{\text{абс конк } i}$ — то же конкурента или стратегический норматив.

В настоящее время качеству сервиса потребителей товаров не уделяется достаточного внимания. Унифицированной отработанной методики по данному вопросу, как нам известно, нет. Поэтому определение частных и интегральных показателей качества сервиса потребителей товаров и их значимости представляет огромную трудность. По каждой группе товаров будут свой перечень показателей качества сервиса и свои значимости

Анализ данных табл. 6.5 показывает, что по сравнению с приоритетным, главным конкурентом на данном рынке у организации — производителя товара из 8 показателей качества сервиса только 2 лучше, чем у конкурента, — качество обслуживания покупателя и трудоемкость подготовки товара к функционированию. По остальным 6 показателям организация отстает от конкурента. В целом по интегральному показателю качества сервиса она отстает от конкурента.

Правда, еще нужно учитывать психологию и осведомленность (профессионализм) покупателя. Если друзья или шеф

покупателя имеют эту марку товара, то он, возможно, не будет изучать остальные показатели качества сервиса и купит именно эту товарную марку. Вообще же покупатель с профессиональной точки зрения обязательно учтет гарантии и другие показатели товара и не будет принимать решение только по одному, пусть и важному, показателю.

В заключение отметим, что анализ, оценка и прогнозирование частных показателей качества сервиса показывают, что у производителей имеются еще значительные резервы в повышении конкурентоспособности за счет этого фактора. Хотя удельный вес (значимость) качества сервиса в структуре факторов конкурентоспособности занимает последнее, 4-е, место, не следует пренебрегать этим показателем. В условиях жесткой конкуренции, как в спорте, производители борются за каждую сотую долю показателя конкурентоспособности.

6.3. Прогнозирование стратегии повышения качества товара

Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, отстающие (уступающие) от аналогичных показателей товаров конкурентов.

Научные подходы, принципы и методы прогнозирования были рассмотрены в теме 2.

Этапы прогнозирования стратегии повышения качества товара следующие:

- 1) маркетинговые исследования рынка данного товара, изучение механизма действия закона конкуренции;
- 2) системный анализ и выявление проблемы повышения качества товара по его важнейшим показателям;
- 3) поиск и обработка информации;
- 4) выбор базы сравнения для прогнозирования стратегии повышения качества товара;
- 5) выявление возможностей ресурсного обеспечения решения проблемы;
- 6) разработка и экономическое обоснование прогнозов повышения качества товара;
- 7) оформление документов по прогнозированию стратегии повышения качества товара.

Первые три этапа более подробно рассмотрены в других разделах учебника.

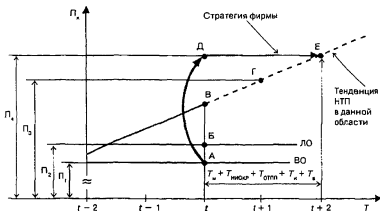
Рассмотрим 4-й этап: выбор базы сравнения для прогнозирования стратегии повышения качества товара. Этот выбор базируется на следующих альтернативных подходах.

а) база сравнения — показатели лучшего образца конкурентов на данном рынке в текущий момент;

б) база сравнения — показатели лучшего образца конкурентов, скорректированные к началу освоения нового образца товара фирмы;

в) опережающая база сравнения.

Процесс прогнозирования стратегии повышения качества товара требует проведения маркетинговых исследований с целью определения отставания товара фирмы от товаров конкурентов на данном рынке по важнейшим параметрам качества и ресурсоемкости (рис 6.10).



рентов в точке Б — Π_2 . Значит, в t -м году отставание выпускаемого образца от лучшего составляет $\Pi_2 - \Pi_1$. Однако лучший образец проскитировался примерно в $(t - 2)$ -м году, поэтому его параметры уже отстают от лучших мировых достижений в данной области, зафиксированных в изобретениях, патентах, научных отчетах и других источниках (точка В на рис. 6.10). Еще нужно время для реализации плановых параметров будущего товара в конструкторской, технологической документации, для его изготовления и внедрения у потребителя.

При ориентации стратегии повышения качества товара на лучший образец конкурентов к моменту внедрения нового образца у потребителя в $(t + 2)$ -м году отставание от лучших достижений (тенденций научно-технического прогресса) составит $\Pi_4 - \Pi_2$. Поэтому ориентация плановых показателей нового образца на показатели лучшего образца на данном рынке не обеспечит конкурентоспособности нового образца. Будет только частичное улучшение выпускаемого образца. Эта стратегия приемлема при достаточно высоком имидже фирмы или товара, существовании крайней необходимости улучшения каких-либо показателей качества товара и, конечно, при ограниченности ресурсов на повышение качества товара.

Некоторые фирмы стратегию повышения качества товара ориентируют на тенденции научно-технического прогресса в данной области на начало освоения нового образца в серийном производстве (точка Г, $(t + 1)$ -й год). Эта стратегия приемлема при отсутствии качественной информации (и соответственно при высокой неопределенности решения), экспериментальной базы и средств для коренного улучшения товара.

Фирмы, ставящие цель выйти в лидеры на данном рынке с новым товаром, должны применять опережающую базу сравнения, т. е. должны спрогнозировать тенденции НТП в данной области на период внедрения нового товара у потребителя (точка Е, $(t + 2)$ -й год). При таком подходе фирма не будет отставать от лидеров (чтобы их опережать, можно "планку" взять и выше точки Е). В год составления стратегии (стратегического плана) повышения качества товара (t -й год) за ориентир следует принимать точку Д. Такая стратегия присуща известным, богатым во всех отношениях и смелым фирмам.

В целом применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объектов требует высокой квалификации всех работников, мощной научно-экспериментальной базы, большого объема качественной информации. Поэтому этот подход (как элемент воспроизводственного подхода к менеджмен-

ту) может применятся к воспроизводству только приоритетных объектов.

На рис. 6.10 продолжительность изготовления выпускаемого образца определяется периодом начала выпуска нового образца, т.е. динамикой сменяемости моделей в соответствии с воспроизводственным циклом товара. Судьбу лучшего образца конкурентов определит закон конкуренции как закон "вымывания" некачественных товаров.

Как и при решении любых стратегических проблем, завтрашнее благосостояние определяется качеством принимаемого сегодня стратегического управленческого решения, а сегодняшнее состояние определяется тем, как профессионально и настойчиво мы работали вчера.

Выбор стратегии фирмы, интегрирующей все главные факторы конкурентоспособности, описывается в п. 8.4.

6.4. Концепция всеобщего управления качеством (TQM) товара

Всеобщее управление качеством, или всеобщее обеспечение качества (*Total Quality Management – TQM*), в настоящее время стало идеологией и философией передовых фирм мира

"Слушайте меня, и через пять лет вы будете конкурировать с Западом. Продолжайте слушать до тех пор, пока Запад не будет просить защиты от вас". Эти слова принадлежат патриарху TQM Эдварду У. Демингу, которые он произнес перед руководителями 45 крупнейших компаний Японии в 1950 г. на семинаре в г. Токио¹. В то время страна восстанавливалась после жесточайшей разрушительной войны, она была известна как производитель некачественной дешевой продукции. Борьбу за качество Япония начала с принятия Закона о качестве.

Идею преобразования послевоенной экономики Э. Деминг изложил в 14 постулатах.

1. *Сделать постоянной целью улучшение качества продукции и услуг.* Улучшение качества продукции и услуг должно осуществляться не эпизодически, а непрерывно и планомерно, стать одной из важнейших задач производителя. При этом необходимо обеспечить рациональное размещение ресурсов, удовлетворение долгосрочных потребностей, конкурентоспособность

¹ Глудкин О. П., Горбунов Н. М., Гуров А. И., Зорин Ю. В. Всеобщее управление качеством. Учебник для вузов. М. Радио и связь, 1999

продукции, наращивание бизнеса, занятость и создание новых рабочих мест

2 *Принять новую философию.* Нельзя дальше жить со сложившейся системой опозданий, отставаний, ошибок, дефектностью материалов и несовершенством рабочей силы. Необходимо изменить стиль управления для остановки продолжающегося спада в экономике, постоянно улучшать качество всех систем, процессов, деятельности внутри компании

3 *Прекратить зависимость от инспекции.* Для этого следует устранить массовые инспекции как способ достижения качества. Достичь этой цели производитель может только при условии, если вопросы качества стоят для него на первом месте и он имеет постоянную информацию о его уровне, применяя статистические методы контроля качества при производстве и закупках

4 *Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен.* Необходимо соизмерять качество с ценой (цена не имеет значения, если не сопоставляется с качеством приобретаемой продукции); выбирать одного поставщика для поставок одного вида продукции; устанавливать с поставщиком долгосрочные отношения на основе доверия; постараться совместно с поставщиком снижать общие затраты.

5 *Постоянно улучшать систему.* Постоянное и непрерывное улучшение системы планирования, производства и обслуживания предусматривает оперативное решение возникающих проблем, постоянное улучшение качества и повышение производительности. Результатами улучшения системы являются постоянное снижение затрат на исходные материалы, проект и улучшение применяемого оборудования, переподготовка и обучение персонала, контроль качества. Улучшение системы предусматривает прогресс в организации постоянного мониторинга за процессами непрерывного производства с целью улучшения работы каждого участка.

6 *Обучать на рабочем месте.* Для введения обучения непосредственно на рабочем месте необходимо ввести современные методы подготовки и переподготовки на рабочих местах для всех, включая управленческий персонал. Особое внимание должно быть уделено использованию возможностей каждого работника.

7 *Учредить руководство.* Подразумевается учреждение института руководства с целью оказания помощи персоналу в решении поставленных задач. Сегодня наиболее важными задачами руководителя на любом уровне являются выявление требуемого уров-

ня деловых шагов для подчиненного и оказания помощи в его совершенствовании с тем, чтобы он стал лидером, а также способствование двусторонней связи между руководителем и подчиненным для повышения эффективности и производительности.

8. *Искоренить страх.* Работник фирмы должен не бояться перемен в своей работе, а стремиться к ним.

9. *Устранить барьеры между отделами и группами персонала.* Кадры, работающие в области исследования, проектирования и производства, должны восприниматься как единая команда. Каждый работник должен думать и стараться удовлетворить на своем рабочем месте требования не только потребителя продукции фирмы, но и потребителя результатов своей работы на данной фирме. Только в этом случае требование непрерывного обеспечения качества процесса может выполняться.

10. *Избегать пустых лозунгов.* Не призывать к повышению качества, если не учтены способы его достижения. Пустые лозунги, как бы привлекательны они ни были, имеют определенный эффект в течение короткого времени и потом забываются. В то же время большинство дефектов и, как результат, низкое качество имеют место не потому, что служащий не хочет хорошо выполнить работу, а потому, что существующая на фирме система (заинтересованность, время выполнения работы, ответственность и т. д.) не позволяет ему выполнить свою работу качественно.

11. *Исключить цифровые квоты в работе.* Цифровые квоты характерны для сдельной работы. Норма на сдельную работу устанавливается как среднее время ее выполнения. Поэтому половина рабочих ее выполняет быстро и потом отдыхает, в то время как другая половина будет запаздывать с ее выполнением и продолжать работать. Сдельная система может быть заменена системой, обеспечивающей рост качества и продуктивности в коллективе, работающем как единая команда.

12. *Дать возможность гордиться принадлежностью к компании.* Устранить барьеры перед чувством гордости за работу. Очень трудно иметь чувство гордости за свою работу, если выпускаемая фирмой продукция не пользуется хорошей репутацией или работник не может влиять на рабочую ситуацию.

13. *Поощрять образование и самосовершенствование.* Продвижение по служебной лестнице должно определяться уровнем знаний.

14. *Вовлечь каждого в работу по преобразованию фирмы.* Одним из главных условий успеха в процессе достижения качества является убежденность руководства в необходимости это-

го. Оно должно ежедневно принимать участие в процессе повышения качества и производительности. Высшее руководство должно действовать, а не ограничиваться только поддержкой.

Эти постулаты Э. Деминг выдвинул в 1950 г., работая в Японии, которая благодаря их претворению в жизнь достигла огромных результатов. В 1986 г. свои постулаты Э. Деминг уточнил. Они были дополнены *философией непрерывного улучшения качества Д. Джурана*.

Эта стратегия была представлена Д. Джураном в 50-е годы в Японии.

Стратегия непрерывного улучшения качества Джурана вместе с философией обеспечения качества Деминга и применением им в управлении качеством элементарной статистики стала ключевым конкурентным преимуществом Японии в достижении конкурентоспособности товаров.

В начале 80-х годов как реакция на конкуренцию японской продукции "непрерывное улучшение" было применено западными компаниями.

Идея Джурана включает два подхода:

1. Улучшение, достигнутое нововведением (новая продукция, новая технология, новые методы организации производства).
2. Непрерывное улучшение — используются не востребуемые резервы, потенциальные способности, квалификация, опыт работников и т. д. без дополнительных финансовых затрат.

Этапы решения проблемы улучшения качества по Джурану:

- 1 Разработка основных положений проекта (составление перечня проблем и выявление приоритетов, определение состава, ответственности и полномочий рабочих групп).
- 2 Диагностика (анализ симптомов, формулирование гипотез, их проверка, выявление основных причин).
- 3 Поиск решения (нахождение оптимальных решений, разработка мероприятий, преодоление сопротивления изменениям, внедрение решения).
- 4 Удержание достигнутых результатов (проверка эффективности результатов внедрения, регулярное сравнение достигнутых результатов с запланированными).

Прошло 50 лет после начала внедрения в Японии Э. Демингом и Д. Джураном своих разработок. Они актуальны и сегодня, особенно для российских предприятий.

В условиях усиления международной конкуренции и конкуренции за российские рынки считаем необходимым разработку Э Деминга и Д. Джурана *дополнить следующими положениями стратегического характера*:

1 Обеспечение качества считать главным фактором системы обеспечения конкурентоспособности (СОК) товаров, организаций, отраслей, регионов и страны в целом. Например, факторами конкурентоспособности товара являются его качество, цена, качество сервиса товара на конкретном рынке, эксплуатационные затраты на его использование по их весомости (структуре), равной 4 : 3 : 2 : 1 (приоритет отдан качеству товара, примерно на 40% определяющему его конкурентоспособность)

2 Считать главными инструментами повышения конкурентоспособности и эффективности стратегического решения как начало всего и вся изучение механизма проявления экономических законов функционирования рыночных отношений и законов организации, соблюдение научных подходов и принципов управления различными объектами, применение методов функционально-стоимостного и системного анализа, методов оптимизации и т. п.

3. Важным условием повышения качества отечественных товаров считать международную интеграцию на основе международных стандартов по терминологии в области менеджмента, конкурентоспособности, качества и ресурсосбережения, по системам качества, сертификации качества товаров и различных систем (объектов), по функциям и методам управления конкурентоспособностью, а также качеством, ресурсами, персоналом и др.

4. Учебная и методическая литература по управлению качеством товаров и других объектов должна:

- увязывать теорию и практику управления;
- описывать технические, экономические, организационные и другие аспекты управления;
- давать методику формулирования ответа на вопросы “почему?”, “как?”, “что это даст?”;
- иметь конкретные математические, логические, графические зависимости изменения экономических параметров при изменении организационно-технических параметров;
- быть написана в стиле МЭТУК (методика → экономика + техника + управление → конкурентоспособность).

5 Соблюдать важнейшие элементы *TQM*, обеспечивающие успех стратегии качества:

- акцент на потребителя;
- вовлеченность высшего руководства;
- вовлеченность в работу всех;
- постоянное улучшение;
- внимание процессам;
- базирование решений на фактах;
- применение инструментов повышения качества.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. Качество — одна сторона товара, другой стороной являются совокупные затраты за его жизненный цикл (в политической экономии вместо совокупных затрат была принята категория стоимости товара, не включающая эксплуатационные затраты). Неправомерно в состав показателей качества товара включать его экономические показатели. Также методологически некорректно интегральный показатель качества определять делением суммарного полезного эффекта товара на совокупные затраты за его жизненный цикл (этот показатель правильнее называть эффективностью товара).

2. Для реализации права потребителей на информацию считаем необходимым в нормативно-методические документы на товар включать расширенную номенклатуру показателей, характеризующих полезность товара, его безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость, экологичность, безопасность применения, затраты на обслуживание и ремонты.

3. При разработке стратегии повышения качества товара следует учитывать изменчивость показателей качества в динамике.

4. Фирмам, стремящимся выйти в лидеры, рекомендуется при формировании стратегии развития применять опережающую базу сравнения, ориентированную на конкурентоспособность объекта в момент выхода с ним на рынок.

5. Одним из элементов стратегии повышения качества товаров являются системы управления качеством, которые должны строиться на основе международных стандартов ИСО 9000:2000.

6. Важным элементом обратной связи в реализации стратегии повышения качества товаров является их сертификация. Необходимо активизировать работу по созданию новых отечественных испытательных и сертификационных центров, рекламе сертифицированных товаров.

7. Передовые фирмы мира давно работают в соответствии с концепцией всеобщего управления качеством (*TQM*). Однако эти фирмы работают в условиях отлаженных рыночных отношений, главная эффективность которых проявляется не через качество отдельных систем, тем более не через качество учебников, а через механизм конкуренции и антимонопольное законодательство, отлаженность других рыночных механизмов. Поэтому российским организациям следует *TQM* считать подсистемой системы обеспечения конкурентоспособности, ориентироваться на отечественные качественные учебники, повышать качество управленческого решения.

Контрольные вопросы

1. Чем отличаются понятия “потребительная стоимость”, “качество”, “полезный эффект”?
2. К какой группе показателей качества относится емкость камеры холодильника?
3. Грузовой бортовой автомобиль относится к однофункциональному или многофункциональному товару?
4. К какому уровню дерева показателей качества относится безотказность машины?
5. Нарботка на отказ относится к показателю качества, долговечности или ремонтпригодности товара?
6. По какой функции (кривой) изменяется показатель сохраняемости товара в динамике?
7. В чем выражается противоречие между такими свойствами качества товара, как надежность и технологичность?
8. Что рациональней для изготовителя — уменьшать или увеличивать нормативный срок службы таких товаров, как сотовый телефон и автомобиль?
9. Какие органы осуществляют контроль над показателями экологичности товаров?
10. В чем отличия и сходство понятий “патентная чистота товара” и “патентная защита”?
11. Уровень температуры в помещении относится к гигиеническому, антропометрическому либо психофизиологическому показателю?
12. Как найти экономически целесообразную границу повышения уровня межвидовой унификации?

13. Чем отличается база сравнения по показателям лучшего образца конкурентов от опережающей базы сравнения, применяемой при прогнозировании стратегии повышения качества товара?
14. В чем отличия в формировании стратегий повышения качества компьютера, автомобиля и прокатного стана?
15. Что является критерием выбора базы сравнения при планировании воспроизводства технологического оборудования?
16. Что такое *TQM*?
17. Кто и когда выдвинул идею *TQM*?
18. Чем прославился Э. Деминг?
19. В чем сущность философии качества Д. Джурана?
20. Какими методологическими положениями следует дополнить *TQM* из концепции стратегического менеджмента?

ТЕМА 7

Стратегии ценообразования и ресурсосбережения

План:

- 1 Стратегии ценообразования
- 2 Показатели ресурсоемкости товара
- 3 Показатели эффективности деятельности фирмы
- 4 Факторы ресурсосбережения
- 5 Выбор стратегии ресурсосбережения

7.1. Стратегии ценообразования

В условиях рыночных отношений цены имеют огромное значение. Именно цены определяют структуру производства, оказывают решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень благосостояния населения. Правильная методика установления цены, разумная ценовая тактика, последовательность реализации глубоко обоснованной ценовой стратегии составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия. Актуальность этой проблемы еще более повышается при выходе на внешний рынок, поскольку умение считать деньги является одной из черт имиджа. Очень трудно заработать деньги или авторитет, но очень легко потерять их из-за своих ошибок.

На формирование цен оказывает влияние множество факторов. Разобраться в многообразии факторов ценообразования поможет их классификация. Анализ литературы и собственный опыт автора позволили разработать классификацию факторов ценообразования (табл. 7.1).

Ведущие корпорации мира в настоящее время вместо сегментированной нишевой рыночной стратегии переходят на

единый глобальный рынок с унифицированными сравнительно дешевыми товарами высокого качества, на котором нет ограничений по объему захвата рынка

Таблица 7.1

Классификация факторов ценообразования

Признак классификации	Виды факторов (подпризнак)	Примеры фактора или направления его проявления
1	2	3
1 Содержание факторов	1.1 Технические	Качество или полезный эффект товара, уровень автоматизации учета затрат
	1.2 Экономические	
	1.3 Социальные	ВВП на душу населения, уровень бедности населения
	1.4 Психологические	Детерминанты важности цен эффекты уникальной ценности, осведомленности, трудности сравнения, суммарных затрат и др
	1.5 Организационные	Параметры организации сбыта товара форма, условия, средства доставки, объем продаж, время продаж и др
	1.6 Политические	Качество сервиса товара Демпинг с целью завоевания рынка
2 Сфера проявления факторов	2.1 Внешние	Вне системы производителя конкурентные преимущества по параметрам рынка, факторам производства
	2.2 Внутренние	Государственное регулирование цен Конкурентные преимущества организации-производителя внутри системы
3 Форма проявления факторов	3.1 Инновации	Внедрение патента на новую конструкцию товара или на новую технологию, ноу-хау на новые методы управления
	3.2 Унификация и стандартизация объекта	Увеличение программы производства и использование эффекта масштаба
4 Стадия жизненного цикла объекта	4.1 Стратегический маркетинг	Оптимизация параметров стратегии ресурсосбережения и отражение их в нормативах
	4.2 НИОКР	
	4.3 ОТПП	Совершенство технологии изготовления
	4.4 Производство	Внедрение статистических методов контроля качества продукции с целью сокращения брака, внедрение системы организации "точно в срок"
	4.5 Обращение	Повышение качества сервиса товара Сокращение цикла продаж товара

1	2	3
	4.6. Эксплуатация (потребление)	Снижение затрат у потребителя за счет повышения качества товара и его обслуживания
5. Структура (форма) рынка	5.1. Монополия	Создание оригинальных патентованных товаров
	5.2. Олигополия	Повышение качества информации о товаре, предоставляемой потребителю. Прогнозирование механизма действия закона конкуренции
	5.3. Монополистическая конкуренция	Прогнозирование цен основных конкурентов и факторов, их определяющих
	5.4. Чистая (совершенная) конкуренция	Построение графиков "спрос — предложение", их мониторинг и принятие оперативных мер по реакции на поведение конкурентов
6. Время действия факторов	6.1. Стратегические	Инновации Автоматизация производства
	6.2. Tактические	Повышение качества работ по тактическому маркетингу
	6.3. Оперативные	Организация выполнения запланированных мероприятий по снижению удельных цен, учет, контроль и мотивация

Приведенная классификация факторов ценообразования полезна для их анализа и формирования. Дополнительным инструментом выявления значимости факторов являются зависимости между ценой и технико-экономическими факторами (показателями).

Поскольку в дереве конкурентоспособности товара цена является вторым фактором первого уровня дерева, то построение зависимостей начнем с этой пары (рис. 7.1).

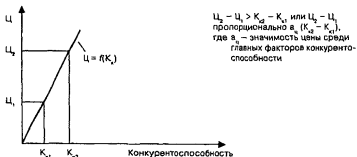


Рис. 7.1. Зависимость между ценой и конкурентоспособностью объекта

Анализ рис. 7.1 показывает, что повышение конкурентоспособности объекта на одну единицу требует повышения его цены (издержек производства для повышения качества) примерно на две единицы. Или: повышение конкурентоспособности объекта за счет повышения его качества и улучшения других показателей конкурентоспособности позволяет значительно в большей мере повысить цену объекта.

На рис. 7.2. показана зависимость между ценой и качеством товара (К).

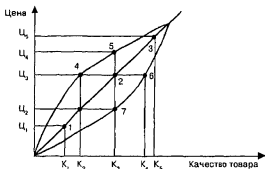


Рис. 7.2. Зависимость между ценой и качеством товара

1 — цена распродаж; 2 — цена равновесия; 3 — цена престижного качества; 4 — некорректная авантюрная цена; 5 — цена ограбления; 6 — цена начала атаки рынка; 7 — демпинговая цена

Каждой организации по каждому виду товара рекомендуется строить кривые, аналогичные рис. 7.2. Вместо «К» по оси абсцисс следует откладывать значение полезного эффекта товара, расчет которого приведен в [14]. В среднем в зависимости от научно-производственного потенциала и активности инновационной деятельности организации возможны три основные стратегии ее поведения: 1) захватить рынок дешевых товаров низкого качества (точка 1; по этому пути в настоящее время идут фирмы Китая, Турции, Тайваня, Индонезии и др.); 2) рынок товаров нормального качества по средней цене (точка 2; эта стратегия характерна для большинства фирм промышленно развитых стран); 3) рынок товаров престижного качества по высокой цене (точка 3; эта стратегия характерна для фирм, выпускающих уникальные товары).

Психологически и экономически покупатель стремится быть свободным, независимым от продавца в выборе товара и наилучшим образом удовлетворить свои потребности с наимень-

шими одновременными (через цену) и последующими текущими затратами. Это может быть достигнуто, когда продавцов больше, чем покупателей. К независимости от покупателя стремится и продавец. Равновесную середину стремится установить рынок своей "невидимой рукой" в условиях совершенной (чистой) конкуренции.

Снизить интенсивность конкуренции и зависимость от покупателей производитель может путем создания товаров на основе инноваций и соответственно монопольного производства со значительной свободой в ценообразовании.

Мы рассмотрели крайние точки интенсивности конкуренции — совершенной конкуренции и монополии. Между ними находятся монополистическая конкуренция и олигополия.

Степень ценовой независимости покупателя и продавца показана на рис. 7.3.



Рис. 7.3. Степень ценовой независимости покупателя и продавца при различных структурах рынка

Зависимости на рис. 7.3 показывают, что целью поведения продавца (производителя) является увеличение удельного веса монопольного производства. Если вся продукция является новой, изготовленной на основе патентов, то данное производство будет монопольным, степень ценовой независимости продавца будет равна единице.

Чтобы покупателю быть независимым от продавца, т. е. иметь степень ценовой независимости, равную единице, он будет искать рынок с совершенной (чистой) конкуренцией.

Судьями между продавцом и покупателем выступают государство, местные органы власти, общественные организации. Правовым регулятором конкуренции является антимонопольное законодательство. В глобальном международном масштабе отсутствуют антимонопольные меры. Пожалуйста, захватывайте 100% данного сегмента рынка! Для увеличения удельного веса отечественных производителей в глобальной конкуренции необходима государственная поддержка активизации инновационной деятельности по всем направлениям.

Остальные зависимости для анализа факторов ценообразования представлены на рис. 7.4. Сделаем некоторые выводы по этим зависимостям.

Во-первых, по конкретным объектам должны быть установлены функциональные, или парные, и многофакторные корреляционные зависимости (методика изложена в [14]).

Во-вторых, для большинства зависимостей должны быть установлены критические точки А, являющиеся границей вложения ресурсов в улучшение фактора. Например, на рис. 7.4.2 при дальнейшем увеличении годовой программы выпуска объекта (точка А) не происходит существенного снижения затрат и соответственно цены объекта.

В-третьих, представленные зависимости являются плавными, непрерывными, чего невозможно достичь при построении логических матриц.

И, в-четвертых, построение и использование зависимостей для анализа факторов ценообразования позволит повысить обоснованность цен.

Стратегические вопросы ценообразования решают на стадии маркетинговых исследований. В зависимости от качества и цены товара рекомендуется изучать 9 стратегий установления цен (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Стратегия установления цен [3]

Качество	Цена		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	1. Стратегия премиальных паценок	2. Стратегия глубокого проникновения	3. Стратегия повышенной ценностной значимости
Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия добротности
Низкое	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. Стратегия низкой ценностной значимости

Для стадии маркетинговых исследований характерны следующие *виды цен*:

1. Предельная цена на товар как максимально допустимая, лимитная для конструкторов цена.

2. Цена, установленная в соответствии со стратегией “снятия сливок” с рынка. Этот вид цены может быть установлен на популярную марку нового товара в начале его серийного производства.

3. Цена, установленная в соответствии со стратегией прочного внедрения на рынок. Как правило, эта цена ниже цены конкурентов независимо от уровня качества нового для рынка товара (рис. 7.5).



На стадии стратегического менеджмента возможны следующие *методы определения цен*.

1. На основе издержек (C) и рентабельности (R) товара

$$Ц = C \left(1 + \frac{R}{100} \right) \quad (7.1)$$

2. На основе установления норматива прибыли (Π_n), обеспечивающей безубыточность предприятия при условии, что издержки производства оптимальные

$$Ц = C + \Pi_n \quad (7.2)$$

3. На основе оценки экспертами качества товара и спроса на него (с учетом действия закона спроса и предложения)

$$Ц = \frac{\sum^n Ц_i}{n}, \quad (7.3)$$

Расчет предельной (лимитной) цены на проектируемый товар рекомендуется осуществлять по следующей формуле

$$C_{л} = П_{л} \cdot Z_{норм} \cdot J_{з\text{ потр}}, \quad (7.5)$$

где $П_{л}$ — потенциальный полезный эффект проектируемого товара за нормативный срок его службы,
 $Z_{норм}$ — норматив затрат на производство нового товара на единицу полезного эффекта

$$Z_{норм} = \frac{C_{б}}{П_{б}}, \quad (7.6)$$

где $C_{б}$ — приведенная цена лучшего мирового образца (ЛМО),
 $П_{б}$ — полезный эффект ЛМО;
 $J_{з\text{ потр}}$ — индекс снижения затрат у потребителя.

$$J_{з\text{ потр}} = \frac{Z_{\text{потр б}}}{Z_{\text{потр л}}}, \quad (7.7)$$

где $Z_{\text{потр б}}$ — затраты на потребление ЛМО за срок его службы;
 $Z_{\text{потр л}}$ — то же нового образца.

Этот метод расчета очень сложный, так как требует много информации и глубоких маркетинговых исследований. Зато он позволит вам сравнительно точно спрогнозировать цену, прибыль и эффективность вложения своих средств, что для рынка является главным.

7.2. Показатели ресурсоемкости товара

Уровень развития общества определяется эффективностью использования природных ресурсов, труда и капитала. Ресурсоемкость товара является важнейшим фактором достижения его конкурентоспособности. Показатели ресурсоемкости отдельных видов товаров подразделяются на:

- абсолютные,
- структурные;
- относительные;
- удельные.

Эти показатели ресурсоемкости должны прогнозироваться и анализироваться как в стратегическом, так и в производственном менеджменте.

К *абсолютным показателям ресурсоемкости товара* относятся показатели по стадиям жизненного цикла:

- затраты на маркетинг (на единицу товара);
- затраты на НИОКР (на единицу товара);
- затраты на организационно-технологическую подготовку производства нового товара,
- затраты на производство товара;
- затраты на подготовку товара к функционированию;
- затраты на эксплуатацию и техническое обслуживание товара,
- затраты на восстановление (ремонт) товара,
- затраты (экономия) на утилизацию товара

К *структурным показателям ресурсоемкости товара* относятся показатели, характеризующие долю укрупненного вида ресурса на каждой стадии жизненного цикла единицы товара или за весь его жизненный цикл:

- структура затрат по стадиям жизненного цикла товара, %;
- сырье и материалы (в % от полных затрат на этой стадии жизненного цикла товара);
- комплектующие покупные изделия или запасные части (в % от полных затрат);
- топливно-энергетические ресурсы (в натуральном выражении и в % от полных затрат);
- заработная плата персонала фирмы, приходящаяся на единицу товара (в % от полных затрат);
- амортизация основных производственных фондов в расчете на единицу товара на данной стадии (в %).

К *относительным показателям ресурсоемкости товара* относятся показатели расхода ресурса на единицу параметра объекта или технологические потери ресурса. Например, расход топлива на 100 км пробега конкретного автомобиля, расход конкретного вида угля на выработку 1 кВт·ч электрической энергии, процент усушки при транспортировании сельскохозяйственной продукции, процент технологических потерь конкретного вида ресурса на конкретной стадии жизненного цикла, коэффициент использования конкретного вида ресурса и др.

К *удельным показателям ресурсоемкости товара* относятся показатели, характеризующие расход абсолютного значения конкретного вида или совокупности ресурсов на отдельной ста-

дии жизненного цикла товара на единицу его полезного эффекта.

Например, удельная материалоемкость создания товара определяется по формуле

$$M_{\text{ул}} = \frac{M_{\text{н}} + M_{\text{НИОКР}} + M_{\text{отпп}}}{N \cdot \Pi_{\text{с}}}, \quad (7.8)$$

где $M_{\text{ул}}$ — удельная материалоемкость создания товара, кг/единица полезного эффекта или денежное выражение материальных затрат/ единица полезного эффекта товара; $M_{\text{н}}$ — затраты на маркетинговые исследования по данной группе товара соответственно в натуральном или денежном выражении;

$M_{\text{НИОКР}}$ — затраты на проведение НИОКР по данной группе товара соответственно в натуральном или денежном выражении;

$M_{\text{отпп}}$ — затраты на организационно-технологическую подготовку нового товара соответственно в натуральном или денежном выражении;

N — предполагаемое количество товара, которое будет выпущено по данной конструкторской (технологической) документации, шт. (или другие измерители);

$\Pi_{\text{с}}$ — суммарный полезный эффект использования единиц товара за его нормативный срок службы, единица полезного эффекта (в натуральном, денежном выражении или в баллах).

Удельная материалоемкость производства товара определяется по формуле

$$M_{\text{ул пр}} = \frac{M_{\text{пр}}}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.9)$$

где $M_{\text{пр}}$ — расход материалов на производство единицы товара в натуральном либо стоимостном выражении.

Удельная материалоемкость подготовки товара к функционированию определяется по формуле

$$M_{\text{ул подг}} = \frac{M_{\text{подг}}}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.10)$$

где $M_{\text{подг}}$ — расход материалов на подготовку товара к функционированию (на транспортирование, монтаж, строительство при необходимости технической и ремонтной базы, отладку и пуск) в натуральном либо стоимостном выражении.

Удельная материалоемкость эксплуатации и технического обслуживания товара за его нормативный срок службы определяется по формуле

$$M_{\text{уд.э.о}} = \frac{\sum_{i=1}^{T_{\text{н}}} (M_{\text{э},i} + M_{\text{о},i})}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.11)$$

где $T_{\text{н}}$ — нормативный срок службы товара, лет;

$M_{\text{э},i}$ — расход материалов на эксплуатацию товара в году i в натуральном либо стоимостном выражении;

$M_{\text{о},i}$ — расход материалов на техническое обслуживание в году i .

Удельная материалоемкость восстановления (ремонтов) товара за его срок службы определяется по формуле

$$M_{\text{уд.р}} = \frac{\sum_{i=1}^{T_{\text{н}}} M_{\text{р},i}}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.12)$$

где $M_{\text{р},i}$ — расход материалов на восстановление (ремонт) товара в году i в натуральном либо стоимостном выражении.

Удельная материалоемкость товара за его жизненный цикл определяется по формуле

$$M_{\text{м}} = \frac{M_{\text{н}} + M_{\text{ниокр}} + M_{\text{отпп}}}{N \cdot \Pi_{\text{с}}} + \frac{M_{\text{пр}} + M_{\text{полг}}}{\Pi_{\text{с}}} + \frac{\sum_{i=1}^{T_{\text{н}}} (M_{\text{э},i} + M_{\text{о},i} + M_{\text{р},i})}{\Pi_{\text{с}}}. \quad (7.13)$$

По аналогичным формулам определяются удельные показатели по расходу остальных элементов структуры ресурсоемкости товара:

удельная энергоемкость (по стадиям жизненного цикла в натуральном выражении по видам энергии и в стоимостном выражении);

удельная зарплатоемкость (трудоемкость);

удельная фондоемкость (отношение амортизации основных производственных фондов, приходящихся на единицу товара, к его полезному эффекту).

Удельные показатели по совокупности ресурсов определяются аналогично. Например, удельная стоимость создания товара определяется по формуле

$$Z_{\text{з.с}} = \frac{Z_{\text{м}} + Z_{\text{НИОКР}} + Z_{\text{ОТПП}}}{N \cdot \Pi_{\text{с}}}, \quad (7.14)$$

где $Z_{\text{м}}$, $Z_{\text{НИОКР}}$, $Z_{\text{ОТПП}}$ — соответственно сметная стоимость маркетинговых исследований, НИОКР, ОТПП.

Удельная себестоимость товара

$$C_{\text{з.с}} = \frac{C}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.15)$$

где C — себестоимость товара.

Удельная стоимость подготовки товара к функционированию

$$C_{\text{з.подг}} = \frac{Z_{\text{подг}}}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.16)$$

где $Z_{\text{подг}}$ — стоимость подготовки к функционированию.

Удельная стоимость эксплуатации и технического обслуживания товара

$$C_{\text{з.э.о}} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{\text{ж}}} (Z_{\text{э.т}} + Z_{\text{о.т}})}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.17)$$

где $Z_{\text{э.т}}$ — затраты на эксплуатацию товара в году t ,

$Z_{\text{о.т}}$ — затраты на техническое обслуживание в году t .

Удельная стоимость восстановления (ремонтов) товара за его срок службы

$$C_{\text{з.р}} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{\text{ж}}} Z_{\text{р.т}}}{\Pi_{\text{с}}}, \quad (7.18)$$

где $Z_{\text{р.т}}$ — затраты на ремонты товара в году t .

Удельные затраты за жизненный цикл товара

$$Z_{\text{ж}} = \frac{Z_{\text{м}} + Z_{\text{НИОКР}} + Z_{\text{ОТПП}}}{N \cdot \Pi_{\text{с}}} + \frac{Z_{\text{пр}} + Z_{\text{подг}}}{\Pi_{\text{с}}} + \frac{\sum_{t=1}^{T_{\text{ж}}} (Z_{\text{э.т}} + Z_{\text{о.т}} + Z_{\text{р.т}})}{\Pi_{\text{с}}}. \quad (7.19)$$

По сложным товарам рекомендуется анализировать структуру затрат на каждой стадии жизненного цикла по ведущим блокам (агрегатам) товара с применением метода функционально-стоимостного анализа.

Анализ частных показателей ресурсоемкости товара позволяет найти узкие места по сравнению с товарами конкурентов. Однако окончательное решение может быть принято только по комплексному показателю ресурсоемкости либо его обратному значению — эффективности товара

7.3. Показатели эффективности деятельности фирмы

Эффективность деятельности фирмы выражается через экономические и финансовые показатели. В условиях рыночных отношений не может быть унифицированной системы показателей. Каждый инвестор самостоятельно определяет эту систему исходя из особенностей инвестиционного проекта, профессионализма специалистов и менеджеров и других факторов. Подробнее этот вопрос излагается в учебных курсах “Экономика предприятия”, “Финансовый менеджмент” и др. Ниже приводим некоторые предложения автора, не претендующие на их полноту.

К системе показателей эффективности предъявляются следующие требования:

1) показатели должны охватывать процессы на всех стадиях жизненного цикла товара;

2) показатели должны формироваться на перспективу, минимум на 3—5 лет, на основе ретроспективного анализа деятельности фирмы;

3) показатели должны опираться на важнейшие показатели конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках за конкретный период;

4) важнейшие показатели должны быть выражены абсолютными, относительными и удельными величинами (например, прибыль, рентабельность товара и производства, удельная цена товара);

5) показатели должны быть состыкованы со всеми разделами плана;

6) показатели должны отражать все аспекты финансовой деятельности фирмы (доходы, расходы, страхование, ликвидность ценных бумаг и средств, налоги, эффективность использования ресурсов и др.);

7) проектирование окончательных показателей должно осуществляться на основе многовариантных расчетов с определением степени риска и устойчивости финансовой деятельности, с использованием достаточного и качественного объема

информации, характеризующей технические, организационные, экологические, экономические и социальные аспекты деятельности фирмы.

В качестве показателей эффективности функционирования фирмы применяются показатели рентабельности продаж, капитала, активов, продукции, а также производительности труда, оборачиваемости капиталов, ликвидности. Каждый показатель выполняет свою роль. К единому интегральному показателю их привести довольно трудно. В связи с этим на стадии стратегического менеджмента предлагается прогнозировать и нормировать абсолютные или относительные значения использования важнейших ресурсов — основного и оборотного капитала, трудовых ресурсов. А на стадии тактического маркетинга должен рассчитываться интегральный показатель эффективности использования ресурсов в организации за анализируемый период:

$$J_2 = a_1 \times K_{\text{тр}} + a_2 \times K_{\text{осн}} + a_3 \times K_{\text{об}} \rightarrow 1, \quad (7.20)$$

где a_1, a_2, a_3 — весовые соответствующих видов ресурсов в себестоимости продукции, $\sum a_i = 1$ (определяются на основе анализа структуры себестоимости);

$K_{\text{тр}}, K_{\text{осн}}, K_{\text{об}}$ — коэффициент использования трудовых ресурсов, основного и оборотного капитала соответственно.

На эффективность и соответственно конкурентоспособность товара прежде всего оказывают влияние три фактора: себестоимость, качество товара и затраты у потребителя. Ориентация любой деятельности на потребителя требует уточнения приоритетов: 1) сначала нужно повышать качество товара, 2) потом снижать затраты у потребителя (прежде всего за счет высокого качества товара и условий его применения), 3) в последнюю очередь нужно снижать себестоимость товара.

Чтобы одновременно повышать качество и снижать затраты, нужно применять современные научные подходы и методы (функционально-стоимостный анализ, прогнозирование, моделирование, оптимизация и др.).

Рассмотрим показатели использования основных видов ресурсов.

Основные производственные фонды характеризуются структурными показателями и показателями эффективности их использования.

К структурным показателям основных фондов относятся следующие:

- 1) удельный вес активной части основных фондов (ОФ),
- 2) коэффициент выбытия основных фондов,
- 3) коэффициент обновления ОФ,
- 4) коэффициент годности ОФ (с учетом физического и морального износа)

К показателям *эффективности использования ОФ* относятся следующие

- 1) фондоотдача (f)

$$f = \frac{V}{\Phi_{\text{ср}}} , \quad (7.21)$$

где V — общий объем продаж,
 $\Phi_{\text{ср}}$ — среднегодовая стоимость ОФ,

- 2) коэффициент использования производственной мощности

$$K_{\text{и м}} = \frac{V}{N} , \quad (7.22)$$

где N — производственная мощность фирмы за тот же период (максимально возможный выпуск продукции),

- 3) коэффициент сменности работы технологического оборудования

$$K_{\text{см}} = \frac{n_1 + 2n_2 + 3n_3}{n_1 + n_2 + n_3 + n_p} , \quad (7.23)$$

где n_1 — количество единиц оборудования, работающего в одну смену,

n_2 — то же в две смены,

n_3 — то же в три смены;

n_p — количество единиц оборудования, стоящего в резерве и ремонте;

- 4) коэффициент экстенсивного (во времени) использования ведущего оборудования;

- 5) коэффициент интенсивного (по производительности) использования ведущего оборудования.

К показателям *эффективности использования оборотных средств* относятся.

- 1) оборачиваемость оборотных средств (число оборотов за год)

$$K_{\text{об}} = \frac{V}{\Phi_{\text{ос}}} , \quad (7.24)$$

где $\Phi_{\text{ос}}$ — средний остаток оборотных средств в конце рассматриваемого периода,

2) время оборота оборотных средств в днях

$$T_{об} = \frac{F_k}{K_{об}}, \quad (7.25)$$

где F_k — количество календарных дней в рассматриваемом периоде (для года — 365),

3) коэффициент закрепления оборотных средств за единицей выпускаемой продукции

$$K_{зкр} = \frac{\Phi_{ос}}{V}, \quad (7.26)$$

4) коэффициент использования i -го вида материала в производстве,

5) экономический эффект внедрения мероприятий по снижению норм расхода материалов

Анализ *эффективности использования трудовых ресурсов* следует осуществлять по интегральному коэффициенту использования трудовых ресурсов (кроме производительности труда)

$$K_{тр} = K_v \times K_n \times K_{н'}, \quad (7.27)$$

где K_v — коэффициент использования рабочего времени, определяемый отношением фактически отработанного времени в часах к его плановому фонду,

K_n — удельный вес рабочих, работающих по технически обоснованным нормам,

$K_{н'}$ — коэффициент напряженности норм выработки, определяемый отношением среднего процента выполнения норм выработки всеми рабочими к среднепрогрессивному (выше среднего)

Эффективность использования *финансовых ресурсов* рекомендуется оценивать по следующим показателям

1) устойчивость функционирования фирмы (см. п. 4.7);

2) отдача капитала

$$\Delta E = \frac{\Delta V}{\Delta K}, \quad (7.28)$$

где ΔV — прирост объема продаж за счет прироста капитала (ΔK)

Качество анализа эффективности использования ресурсов будет тем выше, чем больше применены к этому процессу научные подходы (системный, комплексный, динамический и др.)

Кроме применения этих подходов, при анализе следует также руководствоваться такими принципами, как многовариантность расчетов, единство анализа и синтеза, специализация аналитиков на направлениях и объектах анализа, автоматизация процессов формирования банка исходных данных и самого анализа, стимулирование высоких результатов и качества работы.

Для подтверждения необходимости интеграционного подхода приведем пример анализа структуры затрат материальных ресурсов по стадиям жизненного цикла изделия (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Структура затрат материальных ресурсов по стадиям жизненного цикла и вариантам конструкции изделия

Стадия жизненного цикла изделия	Расход материалов на 1 изделие по вариантам конструкции								
	1			2			3		
	кг	% от суммы	кг/тыс. ч работы	кг	% от суммы	кг/тыс. ч работы	кг	% от суммы	кг/тыс. ч работы
1. Разра- ботка	5	1,0	0,2	5	0,9	0,2	10	2,3	0,4
2. Освоение	10	2,0	0,4	10	1,8	0,4	20	4,5	0,8
3. Произ- водство	260	52,0	10,4	200	37,1	8,0	220	50,5	8,8
4. Внедре- ние	5	1,0	0,2	5	0,9	0,2	5	1,1	0,8
5 Эксплу- тация (за весь ресурс)	100	20,0	4,0	120	22,2	4,8	80	18,5	3,2
6 Восста- новление (за весь ресурс)	120	24,0	4,8	200	37,1	8,0	100	23,1	4,0
ИТОГО	500	100	20,0	540	100	21,6	435	100	18
Масса изделия	190			150			180		

Анализ данных табл. 7.3 показывает, что: а) по всем вариантам изделия очень значительные затраты материалов в сфере эксплуатации изделия; б) по третьему варианту по сравнению со вторым за счет увеличения количества экспериментальных работ удалось почти в 2 раза снизить затраты материалов в сфере эксплуатации; в) по суммарному расходу материалов за жизненный цикл изделия лучший вариант третий. Однако масса

изделия по второму варианту меньше, чем по третьему. Поэтому для окончательного принятия решения нужно сопоставить рост затрат на материалы по второму варианту с экономией за срок службы благодаря применению более легкого изделия.

Пример расчета интегрального показателя эффективности использования ресурсов покажем на основе исходных данных, приведенных в табл. 7.4.

Таблица 7.4

Исходные данные для расчета

Показатели	Условные обозначения	Нормативные значения	Фактические (с учетом инфляции)
1. Общий объем продаж, тыс. у.е.	V	16 500	14 355
2. Балансовая прибыль, тыс. у.е.	Π_6	1 705	1 542
3. Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. у.е.	Φ_r	3 000	2 635
4. Среднегодовая численность персонала, чел	\mathcal{C}	125	120
5. Среднегодовая стоимость нематериальных активов, тыс.у.е.	A_n	50	45
6. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. у.е.	Φ_{op}	8 320	8 400
7. Средний остаток оборотного капитала (на конец года), тыс. у.е.	O_{op}	1 420	1 465
8. Себестоимость продукции, тыс. у.е.	C	11 000	9 761
9. Доля материальных затрат в себестоимости продукции	a_3	0,63	0,61
10. Доля ФОТ в себестоимости продукции	a_1	0,27	0,27
11. Доля амортизации в себестоимости продукции	a_2	0,10	0,12

На основе данных табл. 7.4 по формуле (7.20) выполним расчет интегрального показателя эффективности использования ресурсов:

$$\Pi_{\tau,н} = \frac{\Phi_r + \Pi_6}{\mathcal{C}} = \frac{3000 + 1705}{125} = 37,64 \text{ (тыс. у.е.)},$$

$$\Pi_{\tau,ф} = \frac{2635 + 1542}{120} = 34,81 \text{ (тыс. у.е.)},$$

$$f_n = \frac{V}{\Phi_{op} + A_n} = \frac{16\,500}{8\,320 + 50} = 1,97 \text{ (у.е.)},$$

$$f_{\phi} = \frac{14\,355}{8400 + 45} = 1,70 \text{ (y e)},$$

$$O_{cн} = \frac{V}{O_{cp}} = \frac{16\,500}{1420} = 11,62 \text{ (раз)},$$

$$O_{c\phi} = \frac{14\,355}{1465} = 9,80 \text{ (раз)},$$

$$K_{rp} = \frac{34,81}{37,64} = 0,92,$$

$$K_{ocн} = \frac{1,70}{1,97} = 0,86,$$

$$K_{oc\phi} = \frac{9,80}{11,62} = 0,84,$$

$$J_{\phi н} = 0,27 \times K_{rp} + 0,10 \times K_{ocн} + 0,63 \times K_{oc\phi} \rightarrow 1,$$

$$J_{\phi\phi} = 0,27 \times 0,92 + 0,12 \times 0,86 + 0,61 \times 0,84 = \\ = 0,25 + 0,10 + 0,51 = 0,86$$

Расчеты показывают, что нормативы эффективности использования ресурсов, установленные на стадии стратегического менеджмента, не выполнены на 14%. Значит, необходимо принимать дополнительные меры по повышению эффективности.

7.4. Факторы ресурсосбережения

Улучшение перечисленных выше показателей эффективности деятельности фирмы и ресурсоемкости товаров возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно действующих факторы ресурсосбережения. Нами предлагается классификация факторов ресурсосбережения на уровне фирмы, представленная на рис. 7.6.

Одним из важнейших факторов ресурсосбережения является использование закона эффекта масштаба производства (рис. 7.7). Увеличения масштаба (программы) производства можно достичь по товарам в целом за счет расширения рынка сбыта и межвидовой унификации товаров; по составным частям товаров — за счет внутривидовой унификации. При увеличении масштаба производства появляется возможность применять ресурсосберегающие экономичные технологии, сокращать потери материальных ресурсов с 50% (в единичном и мелкосерийном производстве) до 5% (в массовом производстве)

На рис 7.7 $N_{\text{ин}}$ — программа насыщения, когда при ее увеличении уже не снижается себестоимость (трудоемкость) товара, так как этот фактор исчерпал себя, уровень автоматизации производства оптимальны. Исследования автора показывают, что за счет роста масштабов производства (унификации продукции) можно снизить себестоимость товара до 3 раз, по-

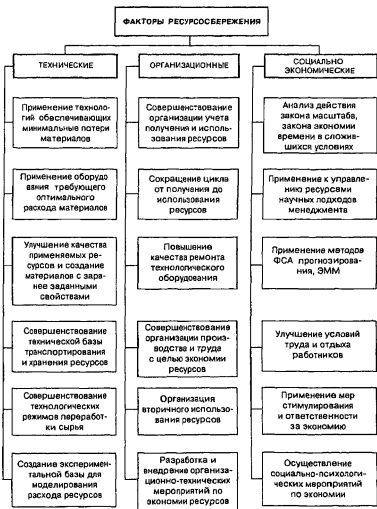


Рис. 7.6. Факторы ресурсосбережения

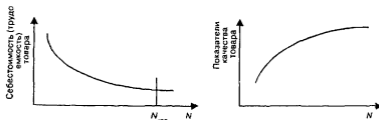


Рис. 7.7. Схема действия закона эффекта масштаба производства

высить его качество до 40%, но при этом несколько возрастут затраты у потребителя за счет сокращения параметрического ряда и недоиспользования товара.

Концепция стратегического менеджмента ориентирует фирмы на долговременную эффективную работу. Основными условиями завоевания в конкурентной борьбе имиджа являются высокое качество товаров и снижение затрат на их эксплуатацию (использование), которые по большинству промышленных товаров превышают затраты на изготовление. Поэтому анализ структуры совокупных затрат за жизненный цикл товара с целью их уменьшения является одним из факторов ресурсосбережения. В экономической теории механизм снижения совокупных затрат описывается законом экономии времени.

В экономической теории закон экономии времени рассматривается как экономия суммы прошлого и живого труда на единицу продукции или как неуклонное снижение себестоимости продукции на единицу потребительной стоимости.

Этот подход охватывает только затраты в сфере производства товара, без увязки их с будущими затратами в сфере потребления и полезным эффектом товара у потребителя. Если применить к проблеме экономии времени совокупность научных подходов, то закон экономии времени будет отражать экономические процессы в динамике, за весь жизненный цикл товара. Тогда совокупные затраты будут равны сумме прошлого, живого и будущего труда (который потребуется затратить в будущем для получения от товара полезного эффекта). Математически закон экономии времени будет иметь следующий вид:

$$\frac{\text{ПТ} + \text{ЖТ} + \text{БТ}}{\text{П}_c} \Rightarrow \min, \quad (7.29)$$

где ПТ — затраты прошлого (овеществленного) труда на производство или потребление товара;

ЖТ — затраты живого труда, т. е. заработная плата всех работников, приходящаяся на данный товар на данной ста-

дии его жизненного цикла, плюс прибыль на этой стадии (или необходимый и прибавочный труд);

БТ — затраты будущего труда, которые предполагаются на будущие периоды для производства или потребления товара;

П_с — суммарный, за нормативный срок службы, полезный эффект или отдача товара у потребителя.

Сумма прошлого, живого и будущего труда — это совокупный труд за жизненный цикл товара (в конкретной экономике — это совокупные затраты). Доля каждого вида труда в совокупном труде изменяется в динамике. Например, перед началом маркетинговых исследований совокупный труд равен будущему, т. е. к исследованиям еще не приступили, не понесли никаких затрат. После окончательной утилизации товара, наоборот, весь совокупный труд равен прошлому труду, т. е. в будущем уже не надо нести по данному товару какие-либо затраты. Будущий труд при наступлении соответствующей стадии раскладывается на обычные прошлый и живой труд.

Для того чтобы лучше понять динамику изменения структуры совокупного труда, приведем пример (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Динамика структуры совокупного труда в среднем по единице автомобиля ГАЗ-53А за 10 лет его использования (цифры ориентировочные)

Стадия жизненного цикла автомобиля	Примерная структура затрат к моменту завершения стадии жизненного цикла автомобиля, %			
	прошлый труд	живой труд	будущий труд	совокупный труд
1. Стратегический маркетинг и НИОКР	0,20	0,10	99,70	100
2. ОТПП	0,85	0,15	99,00	100
3. Производство	3,50	0,80	95,70	100
4. Обращение (включая строительство гаража и ремонтной базы)	9,40	1,20	89,40	100
5. Эксплуатация	77,80	16,60	5,60	100
6. Капитальные ремонты	98,60	1,35	0,05	100
7. Утилизация	99,95	0,05	0,00	100

Анализ данных, приведенных в табл. 7.5, показывает, что доля затрат на маркетинг и НИОКР в совокупных затратах за жизненный цикл автомобиля составляет 0,3% (0,20 + 0,10),

на организационно-технологическую подготовку производства — 0,7% ($0,85 + 0,15 - 0,30$), на производство — 3,3, подготовку к функционированию у потребителя — 6,3, эксплуатацию (включая ремонты) — 89,4%. При расчете долей следует учитывать переход из предыдущей стадии в последующую прошлого и живого труда. Например, на стадии производства из предыдущих стадий в качестве прошлого труда перешел 1% затрат (0,85% прошлого труда из стадии ОТПП плюс 0,15% живого труда, которые для стадии производства являются уже прошлым трудом). Тогда доля прошлого труда на стадии производства равна 3,5% ($1\% + 3,3\%$ доли цены — 0,8% доли живого труда).

Результаты анализа динамики структуры совокупного труда могут быть использованы для нахождения узких мест в ресурсоемкости товара. Например, по данному объекту массового производства незначительны затраты на маркетинг и НИОКР (0,3% от совокупных затрат), что не позволило тщательно отработать показатели качества и ресурсоемкости автомобиля. Вследствие этого затраты на эксплуатацию и ремонт автомобиля примерно в 20 раз больше затрат на его создание (маркетинг, НИР, ОТПП и производство). Такая картина наблюдается по большинству отечественных изделий машиностроения. Надеемся, что жесткая конкуренция в будущем заставит отечественных машиностроителей правильно расставлять приоритеты: 1) повышение качества, 2) экономия ресурсов у потребителя, 3) снижение себестоимости продукции.

7.5. Выбор стратегии ресурсосбережения

Формирование и реализация стратегии ресурсосбережения на всех уровнях управления — один из важнейших вопросов стратегического менеджмента, так как, во-первых, ресурсоемкость является второй стороной товара (первая — качество), во-вторых, Российская Федерация по эффективности использования ресурсов значительно отстает от промышленно развитых стран. Например, эффективность использования электроэнергии в Российской Федерации примерно в 4 раза ниже, чем в США, коэффициент использования металлов в машиностроительной промышленности США составляет порядка 0,92, а в Российской Федерации — 0,70. Российская Федерация значительно отстает от промышленно развитых стран по коэффици-

енту извлечения из недр полезных ископаемых, использования технологического оборудования и машин, основных и оборотных средств, трудовых ресурсов и т. д.

И как следствие, из-за отсутствия средств на качественное воспроизводство всех составляющих потенциала страны растет удельный вес изношенных основных фондов, экологически опасных объектов, снижается доля конкурентоспособной промышленной продукции (в 2000 г она составляла примерно 0,5%), средняя продолжительность жизни населения и т. д.

Стратегия ресурсосбережения — это комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу валового национального продукта (в рамках страны) либо на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности страны, экосистемы, регионов, фирм, человека

Рассмотрим это понятие по элементам и уровням иерархии

Принципы ресурсосбережения в рамках страны:

- совершенствование структуры потребляемых ресурсов путем уменьшения доли экспорта сырьевых ресурсов, увеличения удельного веса экологически чистых и эффективных видов ресурсов;
- повышение коэффициентов извлечения из недр полезных ископаемых;
- увеличение доли ресурсосберегающих технологий;
- анализ использования ресурсов по всем стадиям жизненного цикла объектов;
- развитие методов анализа, прогнозирования, оптимизации и стимулирования улучшения использования ресурсов;
- применение при разработке проблем ресурсосбережения научных подходов менеджмента.

Для уровня фирм перечисленные принципы должны адаптироваться к конкретным объектам, технологиям, возможностям, стандартам.

Факторы ресурсосбережения для уровня фирм были рассмотрены в п. 7.4. Для уровня страны и регионов эти факторы должны уточняться (в задачи учебника это не входит).

Методы ресурсосбережения — конкретные технологические способы, организационные и экономические методы эконо-

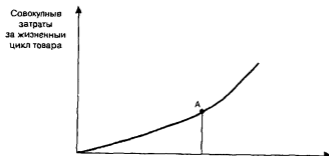
мии расхода ресурсов на единицу полезного эффекта (работы) по новому варианту инвестиционного проекта по сравнению с заменяемым вариантом

Методы ресурсосбережения реализуются через организационно-технические мероприятия, например методы по замене физически или морально устаревших технологий, оборудования, организационных проектов, экономические и другие методы менеджмента

Для уровня страны (региона) стратегия ресурсосбережения должна разрабатываться на длительную перспективу на основе рассмотренных выше принципов

Прежде чем привести виды стратегий ресурсосбережения на уровне фирмы, рассмотрим некоторые зависимости между качеством и ресурсоемкостью товара

Теоретическая зависимость между качеством товара и совокупными затратами за его жизненный цикл приведена на рис 7 8



		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСООЕМКОСТЬ	Низкая	1 Товар некачественный и дешевый	2 Товар качественный и дешевый (эффективный)
	Высокая	4 Товар некачественный и дорогой (неэффективный)	3 Товар качественный дорогой

Рис. 7.9. Матрица качество – ресурсоемкость*

После нахождения сектора, в котором находится товар по уровню качества и ресурсоемкости, можно предварительно определить направление стратегии развития товара (рис 7 10)

		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСООЕМКОСТЬ	Низкая	1 Повышать качество товара	2 Расширять рынок сбыта товара
	Высокая	4 Переходить на новую модель товара	3 Снизить ресурсоемкость товара

Рис. 7.10. Стратегии развития товара в зависимости от уровня его качества и ресурсоемкости

Стратегиями ресурсосбережения на фирме могут быть следующие:

1. Упрощение кинематической схемы (структуры принципа действия) товара.
2. Межвидовая и внутривидовая унификация составных частей товара.
3. Совершенствование технологичности конструкции товара
4. Организационно-техническое развитие производства.
5. Расширение зарубежного производства качественного товара без изменения его конструкции в стране (странах), где дешевле (эффективнее) конкретный вид ресурса.
6. Реализация факторов ресурсосбережения

Конкретная стратегия ресурсосбережения определяется после системного анализа всех сторон деятельности фирмы как этапа стратегического планирования.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. При формировании стратегии ценообразования следует изучать факторы ценообразования, устанавливать зависимость между ценой и качеством товара, определять степень ценовой независимости покупателя и продавца, учитывать вопросы государственного регулирования цен и др.

2. Следует прогнозировать абсолютные, структурные, относительные и удельные показатели ресурсоемкости отдельных видов товаров, учитывающие все стадии их жизненного цикла.

3. Стратегические показатели деятельности фирмы должны охватывать как показатели конкретных товаров на конкретных рынках, так и обобщающие показатели в целом по фирме в динамике.

4. Закон экономии времени следует рассматривать не как экономию суммы прошлого и живого труда на единицу продукции (так принято в экономической теории), а как экономию суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта товара за его жизненный цикл.

5. Стратегический финансовый план фирмы должен состоять из двух разделов: обобщающие показатели в целом по фирме; стратегические показатели по конкретным товарам на конкретных рынках.

6. Стратегия ресурсосбережения на любом уровне управления должна быть ориентирована на экономию ресурсов на всех стадиях жизненного цикла объектов, а не только на стадии их производства.

7. Стратегия ресурсосбережения фирмы определяется конструкцией товара, организационно-техническим уровнем производства, международными и отечественными факторами конкурентного преимущества фирмы.

Контрольные вопросы

1. Как цена товара зависит от его качества и других организационно-технических факторов производства?

2. Какие стратегии ценообразования вы можете назвать?

- 3 Назовите, пожалуйста, виды показателей ресурсоемкости товара и их отличия.
4. В чем отличия удельных показателей от относительных?
5. Какова тенденция изменения структуры затрат по стадиям жизненного цикла сложной техники?
- 6 Расход топлива на 100 км пробега автомобиля относится к относительному или удельному показателю ресурсоемкости товара?
7. Что в принципе выгоднее: снижать затраты на производство единицы товара или повышать на ту же величину затраты на маркетинг?
8. Какие предъявляются требования к финансовым показателям деятельности фирмы?
- 9 Какие показатели входят в формулу для расчета устойчивости фирмы?
10. Какие факторы ресурсосбережения относятся к социально-экономическим?
- 11 Каков механизм действия закона эффекта масштаба?
- 12 Чем отличается коэффициент экстенсивного использования оборудования от коэффициента его интенсивного использования?
13. Чем отличаются понятия "норма" и "норматив"?
14. В чем отличия понятий "закон экономии времени", приведенных в данном учебнике и учебниках по экономической теории?
- 15 В чем сущность стратегии ресурсосбережения?
16. Назовите, пожалуйста, принципы ресурсосбережения.
17. Какова зависимость между качеством товара и совокупными затратами за его жизненный цикл?
- 18 Раскройте, пожалуйста, сущность основных стратегий ресурсосбережения.
19. Ваша стратегия, если товар низкого качества и высокой ресурсоемкости?
20. Товар вашей фирмы вышел на данном рынке в лидеры по качеству и ресурсоемкости. Ваши действия?

ТЕМА 8

Стратегии организационно-технического и социального развития фирмы

План:

- 1 Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства
- 2 Основы формирования технической и социальной политики фирмы
3. Развитие организационной и производственной структур фирмы
4. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы

8.1. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства

На уровне фирмы организационно-техническое развитие производства как фактор устойчивой работы в перспективе осуществляется в рамках инноваций.

Инновация — это результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств. Новшества могут оформляться в виде открытия, изобретения, патента, рационализаторского предложения, нового или усовершенствованного продукта, технологии, управленческого или производственного процесса, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документов (стандарта, методики, инструкции, рекомендаций и т. п.), результатов маркетинговых исследований и т. д.

Целью инновации является повышение качества и конкурентоспособности фирмы, товаров и услуг и увеличение за счет этого прибыли фирмы.

Инвестиции — вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала. В состав инвестиций входят основной, оборотный капитал, нематериальные активы

Инвестор — это юридическое или физическое лицо, вкладывающее инвестиции в инновацию

На уровне фирмы происходит управление инновациями, а на уровне народного хозяйства — научно-техническим прогрессом (НТП). НТП — более широкое понятие, характеризующее прогрессивность применяемой техники, технологии и менеджмента на различных уровнях управления.

Основными направлениями НТП являются:

- 1) компьютеризация производства и управления на всех уровнях и во всех областях;
- 2) совершенствование технологий;
- 3) расширение применения биотехнологии;
- 4) создание материалов с заранее заданными свойствами, композиционных и синтетических материалов;
- 5) развитие искусственного интеллекта;
- 6) развитие теории и практики менеджмента.

К направлениям совершенствования технологии относится применение.

- а) лазерной технологии;
- б) плазменной технологии;
- в) вакуумной технологии;
- г) импульсной технологии;
- д) обработки взрывом;
- е) электрофизических и электрохимических методов обработки;
- ж) безотходной малооперационной, безлюдной технологий.

К подразделам биотехнологии относятся:

- 1) клеточная инженерия (сливание двух разнотипных клеток в одну гибридную);
- 2) генная инженерия (были разработаны методика и техника выделения гена из ДНК и внедрения в живой организм чужеродной генетической информации);
- 3) инженерная энзимология (создание иммобилизованных ферментов и ферментных комплексов, которые применяются для осуществления сложных химических процессов, например, в переработке сельскохозяйственных продуктов, пищевых и бытовых отходов и т. д.);

4) белковая инженерия (изменение структуры белков с целью улучшения их функционирования или конструирование новых белков);

5) техническая биохимия (создание связанных с полимерным носителем ферментов, применяемых в производстве органических удобрений, в пищевой промышленности, энергетике, охране окружающей среды);

6) биоинформатика (соединение биотехнологии с информационной технологией);

7) гибридная технология (получение высокоспецифичных антител посредством клонирования).

В настоящее время результаты биотехнологии применяются в медицинской промышленности для производства различных лекарств, в пищевой промышленности, производстве удобрений, переработке целлюлозы, отходов, в сельском хозяйстве.

Целями НТП являются рациональное использование природных ресурсов, охрана окружающей природной среды, удовлетворение новых потребностей и повышение качества существующих потребностей, а в конечном счете — повышение качества жизни.

На уровне фирмы результаты научно-технического прогресса и инновационной политики выражаются в *организационно-техническом уровне производства (ОТУП)*. ОТУП характеризуется результатами научно-технического прогресса и инновационной политики на уровне фирмы, степенью соответствия уровня технологии и организации процессов требованиям входа системы. Если качество входа — комплектующих изделий, сырья, материалов, проектно-конструкторской документации, информации и других компонентов — отвечает требованиям конкурентоспособности, то и качество процесса от входа к выходу системы должно быть высоким (рис. 8.1).

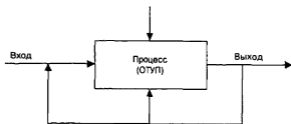


Рис. 8.1. Принцип "черного ящика" системного подхода в определении места ОТУП

Например, если качество входа оценивается на 5, т. е. отвечает требованиям конкурентоспособности, а качество процесса — на 3, то и на выходе будет 3. Инвестор, потратив значительные средства на повышение качества входа, на выходе не получит желаемого результата, так как технология и организация процессов не в состоянии качественно переработать вход. Другая ситуация: технология и организация процессов отвечают требованиям конкурентоспособности, однако качество входа, например показатели качества и ресурсоемкости товара в конструкторской документации, неконкурентоспособно, тогда и качество выхода будет неконкурентоспособным. Отсюда вывод: необходимо обеспечивать одинаковый (пропорциональный) уровень качества входа и процесса в системе (лучше конкурентоспособный на внешнем или внутреннем рынке).

Показатели ОТУП целесообразно подразделять на комплексный (нулевой уровень дерева показателей), обобщающие (первый уровень) и частные (второй уровень) (рис. 8.2).

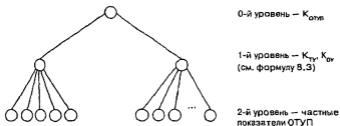


Рис. 8.2. Дерево показателей ОТУП

По комплексному показателю судят об эффективности работы коллектива в ориентации на будущее, на стратегические цели. Если стратегические цели будут отвечать имиджу, организационно-технической политике фирмы, то и тактические цели тем более будут отвечать требованиям входа системы, требованиям конкретного рынка.

Комплексный показатель ОТУП рекомендуется определять по одной из формул:

$$K_{OTUP} = a_1 K_{TY} + a_2 K_{OY}; \quad (8.1)$$

$$K_{OTUP} = a_0 + a_3 K_{TY} + a_4 K_{OY}; \quad (8.2)$$

$$K_{OTUP} = a_3 K_{TY}^{a_4} \cdot a_2 K_{OY}^{a_5}; \quad (8.3)$$

где $K_{\text{ту}}$ — обобщающий показатель технического уровня производства, доли единицы;

$K_{\text{оу}}$ — обобщающий показатель организационного уровня производства;

a_0 и a_3 — свободные члены уравнений регрессии;

a_1 и a_2 — коэффициенты весомости соответствующих обобщающих показателей ОТУП $a_1 + a_2 = 1,0$, их конкретные значения определяются методом факторного анализа или экспертным путем (a_1 рекомендуется принимать в пределах $0,5-0,7$, с повышением уровня автоматизации значение повышается, a_2 — соответственно равно $0,5-0,3$),

a_3 и a_4 — коэффициенты регрессии уравнения по линейной форме связи факторов,

a_6 и a_7 — то же по степенной форме.

Показатели по формуле (8.1) определяются экспертным путем, а по формулам (8.2) и (8.3) — с применением метода корреляционно-регрессионного анализа

Технический уровень производства ($K_{\text{ту}}$) характеризует степень развития средств производства и прогрессивность технологии.

Организационный уровень производства ($K_{\text{оу}}$) характеризует уровень развития организации производства, труда и управления, уровень организованности процессов.

Обобщающие показатели технического и организационного уровня производства ($K_{\text{ту}}$ и $K_{\text{оу}}$) определяются как функции от частных показателей

$$K_{\text{ту}} = f_1(X_1, X_2, \dots, X_n);^1 \quad (8.4)$$

$$K_{\text{оу}} = f_2(X'_1, X'_2, \dots, X'_n), \quad (8.5)$$

где f_1, f_2 — функции-зависимости между обобщающими показателями и факторами;

X_1, X_2, \dots, X_n — частные показатели, влияющие на $K_{\text{ту}}$;

X'_1, X'_2, \dots, X'_n — частные показатели, влияющие на $K_{\text{оу}}$.

Частные показатели ОТУП рекомендуется определять по одной из формул:

$$X_i = \frac{\prod_{\text{ф}}}{\prod_{\text{н}}}, \quad (8.6)$$

¹ Технический уровень производства можно оценивать и по методике, предложенной Б.Ф. Зайцевым (Планирование и эффективность технического развития объединения М. Экономика, 1981)

$$X_i = \frac{\prod_{\text{н}}}{\prod_{\text{н}}}, \quad (8.7)$$

где $\prod_{\text{н}}$ — фактическое значение i -го фактора, влияющего на обобщающий показатель ОТУП;

$\prod_{\text{н}}$ — его нормативное, или плановое, значение.

Формулой (8.6) рекомендуется пользоваться в том случае, когда превышение фактического значения фактора над нормативным положительно влияет на ОТУП. Например, уровень механизации и автоматизации производства, уровень прогрессивности технологических процессов, коэффициент пропорциональности частичных процессов по мощности и т. д.

Формулой (8.7) рекомендуется пользоваться в обратном случае, т. е. когда превышение реального значения фактора над нормативным отрицательно влияет на ОТУП. Например, средний возраст технологического оборудования фирмы, средний возраст технологий, коэффициент частоты травматизма, показатель текучести кадров и др.

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

1) уровень механизации и автоматизации производства (отношение основных и вспомогательных рабочих, работающих по наблюдению за автоматами и при помощи машин, к общей численности основных и вспомогательных рабочих);

2) уровень прогрессивности технологических процессов (отношение прогрессивных процессов к их общему количеству в соответствии с официальными методиками);

3) средний возраст технологических процессов;

4) средний возраст технологического оборудования;

5) фондовооруженность труда работников фирмы (отношение стоимости активной части основных производственных фондов к численности всех работников фирмы).

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

1) уровень специализации производства (отношение, например, стоимости годового объема профильной продукции к общему объему продукции, произведенной за тот же период);

2) уровень кооперирования производства;

3) коэффициент сменности работы технологического оборудования;

4) укомплектованность штатного расписания фирмы, %;

5) удельный вес основных производственных рабочих в численности всех работников фирмы, %;

- 6) показатель текучести кадров за год, %;
- 7) потери рабочего времени, %;
- 8) коэффициент (показатель) частоты травматизма (по статистичности);
- 9) коэффициент (показатель) пропорциональности частичных производственных процессов по мощности;
- 10) коэффициент непрерывности производственных процессов;
- 11) коэффициент параллельности производственных процессов;
- 12) коэффициент прямоочности производственных процессов;
- 13) коэффициент ритмичности производственных процессов.

Коэффициент сменности работы технологического оборудования рекомендуется определять по формуле (7.23).

Важнейшим направлением повышения организационного уровня производства является совершенствование организационных процессов, которые бывают управленческими и производственными. *Управленческий процесс* — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы. *Производственный процесс* представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки.

Каждый производственный процесс состоит из множества частичных процессов, в результате выполнения которых создаются отдельные составные части товара. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Под *основными* процессами понимаются такие, в результате которых изменяются форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей. Например, получение заготовки, ее обработка, сборка готовых составных частей.

К *вспомогательным* относят такие процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов. Например, изготовление инструмента для собственных нужд, производство для своих нужд различных видов энергии, ремонт основных фондов.

К *обслуживающим* относятся такие процессы, как контроль качества продукции, внутривозовское транспортирование, складирование и т. п.

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого предмета труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда. К вспомогательным — все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление, приобретение или ремонт средств технического оснащения и т. п.

Проектирование любых процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутривозовской, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления любой формы специализации являются унификация, типизация и стандартизация операций, процедур, методов, информации и других элементов систем управления.

Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда (деталей, информации, документов и т. п.) в одном месте, гибкость процесса и др. Рассмотрим эти принципы подробнее.

Пропорциональность — принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т. д.

Рассмотрим пример.

Первоначальная мощность рабочих мест по изготовлению партии деталей из четырех операций была следующей (рис. 8.3):



Рис. 8.3. Производственный процесс изготовления деталей из 4 операций

Пропускная способность (мощность — М) технологической цепочки составила в смену 6 шт. 3-е рабочее место является “узким”. Мощность 2-го рабочего места используется на $\frac{6 \cdot 100\%}{15} = 40\%$, мощность 1-го и 4-го рабочих мест используется на $\frac{6 \cdot 100\%}{10} = 60\%$.

Что нужно сделать, чтобы повысить пропорциональность процесса? Имеются 4 направления:

- 1) пересмотр конструкции детали с целью обеспечения пропорциональности операций по трудоемкости;
- 2) пересмотр технологического процесса, режимов обработки;
- 3) разработка и реализация организационных мероприятий по замене оборудования, перепланировка участка;
- 4) дозагрузка рабочих мест другой аналогичной деталью.

Потребность в этих деталях — 10 шт./смену.

В данном примере на 3-е рабочее место нужно поставить еще один станок с такой же производительностью. Тогда мощность этого станка будет 12 шт./смену. На 2 единицы (около 80 мин) это рабочее место нужно будет загрузить другой деталью. 2-е рабочее место необходимо догрузить на 30%. Если найдутся аналогичные детали для дозагрузки 2-го и 3-го рабочих мест, то линия по мощности будет отвечать требованиям пропорциональности.

Принцип пропорциональности следует помнить при решении любых вопросов, так как “скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна”.

Пропорциональность определяется по формуле

$$K_{\text{пр}} = \frac{M_{\text{мин}}}{M_{\text{макс}}}, \quad (8.8)$$

где $M_{\text{мин}}$ — минимальная пропускная способность или параметр рабочего места в технологической цепи (например, мощность, разряд работ, объем и качество информации и т. п.);

$M_{\text{макс}}$ — максимальная способность.

Приведем пример оценки пропорциональности технологической цепочки по разряду работ (табл. 8.1).

Пример оценки пропорциональности

Наименование разряда	Разряды по рабочим местам			
	1	2	3	4
Разряд работ	4	3	3	5
Разряд рабочего	3	3	4	3

Анализ данных табл. 8.1 показывает, что на 1-м рабочем месте разряд рабочего ниже требуемого разряда работ по технологии, значит, жди брака. На третьем рабочем месте, наоборот, работы третьего разряда выполняет рабочий четвертого, значит, налицо перерасход заработной платы, так как рабочему надо платить по его разряду. А на последнем рабочем месте, чаще самом ответственном, чистовая работа пятого разряда выполняется рабочим третьего разряда. Экономия на заработной плате чревата вероятностью брака. По фактическим данным, пропорциональность технологической цепочки по наиболее "узкому" месту равна:

$$\frac{3 \cdot 100}{5} = 60\%.$$

Значит, необходимо реализовать организационные мероприятия по обеспечению соответствия разрядов работ и рабочих.

Непрерывность — принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса:

$$K_{\text{непр}} = \frac{T_{\text{раб}}}{T_{\text{ц}}}, \quad (8.9)$$

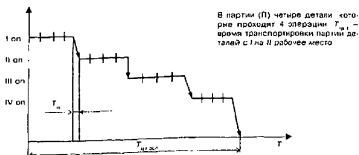
где $T_{\text{раб}}$ — продолжительность рабочего времени;

$T_{\text{ц}}$ — общая продолжительность процесса, включающая простой или пролеживания предмета труда между рабочими местами, на рабочих местах и т. п.

Параллельность — принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное (рис. 8.4).

Коэффициент параллельности рекомендуется определять по формуле

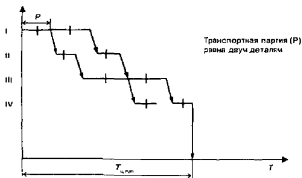
$$K_{\text{пар}} = \frac{T_{\text{ц,пар}}}{T_{\text{ц,послед}}}. \quad (8.10)$$



а) последовательное сочетание операций



б) параллельное сочетание операций



в) параллельно-последовательное сочетание операций

Рис. В.4. Виды сочетания операций

Прямоточность — принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т. п.

Коэффициент прямоточности рекомендуется определять по формуле

$$K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{опт}}}{D_{\text{факт}}}, \quad (8.11)$$

где $D_{\text{опт}}$ — оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключающего лишние звенья, возвраты на прежнее место,

$D_{\text{факт}}$ — фактическая длина пути прохождения предмета труда.

Ритмичность — принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

Коэффициент ритмичности рекомендуется определять по формуле

$$K_{\text{ритм}} = \frac{\sum V_{\text{ф}}}{\sum V_{\text{пл}}}, \quad (8.12)$$

где $V_{\text{ф}}$ — фактический объем выполненной работы за анализируемый период (декада, месяц, квартал) в пределах плана (свыше плана не учитывается);

$V_{\text{пл}}$ — плановый объем работ

Приведем пример оценки ритмичности (табл. 8.2)

Таблица 8.2

Пример оценки ритмичности

Показатели	Выпуск по декадам			За месяц
	1	2	3	
$V_{\text{план}}$, млн руб	20	20	20	60
$V_{\text{факт}}$, млн руб	5	10	50	65

Коэффициент ритмичности будет равен

$$K_{\text{ритм}} = \frac{(5 + 10 + 20)}{(20 + 20 + 20)} = \frac{35}{60} = 0,58.$$

Анализ данных табл. 8.2 показывает, что, хотя за месяц план перевыполнен на 5%, коллектив работал плохо, 84% плана

было сделано в последнюю декаду, присутствовали штурмовщина и брак в работе.

Одним из путей улучшения перечисленных показателей рациональной организации производственных и управленческих процессов является увеличение повторяемости процессов и операций. В свою очередь, методами увеличения повторяемости процессов являются унификация и типизация разнохарактерных частичных процессов. Преимущества увеличения повторяемости процессов показаны в табл. 8.3, конечные результаты в массовом производстве лучше, чем в единичном.

Перечисленные принципы рациональной организации процессов являются основными факторами повышения организованности системы менеджмента, которые, кроме того, характеризуются степенью количественной определенности связей (энтропией) между компонентами системы. Для снижения неопределенности необходимо во всех управленческих документах (планах, программах, заданиях, стандартах, положениях, инструкциях и т. д.) находить и четко фиксировать связи органов управления с управляемыми объектами. Связи в системе менеджмента устанавливаются после построения дерева целей до IV уровня, перевода качественных требований в количественные. Для повышения четкости работ по координации рекомендуется применять сетевые методы управления.

Таблица 8.3

Особенности типов производства

Элементы производственного процесса	Единичное производство	Массовое производство
1	2	3
1. Количество конечной продукции, выпускаемой за год, шт	1—2	Тысячи и более
2. Уровень технологической и функциональной специализации	Низкий	Высокий
3. Количество деталиеопераций, выполняемых на одном рабочем месте за месяц	Свыше 40	1
4. Уровень межпроектной и внутривидовой унификации изделия и его элементов	Высокий	Низкий
5. Технологический процесс изготовления	Маршрутная технология	Пооперационная технология
6. Технологическое оборудование	Универсальное	Специальное

1	2	3
7. Режущий и мерительный инструмент	Универсальный	Специальный
8 Рабочие	Высокой квалификации	Низкой квалификации
9 Коэффициент использования металлов	0,40—0,60	0,80—0,95
10 Уровень автоматизации производства	0,30—0,50	0,90—0,99
11 Трудоемкость и себестоимость изготовления единицы продукции	Высокие	Низкие
12 Качество продукции	Удовлетворительное	Хорошее

Примечание Показатели серийного производства находятся между приведенными в табл. 8.3. Например, третий показатель для крупносерийного производства равен 2—10, среднесерийного — 11—20, мелкосерийного — 21—40

Количество учитываемых факторов и конкретные формы зависимостей для расчета обобщающих показателей ОТУП устанавливаются после изучения особенностей производства, качества отчетной информации и конкретной ситуации. Структура зависимостей (линейная, степенная) для расчета обобщающих показателей такая же, как и для комплексного показателя ОТУП (см. формулы 8.1, 8.2, 8.3). При расчете обобщающих показателей по формуле (8.1) сумма коэффициентов весомости при факторах равна единице ($\sum a_i = 1$), коэффициенты весомости факторов при расчете обобщающих показателей по формулам (8.2) и (8.3) определяются в результате корреляционно-регрессионного анализа.

Полученные значения частных, обобщающих и комплексного показателей ОТУП используются для анализа их прогрессивности, нахождения "узких мест" для улучшения ОТУП и стратегического прогнозирования.

Приведем пример оценки, анализа и прогнозирования ОТУП на условных данных (табл. 8.4).

**Исходные данные для оценки, анализа и прогнозирования
организационно-технического уровня производства**

Фактор	Весомость фактора	Значения факторов			
		норматив	фактическое		
			год		
			1998	1999	2000
1 Уровень механизации и автоматизации производства	0,50	0,75	0,40	0,63	0,72
2 Уровень прогрессивности технологических процессов	0,25	0,80	0,45	0,75	0,75
3 Средний возраст технологических процессов, лет	0,10	3,0	4,0	2,1	2,9
4 Средний возраст технологического оборудования, лет	0,08	4,0	5,2	3,0	3,8
5 Фондовооруженность труда работников фирмы, млн руб/чел	0,07	25,0	17,0	21,5	22,0
6 Уровень кооперирования производства	0,08	0,60	0,45	0,55	0,63
7 Уровень специализации производства	0,15	0,95	0,83	0,96	0,97
8 Коэффициент сменности работы технологического оборудования	0,10	2,20	1,80	2,30	2,35
9 Укомплектованность штатного расписания фирмы, %	0,15	100,0	85,0	97,5	99,3
10 Удельный вес основных производственных рабочих в численности работников, %	0,10	45,0	37,5	46,2	47,5
11 Коэффициент текучести кадров, %	0,15	9,0	26,1	12,3	8,9
12 Потери рабочего времени, %	0,05	2,0	7,5	4,6	2,3
13 Коэффициент частоты травматизма	—	—	0,031	0,012	0,000
14 Коэффициент пропорциональности процессов по мощности	0,07	0,95	0,83	0,92	0,94
15 Коэффициент непрерывности производственных процессов	0,05	0,80	0,71	0,76	0,82
16 Коэффициент ритмичности производственных процессов	0,10	0,90	0,63	0,75	0,86

Анализ данных табл. 8.4 показывает, что в 1998 г. почти все показатели ОТУП были ниже нормативов, фирму лихорадило по всем направлениям. В 1999 г. предприятие провело техниче-

кое перевооружение, наполовину обновило технологическое оборудование, процессы, что позволило повысить уровень автоматизации производства и организованности процессов. В 2000 г. было завершено техперевооружение и в целом за этот период значительно были улучшены все частные показатели ОТУП.

Поскольку отсутствует достаточное количество исходных данных для использования методов факторного анализа с применением компьютеров, применяем экспертный метод оценки обобщающих показателей ОТУП по формуле (8.1) с учетом весомости факторов (см. колонку 2 табл. 8.4) и их действия (см. формулы (8.6) и (8.7)). Данные за 1998 и 1999 гг. приведены в табл. 8.4 для установления динамики частных показателей. Оценку ОТУП будем осуществлять по данным 2000 г.

Технический уровень производства фирмы в 2000 г. равен

$$K_{\text{тy}} = 0,50 \cdot \frac{0,72}{0,75} + 0,25 \cdot \frac{0,75}{0,80} + 0,10 \cdot \frac{3,0}{2,9} + \\ + 0,08 \cdot \frac{4,0}{3,8} + 0,07 \cdot \frac{22}{25} = 0,94$$

Организационный уровень производства фирмы в 2000 г. равен

$$K_{\text{оy}} = 0,08 \cdot \frac{0,63}{0,60} + 0,15 \cdot \frac{0,97}{0,95} + 0,10 \cdot \frac{2,35}{2,20} + \\ + 0,15 \cdot \frac{99,3}{100} + 0,10 \cdot \frac{47,5}{45,0} + 0,15 \cdot \frac{9,0}{8,9} + \\ + 0,05 \cdot \frac{2,0}{2,3} + 0,07 \cdot \frac{0,94}{0,95} + 0,05 \cdot \frac{0,82}{0,80} + 0,10 \cdot \frac{0,86}{0,90} = 0,98.$$

Организационно-технический уровень производства фирмы в 2000 г. при весомости $K_{\text{а}} = 0,55$, $K_{\text{т}} = 0,45$ будет равен

$$K_{\text{отуп}} = 0,55 \cdot 0,94 + 0,45 \cdot 0,98 = 0,96 < 1,0.$$

Расчет и анализ ОТУП показали, что этот уровень не отвечает требованиям входа системы.

Для повышения ОТУП необходимо.

- повысить уровень механизации и автоматизации производства,
- повысить уровень прогрессивности технологических процессов;

- повысить фондовооруженность труда,
- сократить потери рабочего времени;
- повысить ритмичность производства.

Прогнозирование ОТУП рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

1) прогнозирование параметров входа системы — конкурентоспособности товаров фирмы на срок, установленный в стратегии фирмы (эту работу выполняют отделы маркетинга и НИОКР);

2) прогнозирование параметров обеспечивающей подсистемы;

3) прогнозирование частных показателей ОТУП, перечень которых приведен в табл. 8.4, обеспечивающих соответствие параметров процесса (ОТУП) требованиям входа системы;

4) оценка ОТУП по прогнозным нормативам;

5) разработка и согласование мероприятий, обеспечивающих достижение в будущем повышение ОТУП до требуемого уровня;

6) разработка и согласование организационных проектов по реализации инвестиционных проектов.

8.2. Основы формирования технической и социальной политики фирмы

Политика фирмы — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в какой-либо области деятельности (технической, финансовой, социальной, внешнеэкономической и др.).

Техническая политика фирмы — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в областях стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и др.

К укрупненным этапам разработки и воплощения в жизнь технической политики фирмы, на наш взгляд, относятся:

1) проведение маркетинговых исследований с целью определения уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров и разработки стратегических мер по достижению конкурентоспособности товаров в будущем;

- 2) разработка стратегии фирмы, в которую должна быть заложена идеология технической политики;
- 3) проведение НИОКР по созданию конкурентоспособных товаров и других объектов фирмы;
- 4) организационно-технологическая подготовка производства новых товаров;
- 5) производство и реализация новых товаров фирмы.

Стратегические аспекты прохождения этих этапов были рассмотрены нами ранее. Более подробно и на более короткий период (тактические вопросы) они рассматриваются в курсах “Маркетинг”, “Инновационный менеджмент”, “Производственный менеджмент”.

Социальная политика фирмы — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в области стратегии социального развития коллектива и охраны окружающей природной среды как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Социальная политика направлена на достижение целей в сферах: создания нормальных условий труда и отдыха работников; обеспечения им безопасности на производстве, в пути, быту, местах отдыха; удовлетворения и развития потребностей работников; укрепления здоровья и увеличения продолжительности их жизни; сохранения экосистемы (воздушного бассейна, почвы, водных ресурсов, флоры и фауны).

Компонент 1.4 целевой подсистемы системы стратегического менеджмента — “Стратегия развития производства” (см. рис. 1.3) — решает как сиюминутные тактические социальные задачи, так и стратегические, ориентированные на перспективу.

К тактическим задачам социального развития коллектива и охраны окружающей природной среды компонента 1.4 целевой подсистемы относятся следующие:

- постоянное обеспечение физической безопасности работника на рабочем месте, в пути, дома и в других местах;
- постоянное обеспечение экологической безопасности продуктов питания, жилья, одежды, воздуха, воды, предметов быта, производственных помещений, орудий и предметов труда, среды обитания;
- управление пирамидой потребностей работника, т. е. создание условий для удовлетворения его физиологических, социальных потребностей, потребностей в самовыражении и самоактуализации;

- выполнение экологических, эргономических и эстетических нормативов к помещениям, орудиям и предметам труда;
- создание и поддержание нормального морально-психологического климата в коллективе, управление конфликтами и стрессами и др.

В стратегические задачи этого компонента входят:

- проектирование и строительство производственных и непромышленных объектов, отвечающих требованиям экологичности, эргономичности и эстетичности;
- строительство и поддержание в работоспособном состоянии очистных сооружений;
- приближение нормативов социальной инфраструктуры региона к международному уровню (по жилью, развитию здравоохранения, образования, торговли, транспорта, связи, культуры, жилищно-коммунального хозяйства, общественного питания и других сфер);
- проведение в коллективе социально-психологических исследований по формированию работоспособных коллективов;
- другие перспективные задачи.

По этим направлениям необходимо проводить комплексный анализ, выявлять проблемы и формулировать конкретные цели и задачи. Без решения социальных и экологических задач коллектив фирмы не имеет будущего.

Если выделить отдельно проблемы экологии, то следует отметить следующее.

Человечество осознало серьезность экологических проблем еще в 1960 г. Тогда специалисты спрогнозировали, что при таком пренебрежительном отношении к экологии уже через 30—35 лет человечество столкнется с серьезными проблемами. Они не ошиблись. Сейчас налицо потепление климата, дыры в защитном озоновом слое над полюсами, повсеместное присутствие токсичных веществ и т. д.¹

Если правительство Российской Федерации не будет выделять необходимые ресурсы на охрану окружающей среды, то для сохранения существующих параметров экологии потребуется в 2010 г. потратить весь национальный доход.

¹ *Небел Б.* Наука об окружающей среде. М.: Мир, 1993.

Проблемы в области экологии:

- регулирование народонаселения (удвоение через каждые 50 лет);
- сохранение почвенной экосистемы;
- развитие биотехнологии, применение солнечной энергии;
- регулирование круговорота воды;
- борьба с атмосферными загрязнениями;
- борьба с вредителями;
- сокращение применения пестицидов;
- применение безотходной технологии, переработка отходов;
- повышение качества выпускаемой продукции и т. д.

Одним из условий решения перечисленных проблем является их правовое обеспечение. Законодательство по охране окружающей среды включает различные законы, стандарты, правила, положения, инструкции и другие нормативные акты, действующие на различных уровнях управления.

Главным из них является Закон РФ "Об охране окружающей природной среды", принятый 19 декабря 1991 г.

Разделы закона:

1. Общие положения.
2. Право граждан на здоровую и благоприятную окружающую природную среду (ОПС).
3. Экономический механизм охраны ОПС.
4. Нормирование качества ОПС.
5. Государственная экологическая экспертиза.
6. Экологические требования при размещении, проектировании, строительстве, реконструкции, вводе в эксплуатацию предприятий, сооружений и иных объектов.
7. Экологические требования при эксплуатации предприятий, сооружений, иных объектов и выполнении иной деятельности.
8. Чрезвычайные экологические ситуации.
9. Особо охраняемые природные территории и объекты.
10. Экологическое воспитание, образование, научные исследования.
11. Разрешение споров в области охраны ОПС.
12. Ответственность за экологические правонарушения.
13. Возмещение вреда, причиненного экологическим правонарушением.
14. Международное сотрудничество в области ОПС.

Надзор за соблюдением закона осуществляет Госкомитет санитарно-эпидемиологического надзора при Президенте РФ совместно с Министерством сельского хозяйства РФ.

Количество стратегических показателей социального развития коллектива и охраны ОПС зависит от множества факторов: характера выпускаемой продукции, комплексности и сложности технологии, размещения предприятия, его сложности, географического расположения и возраста, количества работающих и демографических факторов и др.

Нам представляется, что в состав обязательных показателей социального развития коллектива и охраны ОПС должны быть включены следующие:

- степень соответствия показателей безопасности труда установленным нормативам;
- степень обеспеченности рабочих мест производственными площадями и удовлетворения социальных потребностей работников в объектах отдыха, личной гигиены, питания и др.;
- степень удовлетворения социальных бытовых потребностей работников в жилье, транспортных средствах, объектах здравоохранения, образования, дошкольных учреждениях и др.;
- степень отклонения показателей экологичности и эргономичности рабочих мест от установленных нормативов (по уровню температуры, шума, вибрации, запыленности, освещенности, скорости воздуха, радиоактивности и др.);
- потери рабочего времени по болезням работников;
- показатель травматизма;
- средняя заработная плата работников по категориям;
- текучесть кадров по категориям;
- средняя продолжительность жизни работников по категориям;
- степень отклонения показателей экологичности среды обитания от установленных нормативов по содержанию в воздухе, воде и почве экологически вредных примесей;
- доля расчетной прибыли предприятия, направляемая на мероприятия по социальному развитию коллектива;
- доля прибыли, направляемая на охрану ОПС.

На основе анализа фактического состояния параметров социального развития коллектива и охраны ОПС, сравнения их с международными, государственными (федеральными), от-

раслевыми и региональными нормативами (критериями, показателями, требованиями) руководство фирмы должно определить отставания ("узкие места") в данной области и разработать систему стратегических мер по их ликвидации.

Вопросы социального развития коллектива и охраны ОПС подробно рассматриваются в курсе "Производственный менеджмент".

8.3. Развитие организационной и производственной структур фирмы

Организационная структура — совокупность взаимосвязанных элементов объекта управления. Оптимальная организационная структура фирмы должна: обеспечивать оптимальное взаимодействие штабного, научно-технического и линейного персонала фирмы; способствовать оперативному и эффективному взаимодействию с внешней средой; базироваться на стратегии фирмы; обеспечивать качественное, своевременное и эффективное достижение поставленных целей.

Факторами, определяющими организационную структуру, на наш взгляд, являются:

1) *характеристика и сложность выпускаемой продукции*, от которых зависят тип технологии, продолжительность серийного производства (например, технологическое оборудование без изменений может выпускаться несколько лет, электронная техника — 1—2 года, транспортные средства — до 5 лет, сырьевые ресурсы — неограниченное время и т. д.);

2) *номенклатура выпускаемой продукции*, увеличение которой позволяет использовать преимущества унификации и специализации, формировать мощные функциональные подразделения, снижать накладные расходы при одновременном усложнении структуры фирмы;

3) *объем производства (продаж)*, увеличение которого позволяет лучше маневрировать всеми видами ресурсов фирмы, стабилизировать производство в динамике и по подразделениям фирмы;

4) *масштаб (годовая программа)* производства основной продукции фирмы, увеличение которого позволяет повысить уровень автоматизации производства, его специализации, разделения труда, снизить потери материальных ресурсов, улучшить использование оборудования, резко снизить трудоемкость выпускаемой продукции;

5) *тип стратегии*, реализуемой фирмой Если стратегия фирмы ориентирована на постоянный выпуск сложной конкурентоспособной продукции, то ее структура должна быть мобильной, способной быстро перестраиваться и приспосабливаться к изменениям по обратной связи, требованиям потребителей,

6) *степень интеграции по жизненному циклу товара (ЖЦТ)* или по производственному циклу Чем выше уровень интеграции по ЖЦТ, тем больше самостоятельность фирмы, тем реальнее она воздействует на уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции и конечные результаты деятельности фирмы, выше уровень комбинирования производства Степень интеграции в производстве сложного технологического оборудования и бытовой техники, металлопроката и подобной продукции целесообразно повышать, т.е. проводить весь цикл работ — от маркетинга до внедрения у потребителя,

7) *степень интеграции по горизонтали* (географическая или региональная интеграция). Этот тип интеграции рекомендуется развивать при реализации конкурентных преимуществ по каким-либо факторам в других регионах (странах) или для развития глобальной стратегии;

8) *степень интеграции по вертикали* (отраслевая интеграция) Этот тип интеграции рекомендуется развивать при необходимости перехода на выпуск конкурентоспособных сложных объектов В этом случае юридически самостоятельные фирмы создаются по структуре (дереву) сложного объекта Например, на нулевом уровне — фирма по сборке конечного объекта, на 1-м — по сборке наиболее сложных комплексов (агрегатов), на 2-м — по изготовлению составных частей для 1-го уровня, на 3-м уровне — фирмы по производству комплектующих изделий;

9) *квалификация работников* в данном регионе (городе),

10) *динамизм внешней среды*, определяемый изменчивостью факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы. Чем выше динамизм внешней среды, тем труднее работать фирме, тем больше она должна прикладывать усилий для адаптации структуры к факторам внешней среды

Наиболее распространенными типами организационных структур являются:

- бюрократические организационные структуры;
- линейные;
- функциональные,
- продуктовые,
- матричные и др.

Вид структуры определяется перечисленными выше десятью факторами. Изменения в стратегии фирмы вызывают изменения в ее структуре.

Этапы проектирования организационных структур фирмы

1 Системный анализ факторов, определяющих организационную структуру

2 Анализ стратегии и построение дерева целей фирмы

3 Определение функций по 1-му и 2-му уровням дерева целей фирмы

4 Разработка положений о структурных подразделениях фирмы и должностных инструкций по главным специалистам и заместителям руководителя фирмы.

5 Разработка проекта организационной структуры фирмы, его согласование и утверждение

Перед существующими фирмами стоит задача приспособления организационной и производственной структур к новым требованиям, они должны быть гибкими, быстро перенастраиваемыми под новые товары. Поэтому существующие организационные структуры надо постоянно совершенствовать, для новых фирм — разрабатывать новые структуры (в промышленно развитых странах ежегодно закрываются и открываются новые фирмы, что составляет 8—12% их общего количества, рынок требует интенсивного и качественного труда всех).

Для окончательной разработки (совершенствования) организационной структуры фирмы рекомендуется сформировать экспертную группу из специалистов высокой квалификации. Эта группа должна провести структуризацию целей фирмы, анализ ранее рассмотренных факторов, рассмотреть организационные структуры аналогичных фирм, с применением функционального подхода провести необходимое моделирование организационных процессов.

При проектировании организационной структуры фирмы дополнительно нужно соблюдать следующие требования:

а) производственный процесс изготовления продукции как результат функционирования структуры управления должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоотчности и ритмичности,

б) количество элементов структуры (отделы, бюро, службы) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы,

в) коммуникации между элементами системы, а также системы с окружающей средой должны быть четкими, качество информации — высоким;

г) структура должна быть мобильной, способной быстро адаптироваться к изменениям и перестраиваться на решение новых задач;

д) система управления должна обеспечивать достаточную эффективность функционирования фирмы.

Для крупных фирм одной из форм организационной структуры является линейно-функциональная (штабная, рис. 8.5).

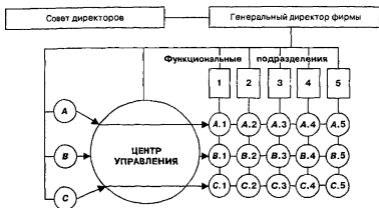


Рис. 8.5. Укрупненная структура комплексной фирмы, имеющей линейно-функциональную (штабную) форму управления

1 — служба маркетинга, 2 — НИИ; 3 — СКБ, 4 — завод, 5 — служба фирменного обслуживания, А, В, С и т.д. — генеральные конструкторы по товарам (линейные руководители)

По схеме на рис. 8.5 ответственность за конкурентоспособность изделия "А" несет генеральный конструктор этого изделия, а за качество выполнения работ по всем изделиям — функциональные руководители соответствующих функциональных подразделений. Распорядителями общих ресурсов (финансов) по каждому изделию являются соответствующие генеральные конструкторы. Они определяют структуру затрат по стадиям жизненного цикла изделия, дают предложения по повышению качества работ, производственного потенциала, сокращению продолжительности работ в соответствующем функциональном подразделении. Руководители функциональных подразделений ищут пути повышения качества работ и сокращения затрат за

счет унификации и типизации работ, специализации работников.

Интеграция науки и производства по стадиям жизненного цикла изделий позволит также обеспечить пропорциональность (равноэффективность) распределения материальных, финансовых и трудовых ресурсов по этим стадиям, пропорциональность развития техники, технологии, систем менеджмента по стадиям жизненного цикла, повысить уровень автоматизации управления и производства. С созданием комплексных объединений открываются возможности по резкому повышению качества работ на всех стадиях жизненного цикла изделий за счет реализации перечисленных выше факторов. Воплощение в практику сложного воспроизводственного подхода к менеджменту станет реальностью.

Стратегию фирмы, ее цели реализуют конкретные отделы и службы, специалисты, менеджеры, работники. Права, обязанности, правила взаимодействия органов управления регламентируются в положениях об отделах и службах, должностных инструкциях.

Однако в настоящее время эти документы не отвечают требованиям стратегического управления, ориентированного на потребителя. В них даны рекомендации по решению производственных задач, выраженных такими показателями, как объемы работ в стоимостном выражении, сроки их выполнения, общие права и обязанности подразделений. Поскольку, как правило, положения разрабатываются самими службами, а не потребителями или заказчиками работ, то они разработаны с позиций изготовителя (исполнителя), интересы потребителя почти не учитываются. Такие документы не отвечают требованиям Закона РФ "О защите прав потребителей" от 7 февраля 1992 г. и других введенных в последние годы нормативных актов по функционированию рыночной экономики. Поэтому все положения о службах и должностные инструкции должны быть написаны заново. Положение о службе должно содержать примерно следующие разделы:

1. Общие положения (в них раскрываются задачи, стоящие перед документом, дается перечень нормативных актов, использованных при разработке документа, сообщается, для кого предназначен документ).

2. Принципы, которыми должно руководствоваться подразделение при решении стоящих перед ним задач.

3. Задачи и структура подразделения и методы их решения.
4. Ответственность подразделения за невыполнение заданий, договоров, контрактов и др.
5. Права подразделения.
6. Взаимодействие подразделения с другими подразделениями фирмы и окружающей средой.

Приложение. Форма и содержание контракта (договора) на выполнение подразделением работ.

Содержание должностной инструкции:

1. Общие положения.
2. Объем работы, ее качество.
3. Принципы, которыми должен руководствоваться менеджер (специалист), методы решения задач.
4. Права и ответственность.
5. Взаимодействие с другими подразделениями, руководством, подчиненными.
6. Требуемые образование, квалификация, опыт работы, навыки.

Положения о службах и должностные инструкции должны разрабатывать менеджеры вышестоящего (по отношению к объекту разработки) звена, согласовывать с потребителями товара данного подразделения (например, потребителем товара научно-исследовательской организации является конструкторская организация), службой менеджмента, смежными по горизонтали подразделениями и утверждаться первым руководителем (на крупных фирмах допускается утверждение его заместителями по направлениям).

Подчиненность служб должна быть установлена в соответствии с деревом целей фирмы.

Подробнее вопросы проектирования организационных структур излагаются в курсе "Производственный менеджмент".

Роль технологии в проектировании организации общепризнанна. В данном контексте под технологией работы понимаются не только действия работника, но и материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации ориентировано на технологию работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ, т. е. создание подразделений. На рис. 8.6 показана возможная взаимосвязь между двумя переменными [1].

Высокая	1 Отдел маркетинга Отдел финансов Технический отдел Отдел снабжения	3 Отдел НИОКР Отдел планирования Дирекция	
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ЗНАНИЯ, КАК ДЕЛАТЬ РАБОТУ	Цех сборки Измерительная лаборатория Отдел охраны Отдел АСУ	Ремонтный цех Машбюро Бухгалтерия Отдел кадров	
Низкая	2	4	
	Низкая	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В ПОСТУПЛЕНИИ РАБОТЫ И МЕСТЕ ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЯ	Высокая

Рис. 8.6. Влияние технологии на проектирование организации

Проектирование организации зависит от принятия ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация (процесс организационного обособления исполнителей схожих работ) и кооперация;
- связи между частями и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия организации и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Проектирование организации можно сравнить со строительством "организационного здания". Первым элементом в этом процессе будет решение о количестве и функциональной принадлежности "помещений" в этом "здании", вторым — решение о группировании "помещений" в связи с задачами по их использованию, третьим — решение о соединении частей "здания", четвертым — о размерах этих частей и т. п. (рис. 8.7). Содержание элементов "здания" приведено в работе [1].

Из перечисленных элементов "организационного здания" новым является департаментизация. Поэтому рассмотрим ее подробнее.

Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и

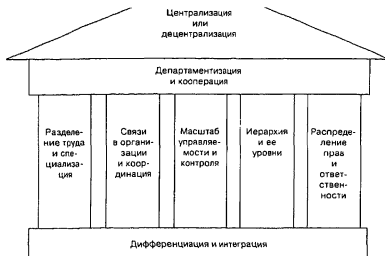


Рис. 8.7. Элементы "организационного здания"

их исполнителей, т. е. начать осуществлять определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.

Данный процесс организационного обособления называется департаментизацией, посредством нее организация может расширяться практически беспредельно. Примером тому являются корпорации-гиганты типа "Дженерал моторс", "Ай-би-эм" и др.

Существует много подходов к группированию специализированных работ, основные из них — группирование работ вокруг ресурсов и группирование работ вокруг результатов. В зависимости от глубины специализации работ и направления их группирования различают следующие виды департаментизации:

- 1) линейная (только вертикальные связи);
- 2) функциональная (группирование по ресурсам и функциям — отделы планирования, финансов, персонала и др.);
- 3) по продукту (по потребителю, рынку);
- 4) матричная (система двойного подчинения);
- 5) по численности (времени, территории).

К факторам развития организационной структуры предприятия мы относим следующие:

- развитие специализации и кооперирования производства;
- автоматизация управления;
- применение к проектированию организационной структуры и к функционированию системы менеджмента совокупности научных подходов;
- соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов (пропорциональность, прямолинейность и др.);
- перевод существующих структур управления в проблемно-целевую структуру.

Основные принципы формирования проблемно-целевой организационной структуры предприятия:

1) целевой подход, т. е. формирование организационной структуры на основе дерева целей предприятия;

2) комплексность в определении количества заместителей руководителя предприятия (1-й уровень дерева целей);

3) ориентация на проблемы, т. е. формирование отделов для решения конкретной проблемы или выполнения конкретных функций в целом по предприятию (2-й уровень дерева целей);

4) ориентация на конкретные товары или рынки при построении структур отделов по отдельным товарам или рынкам (на 3-м уровне дерева целей);

5) отсутствие специальных подразделений для обязательной горизонтальной координации при выполнении целей предприятия;

6) обеспечение мобильности и адаптивности структуры к изменениям;

7) обеспечение координации решения проблем по достижению конкурентоспособности товаров (по горизонтали).

Таким образом, организационная структура определяется: количеством и глубиной соблюдаемых принципов и требований к формированию организационных структур; структурой дерева целей; содержанием положений об отделах и должностных инструкций. На рис. 8.8 представлена проблемно-целевая организационная структура, учитывающая перечисленные условия.

На втором уровне структуры, представленной на рис. 8.8, могут быть следующие отделы: 1.1 — исследования и сегментации рынка; 1.2 — формирования стратегии фирмы; 1.3 — рекламы; 1.4 — стимулирования продвижения товара; 2.1 — научных исследований; 2.2 — главного конструктора, 2.3 — главного технолога; 2.4 — главного механика; 2.5 — главного энергетика; 2.6 — организационно-технического развития производства;

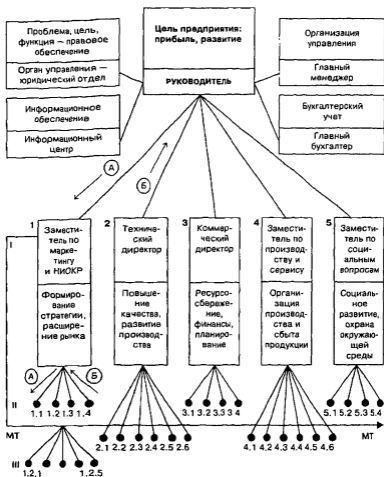


Рис. 8.8. Проблемно-целевая организационная структура крупного предприятия (предложение автора)

A – направление формирования заданий (для всех подцелей); B – направление выполнения заданий; MT – маркетолог по конкретному товару – координатор решения проблем по достижению конкурентоспособности товара

3.1 – плановый; 3.2 – финансовый; 3.3 – ресурсосбережения; 3.4 – организации труда и заработной платы; 4.1 – материально-технического обеспечения производства; 4.2 – складское хозяйство; 4.3 – транспортное хозяйство; 4.4 – оперативного управления производством; 4.5 – сбыта продукции; 4.6 – производственные цехи; 5.1 – управления персоналом; 5.2 – со-

циального развития коллектива; 5.3 — техники безопасности; 5.4 — охраны окружающей природной среды.

На третьем уровне структуры создаются при необходимости бюро или группы в отделах по отдельным проблемам, функциям, товарам или рынкам. Например, в отделе 1.1 можно создать соответствующие бюро или группы по отдельным товарам или рынкам (в зависимости от номенклатуры товаров и размеров рынков). Отделу 1.2 можно поручить решение следующих вопросов: изучение конкурентных преимуществ предприятия; изучение конкурентоспособности товаров конкурентов; изучение механизма действия закона конкуренции по различным товарам; прогнозирование нормативов конкурентоспособности товаров и предприятия; разработка и контроль реализации стратегии предприятия; политика цен; политика ресурсосбережения; техническая политика. По аналогии формируются и другие отделы.

Количество отделов, их структура и численность зависят от объема продаж, номенклатуры, сложности и масштаба выпускаемой продукции, уровня специализации, кооперирования, концентрации, комбинирования производства и других факторов. Минимальная численность управленческого аппарата предприятия — 4 человека: первый руководитель, главный бухгалтер, технический директор и коммерческий директор. Максимальное количество отделов крупной компании может достигать 30 с общей численностью управленческого персонала до 500 человек (кроме персонала цехов).

Предлагаемая проблемно-целевая организационная структура управления, на наш взгляд, впитывает в себя все преимущества ранее рассмотренных структур и одновременно не имеет очевидных недостатков. Проблемно-целевая структура обеспечивает глубокую специализацию работников, выполняющих конкретную цель (задачу, задание) дерева целей, состыкована со структурой системы менеджмента, проста в построении и функционировании, имеет орган, координирующий решение проблем по достижению конкурентоспособности товаров, адаптивна к изменениям.

Производственная структура фирмы определяется такими факторами, как уровень комплексности стадий жизненного цикла выпускаемой продукции, ее сложностью и другими факторами, которые подробно описаны в учебнике автора "Производственный менеджмент". Главные требования, которые предъявляются к производственным структурам: гибкость, экономичность, соблюдение законов организации и принципов рационализации структур и процессов [12].

8.4. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы

После разработки стратегии организации формируются портфели новшеств и инноваций. По результатам этой работы конкретизируется стратегия и составляется бизнес-план. Портфели новшеств и инноваций являются предметом инновационной деятельности.

Целью инновационной деятельности, особенно инновационного предпринимательства, является получение результата путем введения инноваций. Для определения сферы инновационной деятельности введем следующие обозначения, характеризующие основные стратегии (цели) организации:

К — повышение качества выпускаемого товара. Стратегия ведет к увеличению прибыли организации, но со значительным риском,

Ц — снижение цены товара при сохранении без изменения остальных стратегий. Эта стратегия направлена на более прочное завоевание рынка, реализацию уже изготовленного товара, реализацию уже освоенных технологий. Она ведет, как правило, к уменьшению прибыли организации,

С — снижение себестоимости выпускаемого товара за счет освоения новых технологий, новых методов организации производства и труда, менеджмента. Эта стратегия ведет, как правило, к увеличению прибыли организации,

У — увеличение программы производства товара (объема продаж) для того же рынка без изменения остальных стратегий. Ведет к увеличению прибыли за счет использования эффекта масштаба,

Р — освоение нового рынка сбыта для старого или нового товара. Это ведет, как правило, к увеличению прибыли организации.

Для осуществления перечисленных стратегий инновационной деятельности организации необходимы инновации. В табл. 8.5 перечислены основные виды стратегий организации.

В зависимости от стратегий или целей организации возможны различные их сочетания. Введем дополнительные (к табл. 8.5) обозначения:

1 — индекс, характеризующий неизменность стратегии (старый вариант);

2 — индекс, характеризующий обновление стратегии (новый вариант). Например, повышение **К**, снижение удельной **Ц**, снижение **С**, рост **У**, расширение существующего или ос-

воение нового Р Принимаем, что при сохранении качества товара затраты у потребителя не изменяются; при повышении качества затраты у потребителя снижаются (более высокими темпами, чем растут затраты у изготовителя), ввод нового товара на основе изобретений ведет к повышению качества и снижению себестоимости товара

Таблица 8 5

Виды инноваций, необходимых для реализации стратегий организации

Основные виды инноваций, необходимых для реализации стратегии организации	Основные стратегии организации				
	К	Ц	С	И	Р
1 Создание совершенно нового товара на основе изобретений	+		+		+
2 Совершенствование выпускаемого товара на основе ноу-хау	+				
3 Внедрение новой технологии на основе изобретений			+		
4 Совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау			+		
5 Совершенствование организации труда на основе ноу-хау			+		
6 Совершенствование организации производства на основе ноу-хау			+		
7 Формирование или совершенствование системы менеджмента	+		+	+	+
8 Улучшение качества "входа" организации (сырья, материалов, комплектующих и т д)	+				
9 Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации	+		+		
10 Совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, системы стимулирования продвижения товара и др)					+
11 Повышение качества сервиса потребителей товара				+	
12 Расширение существующего рынка товаров организации		+			+
13 Освоение нового рынка					+

Примечание Знак "+" означает необходимость введения инновации для реализации соответствующей стратегии организации

На основе установленного в табл. 8 5 влияния инноваций на стратегии организации и дополнительно принятых условий

можно сформулировать наиболее характерные типы воспроизводства товаров организации (табл 8 6)

Таблица 8 6

Основные типы воспроизводства товаров

Сочетание стратегий организации	Тип воспроизводства товаров
1) $K_1C_1C_1V_1P_1$	Простое воспроизводство (без инновации)
2) $K_2C_1C_1V_1P_1$	Простое воспроизводство товара повышенного качества
3) $K_1C_2C_1V_1P_1$	Простое воспроизводство товара по сниженной цене для его реализации
4) $K_1C_1C_2V_1P_1$	Простое воспроизводство товара по ресурсосберегающей технологии
5) $K_2C_1C_1V_2P_2$	Расширенное воспроизводство нового товара для старых и новых рынков
6) $K_1C_2C_2V_2P_1$	Расширенное воспроизводство старого товара, изготовленного по новой технологии
7) $K_1C_1C_1V_1P_2$	Простое воспроизводство старого товара для старых и новых рынков
н) $K_2C_2C_2V_2P_2$	Расширенное воспроизводство новых товаров по новой технологии для старых и новых рынков (самое сложное воспроизводство)

На основе работы, выполненной по рекомендациям, изложенным в данной теме, формируются портфели новшеств и инноваций организации

Портфель инноваций представляет комплексно-обоснованный перечень новшеств — покупных и собственной разработки, подлежащих внедрению (введению) в организации

Портфель новшеств — перечень разработанных организацией новшеств, подлежащих продаже

Примерное укрупненное содержание портфеля инноваций приведено в табл 8.7, новшеств — в табл 8 8

Таблица 8 7

Портфель инноваций, подлежащих внедрению в организации (примерная форма)

Наименование и вид инновации	Цель внедрения инновации	Место внедрения инновации	Сроки внедрения		Затраты на внедрение		Ожидаемый эффект от внедрения	
			начало	окончание	натуральные	тыс. руб	натуральный	тыс. руб
1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Портфель новшеств организации, подлежащих разработке
и продаже (примерная форма)**

Наименование и вид новшества	Идея новшества	Уровень новизны	Разработчик (подразделение, Ф.И.О. исполнителей)	Сроки внедрения		Затраты на внедрение		Ожидаемый эффект от продажи	
				начало	окончание	натуральные	тыс. руб.	натуральный	тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. Одними из элементов формирования стратегии организационно-технического развития фирмы должны быть анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства (ОТУП), характеризующего степень соответствия уровня технологии и организации процессов требованиям входа системы. Качество процесса в системе не должно быть ниже качества входа системы.

2. К важнейшим факторам, влияющим на технический уровень производства, относятся: уровень механизации и автоматизации производства, уровень прогрессивности технологических процессов, средний возраст технологического оборудования, фондовооруженность труда.

3. К важнейшим факторам, влияющим на организационный уровень производства, относятся: уровень специализации производства, его кооперирования, коэффициент сменности, укомплектованность штатного расписания, удельный вес основных рабочих, текучесть кадров, показатель частоты травматизма, коэффициенты пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности, ритмичности частичных процессов.

4. Предлагается следующее определение технической политики: техническая политика фирмы — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в области стратегии повышения качества товаров, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Социальная политика — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в области стра-

тегии социального развития коллектива и охраны окружающей природной среды.

5. К факторам, определяющим организационную структуру фирмы, рекомендуем относить следующие: характеристика и сложность выпускаемой продукции, ее номенклатура, объем производства, масштабы производства, степень интеграции по жизненному циклу товара, по горизонтали и вертикали, квалификация работников, динамизм внешней среды фирмы, тип стратегии, реализуемой фирмой.

6. Портфели новшеств и инноваций, обеспечивающих выполнение стратегии фирмы, должны формироваться исходя из основных типов воспроизводства товаров. Ключевыми критериями воспроизводства товаров должны быть их качество, цена, качество сервиса, эксплуатационные затраты в конкретных рыночных условиях, доля рынка, сила конкуренции на нем.

Контрольные вопросы

1. В чем отличия понятий "инновация" и "научно-технический прогресс"?
2. Назовите основные направления НТП.
3. Что такое организационно-технический уровень производства?
4. Как построить дерево показателей ОТУП?
5. Какие факторы влияют на организационный уровень производства?
6. Какие факторы влияют на технический уровень производства?
7. Назовите, пожалуйста, принципы рациональной организации производственных процессов.
8. Производственная мощность рабочих мест процесса из 4 операций равна 10, 15, 6 и 10 штукам деталей в смену при их потребности, равной 10. Ваши действия по повышению пропорциональности процесса?
9. Какие бывают виды сочетания операций во времени и пространстве?
10. Как определяется коэффициент прямоочности процесса?
11. Чему равен коэффициент ритмичности процесса при следующих данных: плановый выпуск продукции по декадам — 30, 30 и 30 штук, фактический — 10, 20, 70?
12. Где выше средняя квалификация рабочих — в единичном или массовом производстве?
13. Где лучше используется материал — в единичном или массовом производстве?
14. Сушность технической политики фирмы.
15. Сушность социальной политики фирмы.

16. **Тактические и стратегические задачи организационно-технического развития фирмы.**
17. **Перечислите, пожалуйста, стратегические показатели социального развития коллектива.**
18. **Какими качествами должна обладать оптимальная организационная структура фирмы?**
19. **Какими факторами определяется организационная структура?**
20. **Какими факторами определяется производственная структура фирмы?**
21. **Назовите критерии формирования портфелей новшеств и инноваций**

ТЕМА 9

Стратегия совершенствования управления персоналом

План:

- 1 Принципы управления персоналом
- 2 Анализ психологического портрета личности
- 3 Методы управления персоналом
- 4 Формирование требований к совершенствованию организации труда

9.1. Принципы управления персоналом

Принцип — основное, исходное положение теории, правило деятельности субъекта управления в какой-либо сфере, или правило поведения личности. От обоснованности структуры и содержания совокупности принципов зависит успех в решении любой проблемы.

Руководитель (менеджер) как субъект управления должен проанализировать ситуацию, спрогнозировать стратегию и организовать оперативное управление по ее реализации. А исполнитель как объект управления должен реализовать управленческое решение, принятое руководителем. В этом случае перед руководителем и исполнителем стоят совершенно разные задачи. Поэтому неправомерно с методической точки зрения к субъекту и объекту применять одни и те же принципы управления.

Главными условиями, определяющими степень достижения целей управления, являются *профессионализм, организованность и порядочность руководителя*. И чем выше уровень иерархии руководителя, тем выше сложность проблем и ответственность за их решение.

Менеджеру низшего звена (например, мастеру цеха, заведующему научно-исследовательским сектором) по сравнению с менеджером высшего звена (руководителем организации, предприятия) значительно проще выполнять свои функции, а исполнителю (например, конструктору III категории, рабочему) — еще проще

Руководителю в своей работе приходится решать проблемы из любой сферы техники, технологии, организации, экономики, психологии, экологии, а также в области функций и методов управления. Поэтому, как нам представляется, принципы или правила работы руководителя должны концентрировать все ранее рассмотренные принципы управления экономикой, качеством, планирования, формирования коллектива, оперативного управления и т. д. Это очень большой круг принципов, при соблюдении которых руководителями (менеджерами высшего и среднего звена) может быть достигнута цель системы.

При формировании структуры и содержания принципов управления персоналом будем исходить из посылок: 1) комплексный охват главных принципов деятельности организации по основным направлениям, 2) ранжирование менеджеров и исполнителей (специалистов) по уровню иерархии, 3) дифференциация принципов в зависимости от сложности, повторяемости и стоимости управленческой задачи.

В табл. 9.1 приведены принципы работы руководителя высшего звена как субъекта управления.

Таблица 9.1

Принципы работы руководителя высшего звена как субъекта управления

Принципы работы руководителя	Содержание принципа
1	2
1. Соблюдение следующих 14 принципов управления экономикой	<ul style="list-style-type: none"> • воспроизводства системы жизнеобеспечения, • правовой регламентации управления, • социальной ориентации развития экономики, • научной обоснованности системы управления, • системности управления • ориентации экономики на инновационный путь развития, • сохранения собственных сырьевых ресурсов • ранжирования объектов управления по их важности, • единства теории и практики управления, • сохранения и развития конкурентных преимуществ объекта управления, • рационализации уровня специализации, универсализации и централизации управления,

1	2
2 Выполнение квалификационных требований к менеджеру-руководителю	<ul style="list-style-type: none"> • организованности управленческих процессов (соблюдение дисциплины, принципов параллельности, пропорциональности, непрерывности, прямоотчности, ритмичности, ответственность за результаты работы и др.), • рационального сочетания форм управления (государственной, корпоративной, предпринимательской и др.) • обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений по 8 факторам (времени, качеству, риску и т.д.) <p>Квалификационные требования к менеджеру включают 7 групп требований</p> <ul style="list-style-type: none"> • общая подготовка • экономико-правовая подготовка, • профессиональная подготовка в области менеджмента, • умение разрабатывать качественные управленческие решения в условиях неопределенности, • умение организовывать себя и коллектив на постановку и достижение высоких целей, • умение общаться с людьми, быть коммуникабельным, • практический опыт и навыки <p>Конкретные требования приведены в работе [12]</p>
3 Рациональное сочетание методов управления	<p>К основным методам управления относятся</p> <ul style="list-style-type: none"> • методы принуждения, • методы побуждения, • методы убеждения <p>По нашей оценке рациональное соотношение перечисленных методов — 4 4 2</p>
4 Построение системы менеджмента социально-экономических и производственных объектов	<p>Стандартная структура системы менеджмента</p> <p>1) внешнее окружение (вход, выход, внешняя среда и обратная связь) и 2) внутренняя структура (подсистема научного сопровождения, целевая, обеспечивающая, управляющая и управляемая подсистемы)</p> <p>Система менеджмента — система достижения конкурентоспособности управляемого объекта</p>
5 Приоритет стратегических вопросов перед тактическими	<p>Оптимальная структура рабочего времени руководителя высшего звена, по нашей оценке</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40% времени — стратегическим задачам, • 25% — тактическим, • 35% — оперативным
6 Применение к управлению (менеджменту) научных подходов	<p>Для обеспечения качества управленческого решения руководитель высшего звена к сложным проблемам должен применять научные подходы системный, маркетинговый, функциональный, воспроизводственно-эволюционный, нормативный и др. (см. гл. 2)</p>
7. Построение и изучение психологического портрета личности (исполнителя)	<p>Психологический портрет личности характеризуется следующими компонентами темперамент, характер, способности, направленность, интеллектуальность, эмоциональность, волевые качества, общительность, самооценка, уровень самоконтроля, способность к групповому взаимодействию</p>

1	2
8 Уважение личности	На основе уважения к человеку создавать достойную и оптимистичную обстановку на рабочих местах для проявления его способностей и выявления его возможностей по развитию предприятия и личности
9 Стимулирование труда подчиненных	<p>Принципы стимулирования</p> <ul style="list-style-type: none"> • поощрять открыто, наказывать конфиденциально, • награждать перспективные решения, а не спланированные, • награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает, • награждать творческую работу, а не слепое подчинение, • награждать за качество работы, а не за объем, • награждать упрощения, а не бесполезные усложнения, • награждать за качество, а не быструю работу, • награждать за качество тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга¹
10 Единоначалие (А Файоль)	Для каждого исполнителя должен быть только один руководитель. Работник должен получать приказы только одного непосредственного начальника
11 Корпоративный дух (А Файоль)	Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала
12 Научная организация труда (НОТ) на рабочем месте (А Гастев)	<p>Основные принципы НОТ</p> <ul style="list-style-type: none"> • всегда будь активен, инициативен, энергичен, • работай по расписанию, плану, • в помещении разговаривай мало и негромко, • не кури в рабочем помещении, • определенное место для каждого и каждый на своем месте, • экономь время, • никогда не раздражайся, • будь дисциплинирован, • ясно представляй цель, задачи, • будь кратким, • имей чувство юмора; • не стыдись злтантности, • на рабочем месте ничего лишнего, • умей преодолевать трудности, • не бойся экспериментировать, • цени чужое мнение, • хорошее настроение сохраняет здоровье
13 Определение очередности выполнения управленческих задач по их значимости (Д Эйзенхауэр)	Для определения очередности выполнения задач их рекомендуется подразделять на три типа: задачи "А" — очень важные и срочные — выполнять немедленно, задачи "В" — важные, несрочные — определять, в какие сроки их следует выполнять, задачи "С" — менее важные, но срочные — делегировать подчиненным
14 Изучение философии обеспечения качества (Э Деминг)	<p>Философия обеспечения качества Э Деминга базируется на 14 тезисах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • совершенствование товара должно быть постоянным.

¹ Инновационный менеджмент. Справочное пособие / Под ред. П.Н. Заваина, А.К. Казанцева и Л.Э. Миндели. СПб: Наука, 1998

1	2
15. Обеспечение нормального морально-психологического климата (МПК) в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> • постоянно совершенствуйте систему производства и его обслуживания; • создайте систему подготовки кадров, • учитывайте разобщенность подразделений друг от друга по производственному циклу, • прекращайте практику лозунгов, проповедей и "мобилизации масс"; • устраните все препятствия, которые лишают работника права гордиться своей работой; • создайте условия для самосовершенствования каждого работника; • создайте систему эффективного руководства, а не надзора, • ясно определите обязанности руководства высшего звена по постоянному улучшению качества продукции и услуг и др. <p>Важнейшие признаки благоприятного МПК:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; • доброжелательная и деловая критика, • свободное выражение собственного мнения; • отсутствие давления руководителей на подчиненных; • информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел; • удовлетворенность принадлежностью к коллективу; • высокая степень сопереживания; высокая степень ответственности
16. Координация работ по качеству, затратам и срокам	<p>Координация выполнения работ должна осуществляться, с одной стороны, по качеству, затратам и срокам, а с другой — по функциям управления</p>
17. Соблюдение режима труда и отдыха	<p>Типовой режим труда и отдыха руководителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • первая половина рабочего дня отводится для творческой деятельности, а вторая — для рутинной работы, совещаний, встреч; • примерно через 60 мин делаются перерывы продолжительностью 5—7 мин • рекомендуется менять рабочую позу (сидя, стоя) • обеденный перерыв продолжительностью 30—60 мин устанавливается примерно через 3,5—4 ч после начала работы; • за 1,5 ч до обеда обязательно проводится физкультурная пауза в сопровождении функциональной музыки; • за 1—1,5 ч до конца работы может быть перерыв в течение 15—20 мин для приема легкой пищи
18. Управление конфликтами и стрессами	<p>Руководитель должен знать типы конфликтов, определять причины их возникновения, стремиться переводить дисфункциональные последствия конфликта в функциональные, владеть методами разрешения конфликтов и управления стрессами</p>

Принципы работы для руководителей среднего и низшего звена как субъектов управления такие же, что и для руководителя высшего звена, отличия — в глубине проработки ситуации и прогнозировании параметров проблемы.

Принципы работы исполнителя любого звена как объекта управления значительно проще как по количеству применяемых или соблюдаемых принципов, так и по их структуре. Исполнитель не принимает управленческие решения, он может только участвовать в их формировании, но за реализацию управленческого решения он несет ответственность. Руководитель как субъект управления в этом случае организует ведение учета, контроля и мотивацию реализации решения. Организацию процессов, координацию и оперативное регулирование осуществляют совместно руководитель, исполнитель и вспомогательные работники. При этом за качество планов и конечный результат несет ответственность руководитель.

К принципам работы исполнителя как объекта управления мы относим:

- исполнительность (точно в срок, качество и затраты в соответствии с планом). Руководитель должен контролировать не процесс, а результат;
- инициативность в совершенствовании технологии, организации труда, повышении качества, снижении затрат, нахождении и устранении в работе “узких мест” (совместно с руководителем);
- честность, порядочность;
- стремление к продвижению по служебной лестнице, удовлетворению высших потребностей, гармоничному развитию личности.

Выполнить на практике перечисленные принципы очень трудно, так как специалистов, владеющих технологией применения предложенной совокупности законов, подходов, принципов и методов управления, вузы не готовят.

9.2. Анализ психологического портрета личности

В системе менеджмента личность выступает как объект и субъект управления, кроме, конечно, исполнителей низшего уровня.

Управление людьми, осуществляемое менеджером, *основывается на ряде принципов*:

1) поддержание у подчиненных чувства самоуважения. Сначала нужно похвалить подчиненного и только потом давать указания по улучшению работы;

2) внимание проблемам, а не личностям;

3) активное использование методов подкрепления положительных реакций на желательные действия или отрицательных — на нежелательные. На изменение поведения людей реагировать нужно сразу же, ибо отсроченная реакция вызывает лишнюю путаницу,

4) выдвижение ясных требований, поддержание постоянного контакта с людьми, прочных обратных связей.

Основываясь на этих принципах, менеджер должен добиваться от подчиненных желаемых результатов:

- наводить на мысли тех, кто нуждается лишь в подсказке;
- давать советы тем, кто нуждается в том, чтобы их постоянно наставляли, консультировали, побуждали к действиям;
- давать прямые указания, напоминать о необходимости действовать несообразительным и нерасторопным;
- в категорической форме приказывать, настойчиво требовать исполнения от тех, кто пренебрегает советами, указаниями, рекомендациями;
- увольнять, если нет другого средства заставить людей подчиняться, и наоборот: поощрять за добросовестное выполнение всех указаний руководителя.

Как и с кем работать — во многом зависит от особенностей характера людей, не только подчиненных, но и руководителей. Этот момент менеджер обязательно должен учитывать.

На современном этапе развития менеджмента определение психологического портрета личности является, на наш взгляд, одним из самых сложных и важных вопросов, решение которого позволит повысить эффективность управления персоналом.

Ниже приводятся некоторые положения, определяющие психологический портрет личности, из работы "Практическая психология для менеджеров", написанной коллективом под научным руководством академика, доктора психологических наук, профессора М.К. Тутушкиной.

Авторы упомянутой работы исходят из основной идеи психологии управления: *плохо относиться к человеку — невыгодно.*

При решении проблем управления персоналом следует учитывать, что люди по-разному приспосабливаются к жизненным условиям. По способности адаптироваться можно выделить три типа людей. 1 — с ориентацией на текущий момент и легкой приспосабливаемостью к обстановке, 2 — с ориентацией на прошлое, способностью действовать в рамках жесткой структуры с четкими разрешениями и запретами, правами и обязанностями; 3 — с ориентацией на будущее, неадекватным ситуации поведением, плохо приспособленных к иерархической структуре. Первый тип людей эффективнее работает при принятии решений, второй — при их реализации в рамках имеющихся структур, третий — в качестве генераторов идей.

Каждому менеджеру важно уметь вскрывать свои внутренние психологические резервы. Для этого нужно научиться познавать себя и других людей, выявлять темперамент, характер, направленность личности, отношение к деятельности и жизни, к целям и жизненным ситуациям, ожидаемое эмоциональное поведение в напряженных ситуациях и межличностных отношениях, деловые качества.

В развитии психологии можно выделить 3 направления: поведенческую психологию, фрейдизм и гуманистическую психологию.

Поведенческая психология, или теория бихевиоризма, была сформулирована в XIX в. Ее влияние на мировую психологию, в частности на американскую, где она зародилась, остается значительным и в настоящее время. Кредо бихевиоризма выражает формула: "стимул — реакция", согласно которой предметом психологии является поведение, а не сознание человека. Для представителей этого направления Э. Торндайка и Дж.Бр. Уотсона бихевиоризм является прагматической теорией, а поэтому анализ поведения должен носить строго объективный характер и ограничиваться, как и во всех естественных науках, внешне наблюдаемыми феноменами.

В XX в. представители бихевиоризма, отстаивая детерминистическое объяснение механизмов построения поведения, вводили "промежуточные переменные", связанные с познавательными и мотивационными факторами. К. Халл ввел понятие машинообразной целесообразности поведения и считал, что человека можно рассматривать в качестве робота, машинообразно поддерживающего свое существование. Живая машина у Халла способна изменять свое поведение соответственно изменившимся условиям. Такие машины механике неведомы. Основной идеей Б.Ф. Скиннера была роль обратной связи при

управлении поведением. Концепция Скиннера заложила основы программированного обучения, она вводила принцип членения процесса решения учебной задачи на отдельные операции, каждая из которых контролируется сигналом обратной связи.

Вторым ведущим направлением развития психологии в XX в. является *фрейдизм*, названный по имени Зигмунда Фрейда (1856—1939), австрийского врача, психопатолога и психолога. Сам Фрейд обозначил это направление термином “психоанализ”. Открытием Фрейда было подсознание — как источник первичных стимулов человеческого поведения. Следовательно, с одной стороны, психоанализом называется общая теория механизмов человеческого подсознания, имеющая широкое значение и служащая основой для целостного понимания человека. С другой стороны, психоанализом называется система специальных методов, с помощью которых можно исследовать подсознание человека с целью излечения нервных и психических болезней.

В созданной Фрейдом системе анализа душевной жизни человека было раскрыто влияние неосознаваемых личностью влечений, интересов, мотивов на ее поведение, на представление о самой себе и других людях. На материале из психиатрической практики были прослежены сложность и многоплановость структуры личности, значение внутренних конфликтов и кризисов в ее развитии, последствия неудовлетворенных желаний.

Третьим значительным и широко распространенным направлением в психологии XX в. является *гуманистическая психология*. Среди ее основателей — К. Роджерс (1902—1987) — один из самых влиятельных психологов нашего века. В гуманистическом подходе заложены идеи экзистенциальной (лат. *existentia* — существование) и восточной философии (дзэн-буддизма, например). В центре гуманистической концепции находится личность — “Я” каждого человека, его право быть самим собой, сохранять свою целостность и уникальность, быть свободным в выборе решений, творить свою жизнь и нести за нее ответственность. Для гуманистического подхода характерны ориентация на саморазвитие личности, глубокое уважение к ее индивидуальной позиции. Поэтому психотерапевтический метод К. Роджерса так и называется “клиент-центрированная терапия”, т. е. терапия, ориентированная на клиента, предусматривающая недирективный стиль общения.

Этот метод подразумевает налаживание глубоких личностных контактов, признание безусловной ценности каждого че-

ловека, полное его принятие. В этих условиях личность становится открытой по отношению ко всему реальному жизненному опыту, реализуя таким образом свою гибкость и свободу.

Основные принципы гуманистической психологии: 1) человек является целью этого направления, а не средством, как в бихевиоризме; 2) основополагающими человеческими свойствами и отношениями являются любовь, свобода, ответственность, вера; 3) гуманистическая психология отказывается быть биологической наукой, а становится гуманитарной; 4) истинная сущность человека заключается в его добром начале; 5) гуманистическая психология отказывается от принципа гомеостаза (стабильности) и исходит из принципа саморазвития личности.

Академик Б.Г. Ананьев, создавший ленинградскую школу психологов, в своих работах очень много внимания уделял диалектике индивидуального развития человека. Он обосновал, что каждый человек обладает яркой индивидуальностью, которая является интегральным свойством, объединяющим его природные и личностные особенности. Через индивидуальность раскрываются своеобразие личности, ее способности, предпочтительная сфера деятельности. В индивидуальности выделяются базовые и программирующие свойства. К базовым относятся темперамент, характер, способности человека. Именно через базовые свойства раскрываются динамические характеристики психики (эмоциональность, темп реакций, активность, пластичность, чувствительность) и формируется определенный стиль поведения и деятельности личности. Базовые свойства — сплав врожденных и приобретенных в процессе воспитания и социализации черт личности.

Главной движущей силой развития индивидуальности являются ее программирующие свойства — направленность, интеллект и самосознание. Индивидуальность обладает собственным внутренним психическим миром, самосознанием и саморегуляцией поведения, складывающимися и действующими как организаторы поведения "Я".

Б.Г. Ананьев представлял индивидуальность как единство и взаимосвязь свойств человека как индивида, субъекта деятельности и личности.

На основе оценки свойств личности можно составить ее *психологический портрет*, включающий следующие компоненты:

- 1) темперамент;
- 2) характер;
- 3) способности;

- 4) направленность;
- 5) интеллектуальность,
- 6) эмоциональность;
- 7) волевые качества;
- 8) умение общаться;
- 9) самооценка;
- 10) уровень самоконтроля;
- 11) способность к групповому взаимодействию.

Развитие индивидуальности продолжается всю жизнь. С возрастом меняется лишь позиция человека — из объекта воспитания в семье, школе, вузе он превращается в субъект воспитания и должен активно заниматься самовоспитанием

Совершенствование и изменение программирующих свойств личности обеспечивают ей полноценную, плодотворную длительную творческую деятельность и оказывают влияние на изменения некоторых базовых качеств, в частности характера. Усиление интереса к профессии ведет к интенсификации интеллектуальной деятельности, повышению мотивации, а развитие интеллекта — к поиску новых целей этой деятельности, формированию настойчивости, целеустремленности

Рассмотрим вкратце основные компоненты, характеризующие психологический портрет личности.

Темперамент

Наблюдая за другими людьми, за тем, как они трудятся, учатся, общаются, переживают радости и горе, мы, несомненно, обращаем внимание на различия в их поведении. Одни — быстры, порывисты, подвижны, склонны к бурным эмоциональным реакциям, другие — медлительны, спокойны, невозмутимы, с незаметно выраженными чувствами и т. д. Причина подобных различий кроется в темпераменте человека, присутствующем ему от рождения.

Родоначальником учения о темпераменте является древнегреческий врач Гиппократ (V—IV в. до н.э.), который считал, что в теле человека имеются четыре основные жидкости: кровь, слизь, желчь и черная желчь. Названия темпераментов, данные по названию жидкостей, сохранились до наших дней: холерический, происходит от слова желчь, сангвинический — от слова кровь, флегматический — слизь и меланхолический — черная желчь. Преобладанием той или иной жидкости Гиппократ и объяснял выраженность определенного типа темперамента у конкретного человека.

В современной психологии словом “темперамент” обозначают динамические особенности психики человека, т. е. только темп, ритм, интенсивность протекания психических процессов, но не их содержание. Поэтому темперамент никак нельзя определить словом “хороший” или “плохой”. Темперамент является биологическим фундаментом нашей личности, он основан на свойствах нервной системы человека и зависит от строения тела человека, обмена веществ в организме. Черты темперамента являются наследственными, поэтому чрезвычайно плохо поддаются изменению. Темперамент определяет стиль поведения человека, способы, которыми человек пользуется для организации своей деятельности. Поэтому при изучении черт темперамента усилия должны быть направлены не на их изменения, а на познание особенностей темперамента для определения рода деятельности человека.

Типы темпераментов:

1) *сангвиник* — это обладатель сильного типа нервной системы (т. е. нервные процессы обладают силой и продолжительностью), уравновешенного, подвижного (возбуждение легко сменяется торможением и наоборот); 2) *холерик* — это обладатель неуравновешенного типа нервной системы (с преобладанием возбуждения над торможением); 3) *флегматик* — с сильным, уравновешенным, но инертным, неподвижным типом нервной системы; 4) *меланхолик* — со слабым неуравновешенным типом нервной системы.

К представителю каждого типа темперамента нужно найти свой подход исходя из определенных психологических принципов:

1. “Доверяй, но проверяй”. Это подходит к сангвинику, имеющему такие плюсы: жизнерадостность, увлеченность, отзывчивость, общительность — и минусы: склонность к зазнайству, разбросанность, легкомыслие, поверхностность, сверхобщительность и ненадежность. Милый человек сангвиник всегда обещает, чтобы не обидеть другого, но далеко не всегда исполняет обещанное, поэтому надо проконтролировать, выполнил ли он свое обещание.

2. “Ни минуты покоя”. Таков принцип подхода к холерику. Принцип опирается на использование его плюсов: энергичности, увлеченности, страстности, подвижности, целеустремленности — и нейтрализацию минусов: вспыльчивости, агрессивности, невыдержанности, нетерпимости, конфликтности. Хо-

лерик все время должен быть занят делом, иначе он свою активность направит на коллектив и может разложить его изнутри.

3. “Не торопи” Таким должен быть подход к флегматику, имеющему плюсы: устойчивость, постоянство, активность, терпеливость, самообладание, надежность — и минусы: медлительность, безразличие, “толстокожесть”, сухость. Главное, флегматик не может работать в дефиците времени, ему нужен индивидуальный темп, поэтому не надо его подгонять, он сам рассчитает свое время и сделает дело

4. “Не навреди”. Это девиз меланхолика, который имеет плюсы: высокая чувствительность, мягкость, человечность, доброжелательность, способность к сочувствию — и, конечно, минусы: низкая работоспособность, мнительность, ранимость, замкнутость, застенчивость. На меланхолика нельзя кричать, слишком давить, давать резкие и жесткие указания, так как он очень чувствителен к интонациям и очень раним.

В действительности трудно встретить человека, полностью отвечающего определенному типу темперамента, наблюдается доминанта одного из них.

Чисто формально, без учета специфики каждой индивидуальности, при организации рабочих пар можно исходить из следующего принципа: холерику легче всего работать с сангвиником, сангвинику — с меланхоликом, меланхолику — с флегматиком.

Если вы чувствительный меланхолик, значит, вы прекрасный друг; если вы флегматик, то за вами, “как за каменной стеной”, могут спрятаться ваши близкие, друзья и подчиненные, ведь вы очень надежны; если вы холерик, то можно надеяться на успешность вашего жизненного пути, так как вы хорошо умеете ставить цели и добиваться их достижения. Ну а если вы сангвиник, то тогда от вас исходит теплый солнечный свет, что тоже нужно людям в нашей жизни.

Характер

Характер (греч. — чеканка, отпечаток) есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обуславливающих типичные для нее способы поведения. Те особенности личности, которые относятся к характеру, называют чертами характера. Черты характера — это не случайные проявления личности, а устойчивые особенности поведения челове-

ка, особенности, которые стали свойствами самой личности. В характере выражаются не случайные, а наиболее типичные, существенные особенности человека.

В структуре характера выделяют 4 группы черт, выражающих отношение личности к определенной стороне деятельности:

к труду (например, трудолюбие, склонность к творчеству, добросовестность в работе, ответственность, инициативность, настойчивость и противоположные им черты — лень, склонность к рутинной работе, безответственность, пассивность);

к другим людям, коллективу, обществу (например, общительность, чуткость, отзывчивость, уважение, коллективизм и противоположные им — замкнутость, черствость, бездушие, грубость, презрение, индивидуализм);

к самому себе (например, чувство собственного достоинства, правильно понимаемая гордость и связанная с ней самокритичность, скромность и противоположные им — самомнение, иногда переходящее в тщеславие, заносчивость, обидчивость, эгоцентризм, эгоизм);

к вещам (например, аккуратность, бережливость, щедрость или, напротив, скупость и т. п.).

Стержнем сформировавшегося характера являются морально-волевые качества личности. Человек с сильной волей отличается определенностью намерений и поступков, большей самостоятельностью. Он решителен и настойчив в достижении поставленных целей. Безволие человека обычно отождествляется со слабыхарактерностью. Даже при богатстве знаний и разнообразии способностей слабыхвольный человек не может реализовать всех своих возможностей.

Французский философ Ларошфуко писал в своих знаменитых "Максимах": "Нет ничего бесцветнее, чем характер бесхарактерного человека".

К. Леонгард выделил 4 типа характера: демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый.

Демонстративный тип, который получил свое название из-за способности людей подобного типа очень сильно выражать свои эмоции, с точки зрения окружающих — более сильно, чем они их переживают в данный момент. У демонстративной личности развита способность вытеснять из сознания некоторые травмирующие представления: она может лгать, не сознавая, что лжет, при этом ложь демонстративной личности отличается от сознательной лжи притворяющегося человека. Она не притворяется, а действительно в данный момент верит в то, в

чем пытаеся убедить окружающих Демонстративная личность глубоко вживается в требуемый ситуацией образ, ей присуща высокая артистичность в выражении любого чувства: горя, восхищения и т. д. Излюбленные образы, в которые перевоплощается демонстративная личность, — невинная жертва, человек, которого не оценили, злоупотребили его доверием, использовали его редкие душевные и интеллектуальные качества и пр., либо благодетель человечества, уникальный специалист, нежное, тонкое существо, нуждающееся в неустанной опеке.

При положительном социальном развитии демонстративная личность может стать прекрасным писателем, актером, социальным работником — благодаря умению вжиться в другой образ, понять другого человека

Противоположностью демонстративному является *педантичный* характер Если демонстративная личность принимает решения стремительно, импульсивно, процесс обдумывания сведен к минимуму, то педантичная личность долго колеблется и тщательно обдумывает свои действия Негативными чертами такого характера могут быть нерешительность, боязнь несчастного случая или ошибки, что вызывает необходимость постоянно проверять и перепроверять свои действия: выключен ли газ, нет ли в отчете ошибки, не грязные ли руки и пр., если, конечно, это не единичные случаи, а устойчивое поведение Но, как известно, наши достоинства являются продолжением наших недостатков, и педантичный характер может выразиться в таких прекрасных качествах, как пунктуальность, аккуратность, ответственность, предусмотрительность, рассудительность, забота о собственном здоровье, избежание эксцессов — словом, весь комплекс, которого демонстративной личности явно не хватает

Следующий тип характера — *застревающий*. Для людей этого типа характерна очень долгая задержка сильных чувств (аффектов): ярости, гнева, страха, особенно когда они не были выражены в реальной жизни из-за каких-то внешних обстоятельств. Этот аффект может не затухать и вспыхивать с первоначальной яркостью спустя недели, месяцы, даже годы Свои успехи застревающий человек переживает так же достаточно долго и ярко. Люди этого типа отличаются обидчивостью и злопамятностью. Самыми распространенными “идеями”, темами застревания являются: ревность, преследование, месть. Эти люди могут сказать о себе: “Я могу простить обиду, но не забыть ее”

У *возбудимых* личностей так же, как у демонстративных и застревающих, часто констатируется весьма неровное течение жизни, однако не потому, что они постоянно избегают трудностей, а потому, что часто высказывают недовольство, про-

являют раздражительность и склонность к импульсивным поступкам, не утруждая себя взвешиванием последствий. Неумение управлять собой ведет к конфликтам

Способности

Способность в психологии рассматривается как особое свойство психологической функциональной системы, выражающееся в определенном уровне ее продуктивности. Количественные параметры продуктивности системы — точность, надежность (устойчивость), скорость функционирования. Способности измеряются путем решения задач определенного уровня трудности, разрешения ситуаций и т. д.

В качестве способностей могут выступать свойства индивида и отношения личности. К свойствам индивида относится развитость системы познавательной, эмоциональной и волевой деятельности. Отношения личности включают увлеченность, интерес (т. е. направленность личности).

Уровень способностей определяется степенью разрешимости противоречий между свойствами индивида и отношениями личности. Лучший вариант, когда есть способности к какой-либо сфере деятельности и интерес этим заниматься.

Способности подразделяются на общие и специальные. Общие способности могут предопределять склонность к довольно широкому спектру деятельности, они формируются развитием интеллекта и особенностей личности. К общим способностям относятся:

- готовность к труду, потребность трудиться, трудолюбие и высокая работоспособность;
- черты характера — внимательность, собранность, целенаправленность, наблюдательность;
- развитие творческого мышления, гибкость ума, умение ориентироваться в сложных ситуациях, адаптивность, высокая продуктивность умственной деятельности.

Общая способность выступает как социально-психологическая основа развития специальных способностей к определенному виду деятельности: музыкальной, исследовательской, преподавательской и др.

Направленность

В основе направленности личности лежит мотивация ее деятельности, поведения, удовлетворения потребностей. *Направленность* бывает на задачу, на общение, на себя. Одного че-

ловека может устроить удовлетворение только физиологических потребностей и обеспечение безопасности существования. Другим, кроме этих потребностей, весьма важно удовлетворение социальных потребностей и потребностей в самовыражении, реализации творческих способностей. Задача менеджера и психолога заключается в выявлении потребностей, интересов, убеждений каждой личности и определении конкретной направленности ее мотивов. Вопросы мотивации подробнее изложены в п. 3.4.

Интеллектуальность

Известный советский психолог С.Л. Рубинштейн рассматривал интеллект как тип поведения человека — “умное поведение”. Ядро интеллекта составляет способность человека выделить в ситуации существенные свойства и привести свое поведение в соответствие с ними. В этом понимании выделяются два основных компонента: интеллект как способность познавать окружающий мир и как способ регуляции поведения на основе этого познания.

Интеллект — это система психических процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решение и в соответствии с этим регулировать свое поведение.

Интеллект особенно важен в нестандартных ситуациях — как символ обучения человека всему новому.

Французский психолог Ж. Пиаже считал одной из самых важных функций интеллекта взаимодействие с окружающей средой через адаптацию к ней, т. е. умение ориентироваться в условиях и соответственно строить свое поведение. *Адаптация* может быть двух видов: *ассимиляция* — приспособление ситуации через изменение условий к человеку, его индивидуальному стилю умственной деятельности, и *аккомодация* — приспособление человека к изменяющейся ситуации через перестройку стиля мышления.

Интеллект можно определить также как общую способность действовать целесообразно, мыслить рационально и эффективно функционировать в окружающей среде (Векслер).

В психологии существует понятие общего интеллекта и двух его подструктур: вербального и невербального. Под общим интеллектом понимается сложное интегральное качество, опре-

деленный синтез свойств психики, обеспечивающих в совокупности успешность любой деятельности. Вербальный интеллект — интегральное образование, функционирование которого осуществляется в словесно-логической форме с опорой преимущественно на знания. Невербальный интеллект — интегральное образование, функционирование которого зависит от развития наглядно-действенного мышления с опорой на зрительные образы и пространственные представления.

Структура интеллекта зависит от целого ряда факторов: возраста, уровня образования, специфики профессиональной деятельности и индивидуальных особенностей.

Кроме познавательного, существует интеллект профессиональный и социальный (умение решать проблемы межличностных отношений, находить рациональный выход из создавшейся ситуации). Следует помнить, что интеллект — это познание плюс действие. Поэтому нужно не только развивать все виды интеллекта, но и уметь реализовывать рациональные решения, показывать свой интеллект и на словах, и в деле, поскольку только результат, конкретные действия определяют уровень интеллекта личности.

Эмоциональность

Со времен Платона вся психическая жизнь делится на три относительно самостоятельные сущности: ум, воля и чувства, или эмоции.

Ум и воля в какой-то степени подчиняются нам, эмоции же всегда возникают и действуют помимо нашей воли и желания. Они отражают личную значимость и оценку внешних и внутренних ситуаций для жизнедеятельности человека в виде переживаний. В этом субъективность и произвольность эмоций.

Под умением управлять эмоциями чаще всего подразумевается умение скрывать их. Стыдно, но делается вид, что безразлично; больно, но это скрывается; обидно, но внешне только раздражение или гнев. Мы можем не показывать свои эмоции, от этого они не ослабевают, а чаще становятся еще мучительнее или принимают защитную форму агрессии.

Управлять эмоциями просто необходимо, во-первых, для здоровья, во-вторых, из честолюбия.

Все эмоциональные явления делятся на аффекты, собственно эмоции, чувства, настроения и стрессовые состояния.

Наиболее мощная эмоциональная реакция — аффект. Он захватывает человека целиком и подчиняет его мысли и действия. Аффект всегда ситуативен, интенсивен и относительно непродолжителен. Он наступает в результате какого-либо сильного (объективного или субъективного) потрясения.

Собственно эмоции — это более длительная реакция, которая возникает не только как реакция на свершившиеся события, но главным образом на предполагаемые или вспоминаемые. Эмоции отражают событие в форме обобщенной субъективной оценки.

Чувства — устойчивые эмоциональные состояния, имеющие четко выраженный предметный характер. Это отношения к конкретным событиям или людям (возможно, воображаемым).

Настроения — длительные эмоциональные состояния. Это тот фон, на котором протекают все остальные психические процессы. Настроение отражает общую установку принятия или непринятия мира. Превалирующие у данного человека настроения, возможно, связаны с его темпераментом.

Стресс — неспецифическая реакция организма в ответ на неожиданную и напряженную обстановку. Это физиологическая реакция, которая выражается в мобилизации резервных возможностей организма. Реакцию называют неспецифической, так как она возникает в ответ на любое неблагоприятное воздействие — холод, усталость, боль, унижение и т. д. Вопросы управления стрессами рассматриваются в специальной литературе.

Существуют и другие эмоции, которые возникают при общении.

Умение общаться

Общение — это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса. Общение имеет свои функции, средства, виды, типы, каналы, фазы.

Наиболее очевидной функцией общения является передача каких-то сведений, какого-то содержания и смысла. Это семантическая (смысловая) сторона общения. Эта передача влияет на поведение человека, действия и поступки, состояние и организованность его внутреннего мира. В целом можно

выделить информационную (получение сведений), познавательную, управляющую и развивающую функции общения, функцию обмена эмоциональными и вообще психическими состояниями.

Средства общения бывают вербальными (речь в разных формах) и невербальными (пантомимика, мимика, жесты и др.).

Виды общения: общение двоих (диалог), общение в малой группе, в большой группе, с массой, анонимное общение, межгрупповое общение. Перечисленные виды относятся к непосредственному общению.

Каналы общения: зрительный, слуховой, тактильный (прикосновение), соматосенсорный (ощущения своего тела).

Типы общения: функционально-ролевое (начальник — подчиненный, учитель — ученик, продавец — покупатель), межличностное, деловое, раппортное (общение с односторонним доверием — доверяет пациент).

Фазы общения: планирование, вхождение в контакт, концентрация внимания, мотивационный зондаж, поддержание внимания, аргументация, фиксация результата, завершение общения.

Самооценка

На основе самопознания у человека вырабатывается определенное эмоционально-ценностное отношение к себе, которое выражается в самооценке. Самооценка предполагает оценку своих способностей, психологических качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения, а также своего места среди других людей.

Самооценка может быть заниженной, завышенной и адекватной (нормальной).

9.3. Методы управления персоналом

Метод управления — это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

В настоящее время в научной литературе раскрываются и применяются на практике три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга.

Нам представляется, что общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Например, любой нормативный акт как атрибут административного метода управления, кроме административно-правовых, решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного акта требует применения знаний в области психологии. Вместе с тем результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в нормативных (административных) документах. Экономические вопросы неправомерно рассматривать в отрыве от социальных и, наоборот, социальные — в отрыве от экономических и правовых вопросов.

В основание классификации методов управления, на наш взгляд, следует положить иной признак — степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта.

Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;

в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием логики и психологии формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития. Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не является приоритетным, для него важнее удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения. Сравнительная характеристика этих методов приведена в табл. 9.2.

Сравнительная характеристика методов управления

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1	2	3	4
1. Общепринятое название группы методов, примерно соответствующей новой группе	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и др.	Частная
6. Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами
8. Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная
11. Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное
12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний, низший	Низший
13. Характер управленческой информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая

1	2	3	4
14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
15. Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов	Флегматик	Сангвиник	Сангвиник
16. То же относительно объекта управления (исполнителя)	Сангвиник	Флегматик, холерик	Меланхолик
17. Тип чаще всего принимаемого управленческого решения	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их
18. Конкретные методы и способы управления	1. Государственное регулирование экономики. 2. Стандартизация и сертификация. 3. Мониторинг экосистемы. 4. Нормативно-методическое регулирование системы управления. 5. Планирование, учет и контроль	1. Экономическое стимулирование. 2. Анализ затрат, качества и других параметров систем (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, тестирование, факторный анализ и др.). 3. Экономико-математическое моделирование. 4. Балансовые методы	1. Мониторинг социально-психологических процессов. 2. Моделирование социально-психологических процессов. 3. Психотехнологии. 4. Моральное стимулирование
19. Рекомендуемое соотношение применяемых методов (сумма равна 10)	4	4	2

Приведенные в таблице характеристики методов управления являются укрупненными, отражающими преобладание, или приоритет, конкретного признака по конкретной группе

методов. Новизна представленной таблицы заключается в системности подхода к проблеме. Анализ соответствия характеристики конкретной системы управления приведенным в таблице рекомендациям позволит найти "узкие места" в этой системе.

Рациональное соотношение методов принуждения, побуждения и убеждения, на наш взгляд, примерно следующее: 4 : 4 : 2. Поясним почему.

Методы принуждения — субстанция управления. Низкое качество субстанции — законодательных и нормативных актов — приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем. Субстанция управления должна быть высшего качества.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы. Субстанцией методов побуждения являются оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная работа, качество которой определяет эффективность систем. В условиях рыночных отношений конкуренция заставляет инвесторов и государство оптимизировать решения и мотивы в целях повышения качества жизни населения. Поэтому, на наш взгляд, роль методов побуждения в управлении эффективностью объектов оценивается примерно в 40% совокупности факторов эффективности.

Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями личности. Чтобы эффективно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Методы убеждения применяются к объектам управления с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, субъекту управления следует знать психологические установки личности как объекта управления.

Тем не менее факторов и условий, определяющих качество и эффективность управленческих решений, значительно больше, чем факторов психологического портрета личности, которыми следует руководствоваться (учитывать) при принятии и реализации решений. Поэтому “весомость” методов побуждения примерно в два раза больше “весомости” методов убеждения

9.4. Формирование требований к совершенствованию организации труда

Стратегический менеджмент в принципе должен правильно (рационально, эффективно) сформулировать все стратегические требования по всем сферам деятельности фирмы. По некачественной стратегии невозможно достигнуть качественных конечных результатов. К тому же при формулировании требований должны быть учтены все экономические законы и законы организации, научные подходы и принципы, методы и средства достижения цели. Если, например, в соответствии с законом наименьших какой-либо вопрос из комплекса вопросов будет слабо проработан, то и обоснованность всей проблемы будет на низком уровне. “Скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна” — основной принцип закона наименьших. А сколько еще таких принципов, которые никогда, никем и нигде в России не соблюдаются.

Требования к совершенствованию организации труда тесно связаны с принципами работы руководителя, которые были рассмотрены в п. 9.1.

Если руководитель с помощью методов принуждения, побуждения и убеждения не умеет или не хочет реализовывать принципы эффективного руководства, то никогда коллектив и система в целом не будут конкурентоспособными. Вектор достижения высокой конкурентоспособности в принципе и в целом должен изначально исходить от руководителя. Частичные бессистемные конкурентоспособные компоненты не могут определять конкурентоспособность системы в целом. К сожалению, некоторые руководители, возможно, от недостаточного профессионализма и отсутствия стратегического мышления ждут инициативы снизу.

Требования к работе руководителя высшего звена (соблюдение принципов управления экономикой, выполнение квалификационных требований, рациональное сочетание методов управления, приоритет стратегических вопросов и др.) сформулированы нами в табл. 9.1. Эти требования значительно шире, глубже и обоснованнее требований, описанных в литературе (А. Файоль, М. Мескон и др.)

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. В условиях реструктуризации предприятий, ужесточения конкуренции важно от элементарных принципов управления персоналом перейти к системным принципам, включающим различные аспекты

2. Принципы управления персоналом как исходное положение теории должны отвечать требованиям системности, комплексности и других научных подходов к управлению. Имеющиеся в учебной и методической литературе принципы управления персоналом слишком упрощены (со времен А. Файоля).

3. В условиях становления рыночных отношений усиливается роль психологических методов управления персоналом. Поэтому следует приступить к изучению параметров психологического портрета личности и принятию решений с учетом этих параметров.

4. Принятые в настоящее время альтернативные методы управления персоналом — административные, экономические и социально-психологические — следует заменить методами принуждения, побуждения и убеждения, которые построены на степени свободы личности, соотношении которых определяется условиями, например, 4 : 4 : 2.

5. Требования к совершенствованию организации труда должны формироваться на основе новых принципов управления персоналом.

Контрольные вопросы

1. Почему принципы работы руководителя и исполнителя не могут быть унифицированными?
2. Назовите принципы работы руководителя.
3. Раскройте сущность принципа: приоритет стратегических задач перед тактическими.

4. Какова структура рабочего времени заместителя руководителя по маркетингу и мастера цеха?
5. В чем недостатки принципов менеджмента А. Файоля?
6. Какие компоненты составляют психологический портрет личности?
7. Какими качествами отличаются сангвиники?
8. Какими качествами должен обладать руководитель реструктурируемого предприятия?
9. Чем отличаются методы побуждения от методов принуждения?
10. Какие требования предъявляются к организации труда?

ТЕМА 10

Организация выполнения стратегии фирмы

План:

1. Принципы рациональной организации процессов.
2. Учет и контроль выполнения стратегии.
3. Мотивация достижения стратегических результатов.
4. Ситуационное регулирование стратегии фирмы.

10.1. Принципы рациональной организации процессов

В основе формирования рациональных процессов лежат научные принципы организации. Их использование позволяет обеспечить четкую целевую ориентацию процесса, эффективную реализацию и упорядоченность на всех стадиях осуществления.

К общим принципам рациональной организации процессов мы относим: пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, специализацию, универсализацию, оперативность, гибкость, информативность и др.

Наряду с научными принципами организации процессов можно выделить специфические и ситуационные, которые в той или иной степени необходимо применять, чтобы достичь максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических и других условиях. Для выполнения стратегии фирмы необходимо:

- осуществить подбор команды профессионалов, конкурентоспособных менеджеров, специалистов и рабочих;

- адаптировать систему (фирму) к внешней и внутренней среде,
- ранжировать показатели, задания и другие факторы по их важности и эффективности для рационального распределения ресурсов и обеспечения пропорциональности компонентов системы,
- обеспечить сопоставимость управленческих решений по уровню качества, объему, степени неопределенности ситуации и другим факторам;
- персонифицировать управление каждый работник подчиняется только одному руководителю;
- обеспечить восприимчивость управления к изменениям во внешней среде и в структуре системы (более гибко и оперативно реагировать на изменения);
- автоматизировать управленческие процессы по всем функциям,
- стимулировать достижение запланированных результатов,
- обеспечить прямоточность управленческих и производственных процессов;
- обеспечить пропорциональность частичных процессов по всем компонентам;
- обеспечить непрерывность процессов;
- осуществлять процессы параллельными и параллельно-последовательными способами,
- обеспечить оперативность управления,
- обеспечить рациональное сочетание различных методов управления персоналом: принуждения, побуждения и убеждения.

10.2. Учет и контроль выполнения стратегии

Разработка стратегических планов — только начало дела. Правда, качество стратегических планов во многом определяет возможность достижения конечных результатов стратегического менеджмента. Если качество стратегических планов (вход системы стратегического менеджмента) будет оценено, например, на “удовлетворительно”, то при любом качестве процесса по организации реализации планов качество выхода системы будет тоже “удовлетворительным”. Поэтому для обеспечения качества выхода системы стратегического менеджмента на “отлично” сначала следует обеспечить на “отлично” качество пла-

нов, а потом — на том же уровне качество процесса по реализации планов

В круг вопросов по организации реализации стратегических планов входят следующие:

- разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и оперограммы реализации стратегических планов;
- организация учета и контроля выполнения планов;
- мотивация выполнения планов в установленные сроки, требуемого качества и с оптимальными затратами;
- регулирование процесса реализации стратегических планов при появлении изменений во внешней и внутренней среде фирмы.

При разработке программы обязательно должны применяться научные подходы, принципы и методы менеджмента, описанные в соответствующих разделах. Напомним, что при решении любого вопроса (достижении любой цели) следует взаимовязывать следующие компоненты работы: наименование, количество, качество, затраты, сроки, исполнители, эффективность, форма представления работы, санкции за нарушение каких-либо условий, система поощрения за качество.

Для оптимизации продолжительности работ и распределения ресурсов по работам программы, а также для обеспечения ее наглядности рекомендуется применять сетевые методы. Для увязки работ и исполнителей рекомендуется строить оперограммы по следующей форме (рис. 10.1).

Работы, операции	Исполнители					Примечание
	А	Б	В	Г	Д	
1		●		⊗		⊗ — ответственные исполнители ● — соисполнители
2	⊗	●	●	●	●	
3			⊗	●		
4	●	⊗				
5				⊗	●	
6	●	●	●	●	⊗	

Рис. 10.1. Форма оперограммы

На рис. 10.1 показано, что за работу "1" ответственным является исполнитель Г, а Б — является соисполнителем. По работе "2" ответственным исполнителем является А, остальные —

соисполнители и т. д. Применение оперограмм позволит обеспечить наглядность взаимосвязей работ и исполнителей.

Ведение регулярного, полного и качественного учета выполнения стратегических планов является одним из основных условий повышения эффективности менеджмента. Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Учет расхода ресурсов желательно организовать по всем видам ресурсов, выпускаемым товарам, стадиям их жизненного цикла и подразделениям. По сложной технике еще необходимо организовать автоматизированный учет отказов, затрат на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты.

Требования к учету:

1) обеспечение полноты, т. е. ведение учета по всем подсистемам системы менеджмента, показателям качества, количества и ресурсоемкости товаров, подразделениям фирмы, товарным рынкам и т. д.;

2) обеспечение динамичности, т. е. учет показателей в динамике и использование результатов учета для анализа;

3) обеспечение системности, т. е. учет показателей системы менеджмента и ее внешней среды (макросреда страны, инфраструктура региона, микросреда фирмы);

4) автоматизация учета на основе компьютерной техники;

5) обеспечение преемственности, применяемости и перспективности учета;

6) использование результатов учета в стимулировании качественного труда.

Если учет ведется в основном по количественным показателям и его результаты где-нибудь фиксируются, то контрольная функция менеджмента несколько шире. Контроль, во-первых, может быть отнесен как к количественным показателям, так и к качеству, документам и другим предметам труда, во-вторых, он может осуществляться в различные периоды.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

1) стадия жизненного цикла объекта — контроль на стадии стратегического маркетинга, НИОКР, ОТПП, производства, подготовки объекта к функционированию, эксплуатации, технического обслуживания и ремонтов;

2) объекты контроля — предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд,

окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация;

3) стадия производственного процесса — входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения;

4) исполнитель — самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный, международный контроль;

5) возможность дальнейшего использования объекта контроля — разрушающий и неразрушающий контроль;

6) принимаемое решение — активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль;

7) степень охвата объекта контролем — сплошной и выборочный контроль;

8) режим контроля — усиленный (ускоренный) и нормальный контроль;

9) степень механизации — ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический контроль;

10) время контроля — предварительный, текущий, заключительный контроль;

11) способ получения и обработки информации — расчетно-аналитический, статистический, регистрационный;

12) периодичность выполнения контрольных операций — непрерывный и периодический контроль.

10.3. Мотивация достижения стратегических результатов

Одним из важнейших вопросов реализации стратегических планов фирмы является стимулирование или мотивация их выполнения. На первом этапе этой работы определяются затраты на мотивацию по одному из следующих методов:

- метод исчисления от наличных средств или возможностей;
- метод исчисления в процентах к сумме продаж;
- метод конкурентного паритета или равновесия, отражающего коллективную мудрость отрасли;
- метод исчисления исходя из конкретных целей и задач.

Мотивация сопровождает все виды деятельности по разработке и реализации стратегических планов: разработку концеп-

ции маркетинга, информационное обеспечение, исследование рынка, стимулирование повышения конкурентоспособности товара, организацию разработки стратегии фирмы, оперативное управление реализацией стратегических планов. Средства мотивации по каждому направлению могут подразделяться на две части: 1) на оплату всех расходов по решению данной задачи (например, оплата маркетинговых исследований, разработка стратегии и т. п.) и 2) на дополнительную оплату или премирование работников любых подразделений фирмы, участвующих в реализации стратегических планов. Например, конструкторы получают зарплату и премию за выполнение своих задач, но если они еще выполнили свои задания из стратегических планов с учетом требований концепции маркетинга, то должны быть стимулированы дополнительно и за это. Выполнять любую работу с ориентацией на потребителя очень трудно, поэтому качество и напряженность труда необходимо стимулировать. Размер премии определяется дифференцированно. Кроме материального стимулирования, применяются и моральные стимулы. Среди направлений стимулирования специалисты особо выделяют стимулирование достижения конечных результатов стратегии фирмы.

Повышение уровня организованности работ по выполнению стратегических планов обеспечивается не только применением сетевых методов планирования и управления, построением оперограмм, но и анализом и оценкой принципов рациональной организации производственных процессов, которые были рассмотрены в п. 8.1. Напомним, что к этим принципам относятся пропорциональность, параллельность, непрерывность, прямоточность, ритмичность частичных процессов, факторами выполнения которых являются унификация, специализация и автоматизация.

В данной теме были рассмотрены только принципиальные вопросы реализации стратегических планов. Подробнее они разрабатываются при реализации тактических планов в курсе “Производственный менеджмент”.

10.4. Ситуационное регулирование стратегии фирмы

Регулирование (подчинение правилу) — функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и

эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, по принятию мер для доведения (совершенствования) параметров входа системы или процессов в ней до новых требований выхода (требований рынка, научно-технического прогресса, общества, государственных органов, мирового сообщества и т. д.)

Ситуационное регулирование процессов осуществляется на основе многовариантного перебора стратегических (при стратегическом планировании), тактических (при текущем планировании) или оперативных ситуаций. Выбирается та ситуация, которая наиболее эффективна (в смысле качества, затрат и сроков) в конкретное время в конкретном месте. Регулирование может быть международным, государственным, региональным, отраслевым, корпоративным, индивидуальным, а также по проблемам. Ситуационное регулирование осуществляется путем применения ситуационного подхода.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует огромное число факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, то нет единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности путей достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т. д.), учете непредвиденных обстоятельств.

Конкретные ситуации могут изменяться по следующим признакам:

- а) содержанию — технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;
- б) виду управленческого решения во времени — стратегические, тактические, оперативные;
- в) ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
- г) методам реализации управленческих решений.

Покажем схему применения ситуационного подхода на примере разработки стратегии повышения качества товара (цель), которая была разработана в t -м году, а реализуется в $(t + 3)$ -м году (рис. 10.2).

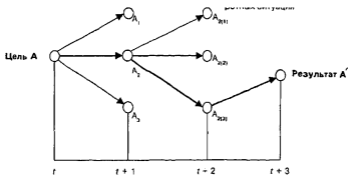


Рис. 10.2. Схема применения ситуационного подхода к повышению качества товара (пример)

Анализ рис. 10.2. показывает, что при разработке стратегии не было одного-единственного варианта достижения цели А. Поэтому на $(t + 1)$ -м году были разработаны альтернативные варианты достижения одной и той же цели в зависимости от конкретной ситуации на рынке (три варианта). В $(t + 1)$ -м году при реализации стратегии оптимальным оказался второй вариант. В $(t + 2)$ -м году при реализации тактического плана повышения качества товара столкнулись с тремя ситуациями поставки комплектующих. Анализ конкурентоспособности комплектующих основных поставщиков позволил остановиться на третьем варианте. Путь, по которому запланированная цель А воплотилась в результат А', обозначен утолщенной линией ($A \rightarrow A_2 \rightarrow A_{2(3)} \rightarrow A'$). Обозначения цели и результата не совпадают, так как при разработке стратегии всегда закладывается некоторый резерв (5–10%) на преодоление непредвиденных ситуаций.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

1. Обеспечить организованность функционирования системы (организации) возможно только в том случае, если при ее проектировании анализировались принципы рационализации структур и процессов, принимались меры по соблюдению законов организации.

2. В условиях развития международной интеграции (в частности, на основе сотовой связи) повышается роль междуна-

родного учета и контроля за экономическими, торговыми, экологическими и другими процессами.

3. Одним из факторов развития системы менеджмента является ситуационное регулирование процессов по вертикали (мировое сообщество, страна и т. д.), горизонтали и проблемам.

Контрольные вопросы

1. Назовите принципы рациональной организации процессов.
2. Что необходимо сделать для контроля выполнения стратегии фирмы?
3. Раскройте сущность принципа прямоточности.
4. Что значит персонифицировать управление?
5. Как осуществляется учет выполнения показателей стратегии фирмы (стратегического плана)?
6. Какова роль учета в международном сотрудничестве?
7. Какую роль выполняет функция контроля?
8. Как осуществляется мотивация стратегических результатов?
9. Что такое ситуационное регулирование?
10. Как осуществляется ситуационное регулирование?

ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

АВТОРСКОЕ СВИДЕТЕЛЬСТВО — документ, удостоверяющий авторское право на изобретение. Если автор изобретения сохраняет за собой исключительное право на его использование, то ему выдается патент на изобретение.

АДАПТАЦИЯ — приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

АНАЛИЗ — разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ — комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угрозы ее положению на рынке. На основе полученных в ходе анализа прогнозных оценок устанавливаются цели и разрабатываются стратегии.

АНАЛИЗ РЕСУРСОЕМКОСТИ ОБЪЕКТА — анализ структурных, абсолютных, относительных и удельных показателей, характеризующих расход ресурсов по стадиям жиз-

ненного цикла объекта с целью выявления факторов экономии ресурсов.

АНАЛИЗ РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ — метод изучения сложившихся в прошлом тенденций технического, социального, экономического развития объекта для формирования стратегии его развития

АНАЛИЗ РИСКА — разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

АНАЛИЗ СИСТЕМНЫЙ — исследование объектов как систем, совокупности взаимосвязанных элементов с применением системных принципов. Системный анализ следует начинать с анализа внешнего окружения объекта.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА — процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ — изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

АНАЛИЗ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ — сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта со значениями базового периода (с другими периодами), с показателями других аналогичных объектов, с нормативным (эталонным) уровнем.

АНАЛИЗ ФАКТОРНЫЙ — процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции, а также для ее прогнозирования

АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО — законодательство, ограничивающее монополии изготовителей, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроль доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства

АПРОБАЦИЯ — проверка на практике, в реальных условиях теоретически построенных методов, расчетов, схем, моделей различных процессов.

БАЛАНСОВЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА — методы, которые применяют менеджеры, специалисты по отношению к экономическим объектам. При решении почти любой задачи по любой функции управления необходимо считать приход и расход, прибыль и затраты, поступление и распределение и т. д.

БЕЗОПАСНОСТЬ — создаваемые системой условия, гарантирующие предотвращение утечки конфиденциальной информации, сохранение экосистемы и здоровья человека, предотвращающие нарушение тайны, осуществление диверсий. В качестве объектов безопасности могут быть страна, регион, экосистема, фирма, человек и др. По направлениям безопасность может быть военная, экологическая, экономическая, информационная, техническая и др.

БЕЗОТКАЗНОСТЬ — свойство надежности товара сохранять работоспособность в течение некоторой наработки в часах без вынужденных перерывов. К показателям безотказности относятся, например, вероятность безотказной работы, средняя наработка до первого отказа, наработка на отказ, интенсивность отказов.

БИЗНЕС — инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли, другого результата, развитие собственного дела.

БУДУЩИЙ ТРУД — часть совокупного труда по созданию и использованию (эксплуатации) объекта, которую необходимо будет потратить в будущем для получения от объекта полезного эффекта. Например, после изготовления грузового автомобиля доля будущего труда в совокупном труде за его жизненный цикл равна примерно 92—96%, т. е. затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты автомобиля за 10 лет его использования примерно в 20 раз превышают стоимость автомобиля. Такие значительные затраты на топливо, запасные части, заработную плату, техническое обслуживание, ремонты и другие расходы в сфере потребления автомобиля вызваны его низким качеством. Доля будущего труда в совокупном труде в

динамике изменяется от 100% на стадии начала маркетинговых исследований до 0% — после утилизации объекта. На конкретной стадии будущий труд распадается на прошлый труд и живой труд (*авторская разработка*).

ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМЫЕ ТОВАРЫ — группа товаров, которые могут быть сравнимы по их функциональному назначению, применению, качественным и техническим характеристикам, цене и другим параметрам таким образом, что покупатель действительно заменяет или готов заменить их друг другом в процессе потребления (в том числе производственного) (*официальный термин*).

ВНЕШНЯЯ СРЕДА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА — компоненты макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, оказывающие прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы.

ВОСПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода к менеджменту являются: 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта; 4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (*авторская разработка*).

ВОСПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА — динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и программы выпуска товаров каждой модели.

ВЫБОР БАЗОВОГО РЫНКА подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками, и фокусирование на сегментах, создающих для фирмы благоприятные маркетинговые возможности.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ — структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей подцели первого, второго и т. д. уровней ("ветви дерева").

ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, при применении которого объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5—10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

ДИНАМИЗМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ — изменчивость факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, влияющих на ее структуру и эффективность функционирования.

ДИСКОНТИРОВАНИЕ — метод приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду с учетом ставки дисконта.

ДОЛГОВЕЧНОСТЬ — свойство товара сохранять работоспособное состояние до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонтов. К показателям долговечности относятся, например, нормативный срок службы (срок хранения) товара, срок службы до первого капитального ремонта и др.

ДОМИНИРУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ — исключительное положение хозяйствующего субъекта или нескольких хозяйствующих субъектов на рынке товара, не имеющего заменителя, либо взаимозаменяемых товаров (далее — определенного товара), дающее ему (им) возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке или затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам. Доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта, доля которого на рынке определенного товара составляет 65% и более, за исключением тех случаев, когда хозяйствующий субъект докажет, что, несмотря на превышение указанной величины, его положение на рынке не является доминирующим. Доминирующим также признается положение хозяйствующего субъекта, доля которого на рынке определенного товара составляет менее 65%, если это установлено антимонопольным

органом исходя из стабильности доли хозяйствующего субъекта на рынке, относительного размера долей на рынке, принадлежащих конкурентам, возможности доступа на этот рынок новых конкурентов или иных критериев, характеризующих товарный рынок. Не может быть признано доминирующим положение хозяйствующего субъекта, доля которого на рынке определенного товара не превышает 35% (*официальный термин*).

Живой труд — часть совокупного труда, выраженная в форме заработной платы (необходимого труда) всех работников, приходящейся на единицу объекта на данной стадии его жизненного цикла, и прибыли (прибавочного труда). При переходе объекта на следующую стадию жизненного цикла живой труд предыдущей стадии переходит в прошлый труд данной стадии. Например, на стадии производства объекта заработная плата работников ОТПП или НИОКР относится уже к прошлому труду. С повышением уровня автоматизации производства и управления доля живого труда на данной стадии жизненного цикла объекта уменьшается.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА включает следующие этапы: 1) стратегический маркетинг; 2) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; 3) организационно-технологическая подготовка нового производства; 4) производство; 5) подготовка товара к функционированию; 6) эксплуатация и ремонты; 7) утилизация товара после обработки и замена новой моделью.

ЗАКОН КОНКУРЕНЦИИ — объективный процесс “вымывания” с рынка некачественных товаров. Закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены. Допустим, однородную продукцию выпускают 6 фирм. Сравнить продукцию фирм можно по показателю удельной цены как отношению цены к полезному эффекту, отражающему отдачу потребительских свойств продукции в конкретных условиях. В первое время самой отстающей фирмой оказалась 1-я, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому 1-я фирма принимает стратегию перехода на вторую модель продукции с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили 2-я, 3-я, 4-я и 6-я фирмы. 5-я фирма не успела перейти на новую модель, а

старую потребители не стали покупать, и фирма обанкротилась. Ее место на рынке заняла 7-я фирма, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию, и так далее (*авторская разработка*).

ЗАКОН МАСШТАБА — закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции. Существует точка насыщения, когда при увеличении программы выпуска себестоимость (трудоемкость) продукции не снижается, так как этот фактор исчерпал себя.

ЗАКОН ЭКОНОМИИ ВРЕМЕНИ — закон экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл. Если применить к проблеме экономии времени совокупность научных подходов, то закон экономии времени будет отражать экономические процессы в динамике, за весь жизненный цикл товара. Тогда совокупные затраты будут равны сумме прошлого, живого и будущего труда (который потребуется затратить в будущем для получения от товара полезного эффекта) (*авторская разработка*).

ЗНАК СООТВЕТСТВИЯ — зарегистрированный в установленном порядке знак, который по правилам, установленным в данной системе сертификации, подтверждает соответствие маркированной им продукции установленным требованиям (*официальный термин*).

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ — процедура, посредством которой устанавливают соответствие представленной на сертификацию продукции требованиям, предъявляемым к данному виду (типу) продукции (в нормативной и технической документации, в информации о продукции) (*официальный термин*).

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ — по теории Маслоу все потребности, направляющие поведение человека в обществе, можно расположить в виде следующей иерархической структуры: 1) физиологические; 2) безопасности и социальной защищенности; 3) причастности к чему-либо или кому-либо; 4) уважения, признания; 5) самореализации. Прежде чем потребность высшего уровня (в самореализации) станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого

уровня. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной

ИМИДЖ (БРЕНД) ОРГАНИЗАЦИИ — ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Его основу составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название, эмблема, товарный знак.

ИМИДЖ ПРОДУКТА — распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных либо исключительных характеристиках продукта, придающих последнему особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов.

ИНВЕСТИЦИИ — вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на реальные и финансовые. Реальные — это вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и другие активы. Финансовые инвестиции — это покупка ценных бумаг различных эмитентов.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ — совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

ИННОВАЦИЯ — результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств. Новшества могут оформляться в виде открытия, изобретения, патента, рационализаторского предложения, нового или усовершенствованного продукта, технологии, управленческого или производственного процесса, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документов (стандарта, методики, инструкции, рекомендаций и т. п.), результатов маркетинговых исследований и т. д.

ИНТЕГРАЦИОННЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; б) между стадиями жизнен-

ного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали, г) между субъектами управления по горизонтали (*авторская разработка*)

ИНФРАСТРУКТУРА РЕГИОНА — совокупность отраслей данного региона, оказывающих влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы. К отраслям инфраструктуры региона относятся следующие: рыночная инфраструктура (финансовые учреждения, единая компьютерная информационная система, биржи, брокерские структуры и др.), мониторинг окружающей природной среды, промышленность, строительство, здравоохранение, наука и образование, культура, торговля, транспорт и связь, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения, пригородное сельское хозяйство и др

КАЧЕСТВО ДОКУМЕНТА — степень соответствия параметров данного документа требованиям, предъявляемым к оформлению, содержанию, возможности его использования по назначению, сопоставимости исходной информации, применению современных методов и подходов, обоснованности управленческого решения.

КАЧЕСТВО ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ (ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ) — степень соответствия изготовленной продукции (выполненной работы) требованиям технологической документации, договору

КАЧЕСТВО ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ — степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, используемых последней для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации. достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

КАЧЕСТВО ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНА — совокупность параметров (показателей) отраслей инфраструктуры региона, удовлетворяющих физиологические, социальные и духовные потребности человека, а также производственные потребности находящихся на территории региона фирм, организаций, учреждений. Параметры отраслей должны отвечать международным, федеральным (государственным) и региональным стандартам, нормативам и требованиям по экологичности, безопасности, адаптивности, рациональному использованию ресурсов.

КАЧЕСТВО ОБЪЕКТА — совокупность свойств объекта, обуславливающих его способность удовлетворять конкретные потребности, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям. Показатели ресурсоемкости объекта неправомерно включать в состав показателей качества.

КАЧЕСТВО ПРОЕКТНО-КОНСТРУКТОРСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ — степень соответствия в документации показателей качества и экономичности объекта требованиям конкретного рынка к моменту внедрения объекта у потребителя. Качество проектно-конструкторской документации определяется применением современных методов при ее разработке, соответствием требованиям потребителей.

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ — совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, учитывающий технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента в их взаимосвязи.

КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА — способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации своих конкурентных преимуществ.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ — способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. На одном рынке объект может быть конкурентоспособным, на другом — нет. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая сфера макросреды, страна в целом. Конкурентоспособность может быть стратегической (на стадии стратегического маркетинга) и фактической.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ — способность информационной системы конкурировать с другими аналогичными системами в способах хранения, обработки, преобразования, передачи, обновления информации, обладать системностью, комп-

лексностью, надежностью, адаптивностью, доступностью.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА — преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы. Требования, предъявляемые к менеджеру: знание и применение современных методов исследований и разработок, методов формирования коллектива, организации и мотивации труда, а также укрепление здоровья и повышение уровня культуры и др.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА — способность производства как объекта сложной открытой организационно-экономической системы выпускать конкурентоспособную продукцию, иметь коммерческий успех в условиях конкуренции, необходимый для дальнейшего развития и функционирования. Требования к производству: использование прогрессивных технологий, современных методов менеджмента; своевременное обновление фондов; обеспечение гибкости производства, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности, ритмичности процессов.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРАНЫ — способность страны конкурировать с другими странами, уровень ее комплексного развития. Определяется качеством жизни населения, качеством выпускаемых товаров и выполняемых услуг, эффективностью использования ресурсов, степенью интегрированности страны в мировое сообщество, зрелостью политической и экономической систем и другими факторами макросреды.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ — способность данной технологии конкурировать с другими аналогичными технологиями, не иметь аналогов, предоставлять возможность изготовить по данной технологии качественную и экономичную продукцию в соответствии с конструкторско-технологической документацией, не снизив качества входа системы. Требования к технологии: мобильность, оптимальность уровня автоматизации процессов, минимальные потери ресурсов.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ — способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурен-

тоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Оценка степени конкурентоспособности фирмы заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, в выборе фирмы-лидера, которая должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЦЕННОЙ БУМАГИ — способность ценной бумаги обеспечить коммерческий успех ее владельцу в условиях конкуренции (дивиденды, проценты, ликвидность).

КОНКУРЕНЦИЯ — состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке (*официальный термин*). Конкуренция — состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса “вымывания” некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона “О защите прав потребителей”. Конкуренция — процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами.

КОНКУРЕНЦИЯ НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ — любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия хозяйствующих субъектов, которые противоречат положениям действующего законодательства, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и могут причинить или причинили убытки другим хозяйствующим субъектам — конкурентам либо нанести ущерб их деловой репутации (*официальный термин*).

КОНТРОЛЬ — функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

КОНЦЕПЦИЯ — комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности.

КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА — концепция ориентации любой деятельности на внешних и внутренних потребителей. Субъект управления должен обеспечивать высокое качество выхода данной системы, который одновременно является входом другой системы — потребителя. Для реализации этой концепции необходимо сначала анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества входа и только потом повышать качество процесса в самой системе. Если выход каждой системы будет высокого качества, то и качество глобальной системы будет высоким.

КООРДИНАЦИЯ — центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий. Это одна из наиболее сложных функций, выполняемых, как правило, менеджерами. Координация может осуществляться по выполнению любых работ, между любыми компонентами системы или внешней среды.

Ликвидность — 1) способность превращения активов фирмы, ценностей в наличную валюту, другие ценности; мобильность активов; 2) способность заемщика обеспечить своевременное выполнение долговых обязательств, его платежеспособность; 3) способность рынка конвертировать ценные бумаги.

ЛИЦЕНЗИЯ — 1) специальное разрешение, выдаваемое государственными органами юридическому или физическому лицу на осуществление определенного вида деятельности; 2) патентная лицензия — разрешение на использование изобретений в течение определенного времени.

МАКРОСРЕДА ФИРМЫ — совокупность компонентов, характеризующих отдельные сферы страны и оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы. К этим сферам относятся следующие: международная, политическая, экономическая, социально-демо-

графическая, правовая, экологическая, природно-климатическая, научно-техническая, культурная. В свою очередь, каждая сфера характеризуется множеством факторов (показателей).

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на удовлетворение потребностей внешних и внутренних потребителей. Приоритеты выбора критериев маркетинга: 1) повышение качества объекта и сервиса в соответствии с нуждами потребителей; 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объекта и совершенствования управления; 3) экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента. Маркетинговый подход реализуется по трем цепочкам: первая — потребители (рынок) — стратегический маркетинг; вторая — нормативы стратегической конкурентоспособности будущего объекта передаются службой маркетинга каждому звену цепочки от стратегического маркетинга до сервисной фирмы (исследователям, конструкторам и т. д.); третья — каждое последующее звено контролирует соблюдение нормативов конкурентоспособности, выполненное предыдущим звеном.

МЕНЕДЖЕР — предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на фирме.

МЕНЕДЖМЕНТ — междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения. Менеджмент — вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

МЕТОД "ДЕЛЬФИ" — метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе "мозговой атаки", проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов с целью отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

МЕТОД ИНДЕКСНЫЙ — метод прогнозирования, основанный на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту при помощи индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условий по сравнению с настоящими условиями

МЕТОД ЦЕПНЫХ ПОДСТАНОВОК — метод, который используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию путем последовательной подстановки фактического значения анализируемого фактора при сохранении остальных факторов на прежнем (плановом) уровне

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕН. 1) на основе издержек и рентабельности товара, 2) на основе установления нормы прибыли, 3) на основе экспертной оценки качества товара и спроса на него, 4) на основе анализа динамики цен конкурентов, 5) на основе закрытых торгов, 6) математико-статистические методы

МЕТОДЫ ПАРАМЕТРИЧЕСКИЕ — методы прогнозирования элементов полезного эффекта, затрат и др., основанные на установлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-технического уровня производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементами затрат — с другой

МЕТОДЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ — методы анализа и оптимизации, которые применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях

МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫЕ — методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области

МЕТОДЫ ЭКСТРАПОЛЯЦИИ — методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

МИКРОСРЕДА ФИРМЫ — совокупность субъектов, оказывающих косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы, но не имеющих с фирмой прямых договоров (контрактов). Потенциальные поставщики, потребители относятся к микросреде фирмы, а конкретные поставщики, с которыми фирма заключила договоры, относятся к вхо-

ду системы, потребители — к ее выходу. Остальные поставщики, не выдержавшие конкуренции за место среди клиентов входа системы, оказывают на поставщиков фирмы конкурирующие воздействия и заставляют их повышать конкурентоспособность товаров и услуг. К субъектам микросреды фирмы относятся конкуренты поставщиков фирмы и прямые конкуренты фирмы, контактные аудитории, маркетинговые посредники.

МИССИЯ — философия существования, стратегическая цель, принципиальное назначение организации, которыми она отличается от других организаций и в рамках которых определяет характер своих действий. Содержание миссии организации: 1) философия (базовые взгляды, принципы и ценности, система мотивов), 2) описание сферы деятельности, продукта организации, 3) цели организации (текущие и стратегические), 4) характеристика потенциала и технологий, 5) описание внутренней концепции, сильных сторон организации, ее конкурентных преимуществ, перспектив развития, 6) характеристика рынка, где работает организация, 7) описание внешнего образа (имиджа) организации.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЛОГИЧЕСКОЕ — выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения процессов при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ФИЗИЧЕСКОЕ — воспроизведение объекта, чаще в уменьшенных размерах, с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОЕ — описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

МОДЕЛЬ — условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

- МОДЕРНИЗАЦИЯ** — усовершенствование, улучшение объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями рынка и нормами.
- МОНИТОРИНГ** — непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.
- МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** — противоречащие антимонопольному законодательству действия (бездействие) хозяйствующих субъектов или федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, направленные на недопущение, ограничение или устранение конкуренции (*официальный термин*).
- МОНОПОЛИЯ В ЭКОНОМИКЕ** — абсолютное преобладание в экономике единоличного производителя или продавца продукции. Такое преобладание дает фирме (иному субъекту хозяйствования), добившейся монополии, исключительное право распоряжения ресурсами, возможность давления на конкурентов, потребителей и общество в целом, возможность получения сверхприбылей. Монополия может возникнуть как результат естественного либо искусственного монополизма.
- МОНОПОЛЬНО ВЫСОКАЯ ЦЕНА** — цена товара, устанавливаемая хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на товарном рынке, с целью компенсации необоснованных затрат, вызванных недоиспользованием производственных мощностей, и (или) получения дополнительной прибыли в результате снижения качества товара (*официальный термин*).
- МОНОПОЛЬНО НИЗКАЯ ЦЕНА** — цена приобретаемого товара, устанавливаемая хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на товарном рынке в качестве покупателя, в целях получения дополнительной прибыли и (или) компенсации необоснованных затрат за счет продавца, или цена товара, сознательно устанавливаемая хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на товарном рынке в качестве продавца, на уровне, приносящем убытки от продажи данного товара, результатом установления которой является или может являться ограничение конкуренции посредством вытеснения конкурентов с рынка (*официальный термин*).

МОТИВАЦИЯ — функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Научно-исследовательские работы, разработки — работы научного характера, связанные с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки гипотез, установления закономерностей, научного обоснования проектов, экспериментального и научного подтверждения возможности достижения в данном производстве нормативов конкурентоспособности товара, установленных на стадии маркетинга.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ — неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков [6]:

- риск, вызванный нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т. п.);
- неопределенность политической ситуации;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т. п.;
- неопределенность природно-климатических условий;
- производственно-технологический риск;
- неопределенность целей, интересов и поведения участников проекта;
- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников проекта.

НОРМАТИВНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам: а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды); б) функциональной подсистемы (нормативы

качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда); в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (по времени и масштабу применения).

НОУ-ХАУ — технические, управленческие или другие знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового и иного характера, представляющие коммерческую тайну, которые не оформляются патентом.

ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА — подсистема, обеспечивающая систему всем необходимым для нормального функционирования фирмы (системы); вход системы. Компонентами подсистемы являются: методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

ОПЕРЕЖАЮЩАЯ БАЗА СРАВНЕНИЯ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ОБНОВЛЕНИЯ ОБЪЕКТА — направление работы фирмы, ставящей цель опередить конкурентов. В этом случае необходимо спрогнозировать тенденции технического прогресса по важнейшим параметрам объекта на период внедрения у потребителей первых образцов новых товаров либо всей намечаемой к выпуску программы. При таком подходе по важнейшим параметрам прогнозируются точка, определяющая время выхода на рынок, и значения этих параметров. Эти значения закладываются в техническое задание на проведение научно-исследовательских работ (НИР). Исследователи ищут пути технического и организационно-экономического решения проблем. Конструкторы, технологи, экономисты и менеджеры оформляют способы материализации результатов НИР. Производственники изготавливают и внедряют новый образец у потребителей.

ОПТИМИЗАЦИЯ — процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДСТВА (ОТУП) — компонент целевой подсистемы системы менеджмента. ОТУП характеризуется результатами научно-технического прогресса и инновационной политики на уровне фирмы, степенью соответствия уровня технологии и организации процессов требованиям входа системы.

ОРГАНИЗАЦИЯ — 1) функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижении взаимного соответствия функционирования ее частей; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА — совокупность взаимосвязанных органов управления организации (фирмы, компании, корпорации и т. п.), осуществляющих стратегическое, тактическое и оперативное управление ее функционированием и развитием. Основные виды организационных структур: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, бригадная, проблемно-целевая и др.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — обязательство выполнять намеченные задания, необходимые моральные, материальные, административные, уголовные или другие санкции за их невыполнение.

ПАТЕНТ — документ, удостоверяющий право собственности лица на какое-либо изобретение или открытие.

ПЛАНИРОВАНИЕ — общая функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана. Планы могут быть стратегическими, тактическими и оперативными. Стратегические планы как конкретные, обязательные к выполнению документы разрабатываются на основе стратегий соответствующего направления.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, целью которого является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов [7].

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА — процесс определения места нового товара в ряду существующих товаров на основе сегментации рынка, установление области его применения наряду с другими аналогичными товарами.

ПОКАЗАТЕЛЬ — величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта. Показатели могут быть: единичными и групповыми; аналитическими, прогнозными, плановыми, отчетными, статистическими; техническими, экономическими, социальными, организационными и др.; абсолютными, относительными (например, норматив расхода топлива на 100 км пробега автомобиля), структурными (например, затраты на НИОКР составляют 2% суммарных затрат за жизненный цикл объекта), удельными (например, удельная цена как отношение цены объекта к полезному эффекту за его нормативный срок службы); среднеарифметическими, средневзвешенными и др.

ПОКАЗАТЕЛИ НАДЕЖНОСТИ ТОВАРА — показатели качества товара, характеризующие его безотказность, ремонтпригодность, сохраняемость свойств и долговечность.

ПОКАЗАТЕЛИ НАЗНАЧЕНИЯ ТОВАРА — показатели качества товара, характеризующие его отдачу, использование по назначению на конкретном рынке. Например, годовая (или за нормативный срок службы) производительность транспортного средства, размер экрана, контрастность и яркость цвета, автоматичность управления, надежность телевизора и т. д.

ПОКАЗАТЕЛИ ПАТЕНТНО-ПРАВОВЫЕ — показатели качества, характеризующие степень защиты изделия авторскими свидетельствами на изобретение и патентами, беспрепятственность реализации товара на внутреннем и внешнем рынках. Показателем патентной защиты товара является количество и весомость новых отечественных изобретений, реализованных в данном товаре (в том числе и созданных при его разработке). Показателем патентной чистоты может служить коли-

чество стран-конкурентов, в отношении которых товар является патентно чистым (в нем отсутствуют чужие изобретения, патенты, на право использования которых не оформлены соответствующие лицензии).

ПОКАЗАТЕЛИ СТАНДАРТИЗАЦИИ И УНИФИКАЦИИ ТОВАРА — показатели качества, характеризующие удельный вес стандартных составных частей изделия, рациональную их повторяемость. Например, удельный вес стандартных составных частей (без крепежных изделий) в товаре, коэффициент межпроектной унификации компонентов товара, коэффициент повторяемости составных частей и др.

ПОКАЗАТЕЛИ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ ТОВАРА — показатели качества, которые демонстрируют, насколько конструкция учитывает требования существующей технологии и организации освоения, производства, транспортирования, технического обслуживания и ремонтов товара. Например, коэффициент блочности конструкции (характеризует удельный вес легкоотделимых блоков и агрегатов, выполняющих самостоятельную функцию), коэффициент межпроектного заимствования компонентов объекта, коэффициент унификации (заимствования) технологических процессов изготовления данного товара, удельный вес деталей товара с механической обработкой, коэффициент прогрессивности технологических процессов и др.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОЛОГИЧНОСТИ ТОВАРА — показатели, характеризующие уровень вредного воздействия товара на окружающую среду, здоровье человека и животного мира. Например, содержание вредных примесей (элементы, окислы, металлы и т. п.) в продуктах сгорания двигателей различных машин; выбросы в воздушный бассейн, воду, почву (включая недра земли) вредных веществ химических, нефтехимических, горнодобывающих, металлургических, энергетических, деревообрабатывающих, пищевых и других производств; радиоактивность функционирования атомных электростанций и подобных атомных объектов; уровень шума, вибрации и энергетического воздействия транспортных средств. Большинство из перечисленных показателей регламентируется и контролируется международными органами. (Так, с 2005 г. на территории стран ЕС вводятся нормативы Евро-4)

ПОКАЗАТЕЛИ ЭРГОНОМИЧНОСТИ ТОВАРА — показатели качества, которые используются при определении соответствия товара эргономическим требованиям, предъявляемым к размерам, форме, цвету объекта и элементам его конструкции, ко взаимному расположению элементов и т. п. Показатели эргономичности подразделяются на гигиенические, антропометрические, физиологические, психофизиологические, психологические.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭСТЕТИЧНОСТИ ТОВАРА — показатели качества, характеризующие свойство товара оказывать влияние на чувственное восприятие человеком всего изделия в целом с точки зрения его внешнего вида (например, форма, гармония, композиция, стиль, цвет и др.).

ПОЛЕЗНЫЙ ЭФФЕКТ — отдача объекта, интегральный показатель в виде системы используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта (показатели назначения, надежности, экологичности, эргономичности и др.), удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект — это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество — это потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Полезный эффект — это одна сторона объекта (товара). Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

ПОЛИТИКА ФИРМЫ — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в какой-либо области деятельности (технической, финансовой, социальной, внешнеэкономической и др.).

ПОЛНОМОЧИЯ — ограниченное право использовать какие-либо ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

ПРАВИЛА — точные действия во исполнение какого-либо документа; то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

ПРИБЫЛЬ — показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности фирмы, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство

и продажу этих товаров и услуг. Прибыль исчисляется как разность между выручкой от реализации продукта хозяйственной деятельности и суммой затрат факторов производства на эту деятельность в денежном выражении. Различают полную, общую прибыль, называемую валовой (балансовой); чистую прибыль, остающуюся после уплаты из валовой прибыли налогов и отчислений (сборов).

ПРИНЦИП — основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

ПРИНЦИП ЕДИНСТВА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ означает, что любое управленческое решение должно отвечать логике, принципам и методам системы менеджмента и решать одну из ее практических задач.

ПРИНЦИП НЕПРЕРЫВНОСТИ — принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

ПРИНЦИП ПАРАЛЛЕЛЬНОСТИ — принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

ПРИНЦИП ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ — принцип, выполнение которого дает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т. д.

ПРИНЦИП ПРЯМОТОЧНОСТИ — принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т. п.

ПРИНЦИП РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА — принцип, устанавливающий, что при проектировании структуры системы менеджмента, определении методов управления, источников обеспечения ее функционирования должны прогнозироваться перспективы развития рынка по данному объекту, организационно-технического уровня производства и социального развития коллектива.

ПРИНЦИП РИТМИЧНОСТИ — принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

ПРИНЦИП СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ — принцип, позволяющий повысить программу выполняемых работ и использовать преимущества закона эффекта масштаба. Использование принципа универсализации требует высокой квалификации работников.

ПРИНЦИП УНИФИКАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА — принцип использования факторов экономии ресурсов и повышения качества работ за счет увеличения масштаба (программы) выполняемых работ. Для реализации закона эффекта масштаба необходимо обеспечить оптимальный уровень межпроектной и внутривидовой унификации структур, объектов производства, элементов производственного процесса, технологии, информации, документов, методов менеджмента и т. д.

ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА: 1) принцип единства анализа и синтеза, предполагает разделение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости, 2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов), предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, 3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, фактору риска, методам получения информации и условиям применения объектов анализа; 4) принцип оперативности и своевременности; 5) принцип количественной определенности.

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ: 1) ранжирование объектов по их важности; 2) вариантность плана; 3) сбалансированность плана; 4) согласованность плана с параметрами внешней среды; 5) преемственность стратегического и текущего планов; 6) социальная ориентация плана, обеспечение экологичности, эргономичности, безопасности и социального развития; 7) автоматизация системы планирования; 8) обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления; 9) экономическая обоснованность плановых показателей; 10) применение к планированию научных подходов менеджмента; 11) адаптивность к ситуациям.

ПРИНЦИПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ: системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и опти-

мальность. Принципы системности требуют взаимозавязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона. Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат должен быть выбран наилучший вариант из множества возможных по критерию достижения наибольшего эффекта.

ПРИНЦИПЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ: пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, специализация и универсализация и др.

ПРИНЦИПЫ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА: 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы; 5) восхождение от абстрактного к конкретному; 6) единство анализа и синтеза, логического и исторического; 7) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ: 1) учет фактора времени; 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта; 3) применение к расчету экономического эффекта системного, комплексного и других научных подходов менеджмента; 4) обеспечение многовариантности управленческих решений; 5) обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов по объему продаж, качеству вариантов, срокам вложения или получения результатов, методам получения информации, условиям применения объекта, факторам риска и др.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ — процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели, оформления результатов решения.

ПРОБЛЕМА — понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта. Проблема может быть стратегической и текущей; внезапной, или катастрофической, и плановой; объективной и субъективной (созданной человеком); технической, экологической, социальной, организационной, психологической, экономической, безопасности и т. д.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ЕГО МЕТОДЫ. Прогнозирование — процесс разработки прогнозов. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. К основным методам прогнозирования управленческих решений относятся: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяции, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный и др.

ПРОГРАММА КАЧЕСТВА — документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности, относящейся к специфической продукции, проекту или контракту.

ПРОДУКЦИЯ — результат созидательной деятельности. Например, товары народного потребления, услуги, оборудование, перерабатываемые материалы, программное обеспечение и др.

ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ — процесс создания продукции, материализации конструкторских идей в конкретном объекте.

ПРОЦЕДУРА — конкретные действия как часть операции, которые следует выполнять или предпринимать для достижения данной цели.

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ включает следующие операции: 1) подготовку к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4) обработку информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализацию заданий.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий по переработке входа в выход. Процессы могут быть маркетинговыми, экономическими, производственными и т. д.

ПРОШЛЫЙ ТРУД — часть совокупного труда за жизненный цикл объекта, затраченная в прошлые периоды на его создание и использование. К элементам прошлого труда относятся: затраты в прошлые периоды на сырье, материалы, комплектующие изделия, энергию, амортизацию, заработную плату, косвенные расходы, а также полученная на прошлых стадиях жизненного цикла объекта прибыль. Например, по объектам массового производства доля прошлого труда в совокупном труде до маркетинговых исследований равна 0%, после проведения этих исследований и НИОКР — 0,5—1,5, после изготовления — от 4 (автомобили, тракторы) до 50% (холодильники, бытовые плиты), после утилизации объекта — 100%.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА включает три необходимых элемента: познание себя, познание другого человека, умение общаться с людьми и регулировать свое поведение. Менеджер должен обладать высокой психологической культурой, которая является неотъемлемой частью общей культуры человека.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ЛИЧНОСТИ включает: темперамент; характер; способности; направленность (деловая, личностная, коммуникативная); интеллектуальность — степень развития и структура интеллекта; эмоциональность — уровень реактивности, тревожности, устойчивости; волевые качества — умение преодолевать трудности, настойчивость в достижении цели; общительность; самооценку (заниженная, адекватная, завышенная); уровень самоконтроля; способность к групповому взаимодействию.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА — один из главных принципов организации производственных и управленческих процессов, обеспечивший их автоматизацию и специализацию, на основе которых, в свою очередь, стали возможными современное массовое производство, повышение качества и экономия ресурсов.

РАНЖИРОВАНИЕ — определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

РЕГУЛИРОВАНИЕ — функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, и по принятию мер для доведения (совершенствования) параметров входа системы или “процессов” в ней до новых требований выхода (требований потребителей).

РЕМОНТ ОБЪЕКТА — восстановление качественных характеристик объекта в целях его нормальной дальнейшей эксплуатации (потребления).

РЕМОНТОПРИГОДНОСТЬ — свойство товара, заключающееся в его приспособленности к ликвидации причин возникновения отказов, сбоев, поддержанию работоспособного состояния путем проведения техобслуживания и ремонтов. Основным показателем ремонтпригодности товара является коэффициент готовности (технического использования), который характеризует степень использования товара во времени (за минусом времени восстановления после отказов).

РЕШЕНИЕ ИНТУИТИВНОЕ — решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно. Применяется в основном в процессе оперативного управления.

РЕШЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЕ — наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации для данной ситуации.

РЕШЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЕ — решение, основанное на методах системного и комплексного анализа, обоснования и оптимизации. Применяется в процессе стратегического и тактического управления.

РИСК — вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска. Риски бывают малые, средние и большие. Известны следующие виды риска: производственный, коммерческий, финансовый и др. В работе с ценными бумагами менеджеру следует учитывать следующие риски: капитальный риск (риск потери инвестором капитала при его вложении в ценные бумаги), селективный риск (риск неправильного выбора вида ценных бумаг), временной риск (риск покупки или

продажи ценной бумаги в неудачное время), риск законодательных изменений, риск ликвидности (риск, зависящий от изменения качества ценной бумаги в динамике), кредитный риск (риск того, что эмитент окажется не в состоянии выплачивать по своим обязательствам), инфляционный риск, процентный риск (риск в связи с изменениями процентных ставок на рынке), отзывной риск (риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом).

РЫНОК — условное место купли-продажи конкретного вида товара, заключения торговых сделок. Характеризуется определенным уровнем конкуренции между его участниками (производителями, продавцами и покупателями), предполагает соблюдение ими определенных этических и правовых норм и правил.

РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ — система регулируемых государством экономических, правовых и социально-психологических отношений между изготовителем (продавцом) и потребителями, протекающих в условиях многообразия форм собственности и конкуренции.

СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ — текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ — документ, выданный по правилам системы сертификации для подтверждения соответствия сертифицированной продукции установленным требованиям (*официальный термин*).

СЕРТИФИКАЦИЯ — деятельность третьей стороны, независимой от изготовителя (продавца) и потребителя продукции, по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям (*официальный термин*).

СЕТЕВОЙ ГРАФИК — полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними. Основными элементами сетевого графика являются работа, событие, критический путь.

СЕТЕВЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА — методы, которые применяет управляющая подсистема к организационным объектам управления. В основе этих методов лежит сете-

вое планирование и управление (СПУ) — графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

СИСТЕМА КАЧЕСТВА — совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА — система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений; система обеспечения конкурентоспособности управляемого объекта.

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ТОВАРА включает: 1) показатели назначения товара; 2) надежность; 3) экологичность; 4) показатели эргономичности и безопасности использования; 5) технологичность; 6) эстетичность; 7) показатели стандартизации и унификации товара; 8) патентно-правовые показатели; 9) наличие сертификата.

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ — совокупность участников сертификации, осуществляющих сертификацию по правилам, установленным в этой системе (*официальный термин*).

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ОДНОРОДНОЙ ПРОДУКЦИИ — система сертификации, относящаяся к определенной группе продукции (в отдельных случаях — к совокупности видов продукции, объединенных общностью одного или нескольких свойств), для которой применяются одни и те же конкретные стандарты и правила и та же самая процедура (*официальный термин*).

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД — методология исследования объектов как систем. Социально-экономическая система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь (взгляд вовнутрь, первичен); 2) внутренняя структура — совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (взгляд изнутри, вторичен). Социально-экономическая система — это единство объекта управления и его связей с внешней средой.

Системный подход является для экономики изобретением XX в., позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Однако системный подход из-за его сложности в эконо-

мике применяется редко. Системный подход — это философия управления, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному. При применении системного подхода мы рекомендуем свойства систем подразделять на четыре группы: 1) свойства, характеризующие сущность и сложность системы; 2) свойства, характеризующие связь системы с внешней средой; 3) свойства, характеризующие методологию целеполагания системы; 4) свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы.

СОВОКУПНЫЙ ТРУД — сумма прошлого, живого и будущего труда по созданию и использованию (эксплуатации) объекта. В конкретной экономике совокупный труд выражается через затраты за жизненный цикл объекта — начиная с маркетинга и заканчивая его утилизацией. Основным направлением снижения совокупного труда должно быть снижение будущего труда за счет повышения качества объекта.

СОДЕРЖАНИЕ — суть системы, ее внутренние составляющие, компоненты.

СОПОСТАВИМОСТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения, по единым методам получения информации, уровню риска.

СОХРАНЯЕМОСТЬ СВОЙСТВ КАЧЕСТВА ТОВАРА характеризует долю снижения важнейших показателей назначения, надежности, экологичности, эргономичности, эстетичности и других по мере использования товара. К показателям сохраняемости товара относится, например, доля снижения какого-либо показателя качества конкретного вида товара в определенный период (к примеру, годовая производительность металлорежущих станков через 2 года снижается на 2—3% в год).

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в области стратегии социального развития коллектива и охраны окружающей природной среды как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Социальная политика направлена на достижение целей в областях: создания нормальных условий труда и отдыха работников; обеспечения безопаснос-

ти на производстве, в пути, быту; удовлетворения и развития потребностей работников; укрепления здоровья и увеличения продолжительности их жизни; сохранения экосистемы. Регламентируется международным стандартом SA 8000 "Корпоративная социальная ответственность".

СРОК ОКУПАЕМОСТИ — период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты по инвестиционному проекту покрываются результатами его осуществления.

СТАВКА ДИСКОНТА — норматив приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду.

СТАВКА НАКОПЛЕНИЯ — норматив приведения первоначальных инвестиций к будущему периоду, чтобы инвестирование было привлекательным

СТРАТЕГИИ ВХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ: 1) непрямой экспорт — заключается в том, что поставки товаров фирмы обрабатываются как внутренние, а международные операции поручаются другим организациям; 2) прямой экспорт — означает большую вовлеченность фирмы, она сама управляет функцией экспорта; 3) производство за рубежом на контрактной основе, путем заключения лицензионных соглашений, через создание совместных предприятий, путем создания автономных филиалов, предприятий [14].

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТОВАРА: 1) ориентация на лучший выпускаемый образец конкурентов — применяется при ограниченности ресурсов; 2) ориентация на высшие мировые достижения и тенденции научно-технического прогресса (НТП) в данной области на начало НИОКР по новому товару — применяется при недостаточности стратегической информации и высокой неопределенности инвестиционного проекта; 3) ориентация на высшие мировые достижения и тенденции НТП на год выхода фирмы с новым товаром на рынок — применяется при реализации стратегии фирмы, ориентированной на рост путем выхода на рынок с новым конкурентоспособным товаром.

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКОГО УРОВНЯ ПРОИЗВОДСТВА: 1) повышение уровня автоматизации производства; 2) повышение уровня прогрессивности технологических процессов; 3) повышение фондовооруженности труда; 4) повышение организованности производственных и управленческих

процессов; 5) развитие специализации и кооперирования производства.

СТРАТЕГИИ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ В РАМКАХ ФИРМЫ: 1) упрощение кинематической схемы товара; 2) межвидовая и внутривидовая унификация составных частей товара; 3) совершенствование технологичности конструкции товара; 4) организационно-техническое развитие производства; 5) расширение зарубежного производства качественного товара в стране, где дешевле конкретный вид ресурса; 6) реализация факторов ресурсосбережения.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА — исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся: функции или потребности, которые нужно удовлетворить; группы потребителей по целевым сегментам; объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам; технологии удовлетворения потребностей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ: 1) инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию; 2) инвестировать, чтобы улучшить положение на рынке, повышая конкурентоспособность; 3) инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию; 4) снизить уровень инвестиций с намерением продать бизнес; 5) деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью [4].

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ РОСТА ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРА: 1) ограниченный рост — стратегия снижения масштаба производства товара, применяемая в зрелых, известных отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом; 2) рост — стратегия, применяемая в динамично развивающихся конкурентоспособных отраслях с быстро изменяющимися моделями товара и технологиями их производства; 3) сокращение — стратегия сокращения производственной мощности выпуска устаревшего товара вплоть до ликвидации.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ И Т. П. — выполнение соответствующей функции управления, ориентированной на перспективу и имеющей высокую неопределенность.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК ФУНКЦИЯ — комплекс работ по формированию стратегии фирмы на основе стратегической сегментации рынка, прогнозирования страте-

гий повышения качества товаров, ресурсосбережения, развития производства и нормативов конкурентоспособности, нацеленных на сохранение или достижение конкурентных преимуществ фирмы и стабильное получение достаточной прибыли. Нормативы конкурентоспособности товаров материализуются в сфере производства, а реализуются в прибыли на стадии **тактического маркетинга** как комплекса работ по тактической сегментации рынка, рекламе и стимулированию сбыта товара.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации и возложения ответственности за эту работу на ее руководителей.

СТРАТЕГИЯ — программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности. Виды стратегий: стратегия перехода страны на регулируемые рыночные отношения; стратегия сохранения экосистемы; стратегия повышения качества жизни; стратегия развития отдельной отрасли; стратегия фирмы, охватывающая все стороны ее деятельности; стратегия социального развития коллектива фирмы; стратегия достижения конкурентных преимуществ; стратегия повышения качества товаров; стратегия ресурсосбережения; стратегия организационно-технического развития производства; стратегия ценообразования и др.

СТРАТЕГИЯ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ — комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу валового национального продукта (в рамках страны) либо на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности страны, регионов, фирм, человека, окружающей природной среды.

СТРАТЕГИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ — наиболее приемлемый для конкретных условий подход (принцип, методика) к формированию стратегической цены, который обеспечивает с наименьшим риском эффективное производство и реализацию товара.

СТРУКТУРА — способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА — совокупность целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, связей с внешней средой, обратной связи, входа и выхода системы.

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ — разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

ТАКТИКА — совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

ТЕНДЕНЦИЯ — выявленные в результате анализа, наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие системе; сложившаяся направленность процессов.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и других объектов фирмы.

ТЕХНОЛОГИЯ — способ сочетания и применения принципов, методов и технических средств для выполнения работы, операции, услуги, получения фирмой конечного товара.

ТОВАР — продукт деятельности (включая работы, услуги), предназначенный для продажи или обмена (*официальный термин*).

ТОВАРНЫЙ ЗНАК (ТОВАРНАЯ МАРКА) — зарегистрированное в установленном порядке обозначение, проставляемое на товаре или его упаковке и служащее для отличия товаров одной фирмы от товаров других фирм. Торговая марка — фирменный знак-символ для обозначения не одного, а всех товаров данной фирмы-производителя.

ТРЕНД — направленность изменения показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических дан-

ных и установления на этой основе тенденций их изменения.

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА — мероприятия, предпринимаемые в организации с целью повышения эффективности и результативности деятельности и процессов для получения выгоды как для организации, так и для ее потребителей.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ — процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизации риска, его планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы. Аналогично производственным процессам управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. Только здесь в качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ — результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: а) применение к процессу выработки решения совокупности научных подходов и принципов менеджмента; б) применение методов оптимизации; в) использование качественной информации; г) автоматизация процесса принятия решения; д) применение качественной системы учета и контроля реализации решений; е) мотивация принятия и реализация качественных решений.

УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ: а) применение научных подходов к стратегическому менеджменту; б) обеспечение единства развития техники, технологии, экономики, управления; в) рассмотрение в единстве качества (полезного эффекта), совокупных затрат по всем стадиям жизненного цикла объектов и рыночных инструментов;

г) применение современных методов исследований и разработок; д) рассмотрение взаимосвязей функций управления любым процессом на всех стадиях жизненного цикла объекта; е) формирование и реализация плана мероприятий по обеспечению конкурентоспособности различных объектов.

УСЛУГА — результат взаимодействия исполнителя и потребителя и собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя (*официальный термин*)

УТИЛИЗАЦИЯ ОБЪЕКТА — последняя стадия жизненного цикла объектов долговременного использования, на которой он выводится из эксплуатации и осуществляется его ликвидация.

УЧЕТ — функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

ФАКТОР — частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА — конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы. Факторы могут быть тактическими и стратегическими.

ФАКТОРЫ ВНЕШНИЕ — факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации. К ним относят: наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственную финансовую и налоговую политику и др.

ФАКТОРЫ ВНУТРЕННИЕ — факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т. д.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНЦИЮ В ОТРАСЛИ: 1) соперничество между имеющимися конкурентами; 2) угроза появления новых конкурентов; 3) способность покупателей торговаться; 4) угроза появления

товаров и услуг — заменителей; 5) способность поставщиков торговаться [8].

ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ — метод системного исследования объектов (изделий, процессов, структур и т. п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ — подход, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода к менеджменту, когда исходят из потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты. При применении альтернативного предметного подхода совершенствуется существующий объект, что, как правило, не обеспечивает его конкурентоспособности.

ФУНКЦИЯ: 1) в менеджменте — этап процесса управления (стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование); 2) в анализе и прогнозировании — результативный признак, прогнозная величина, рассчитанная по уравнению регрессии, например, цена, себестоимость, трудоемкость, фондоотдача, производительность, элементы затрат по стадиям жизненного цикла объекта, обобщающие показатели качества и др.

ХОЗЯЙСТВУЮЩИЕ СУБЪЕКТЫ — коммерческие организации и их объединения (союзы или ассоциации), некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели (*официальный термин*).

ЦЕЛЕВАЯ ПОДСИСТЕМА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА — подсистема, определяющая стратегию фирмы во всех областях ее деятельности, выход системы. Компонентами подсистемы являются: стратегия по-

вышения качества товаров; стратегия ресурсосбережения; стратегия развития производства (техническое и организационное развитие производства, социальное развитие коллектива, охрана окружающей природной среды).

ЦЕЛЬ — выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы. Комплексное обоснование цели в условиях ужесточения конкуренции приобретает ключевое значение, так как в случае формулирования цели без необходимых обоснований потери на стадии ее реализации могут быть в сотни или даже в тысячи раз больше экономии, полученной ранее.

ЦЕНА — экономическая категория, означающая количество денег, за которые продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара. *Цена лимитная*: 1) минимальная гарантированная цена, по которой заказчик, потенциальный покупатель гарантируют изготовителю производить закупку данного товара; устанавливается на определенный период времени; 2) максимальная цена, верхний уровень цены, установленный в процессе разработки, проектирования нового товара. *Цена удельная* — отношение средней цены товара к его полезному эффекту за нормативный срок службы (использования).

ЦИКЛ ПРИБЫЛЬНОСТИ ТОВАРА — динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и прибыли (затрат).

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА — методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ — разность между экономией, полученной в результате внедрения организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия. Кроме того, эффект может быть техническим, социальным, экологическим и другим в натуральном или

в денежном выражении. Например, технический эффект может быть определен как разность между оцениваемыми техническими параметрами объекта до и после внедрения мероприятия. Критерием принятия решения служит экономический эффект.

ЭКОНОМИЯ — разность между нормой (нормативом) или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами на отдельной стадии жизненного цикла объекта до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период. Экономия исчисляется в натуральном (кг, м, норма-часы, кВт·ч и т. д.) либо денежном выражении. Критерием принятия управленческого решения служит экономический эффект.

ЭКСПЛУАТАЦИЯ (ПОТРЕБЛЕНИЕ) ОБЪЕКТА — стадия жизненного цикла объекта, на которой осуществляются непосредственное использование объекта по функциональному назначению, его техническое обслуживание и ремонты.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБЪЕКТА — результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ — степень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент человек, стратегия, организация, процесс. Учебник 3-е изд. М.: Гарларики, 2000.
2. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М. Банки и биржи ЮНИТИ, 2001
3. *Котлер Ф* Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
4. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц СПб.: Наука, 1996.
5. Менеджмент систем качества: Учебное пособие / М.Г. Круглов, С.К. Сергеев, В.А. Такташов и др. М.: Стандарты, 1997.
6. *Мескон МХ, Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М. Дело, 2004
7. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. — Информэлектро, 1994; М.: Экономика, 2000.
8. *Портер Е.М.* Международная конкуренция / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
9. *Портер Е.М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. *Тампсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
11. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002.
12. *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Эксмо, 2005.
13. *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения: Учебник. 6-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005.
14. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2005.
15. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: Учебник. 5-е изд. СПб.: Питер, 2005.
16. *Фатхутдинов Р.А.* Организация производства: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005.
17. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: Россия и Мир. 1992—2015 М.: Экономика, 2005.
18. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. М.: Экономика, 2005.

Учебник

Раис Ахметович Фатхутдинов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Гл. редактор *Ю. В. Луизо*

Зав. редакцией *Г. Г. Кобыкова*

Редактор *В. В. Негодин*

Художник *Н. В. Пьяных*

Компьютерная подготовка
оригинал-макета *В. А. Жилкин*

Технический редактор *Л. А. Зотова*

Корректоры *Н. В. Андрианова, Л. И. Трифонова*

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.15.953.Д.000558.02.05 от 09.02.2005 г.

Подписано в печать 11.05.2005. Формат 60×90 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 28,0. Тираж 3000 экз.

Заказ № 858. Изд. № 557.

Издательство "Дело"

119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий отдел — тел.: 433-2510, 433-2502

E-mail: com@delokniga.ru

Internet-магазин: www.delokniga.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ОАО «Чебоксарская типография № 1»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Я. Яковлева, 15

ISBN 5-7749-0235-8



9 785774 902354 >