

**Международная академия
науки и практики организации производства**

**МАТИ – Российский государственный технологический
университет им. К.Э. Циолковского**

**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»**

ЭКОНОМИНФО

*Научно-практический
журнал*

№ 24

**Воронеж
2015**

Журнал «Экономинфо» основан в 2004 г. № 24

Учредители:

Международная академия
науки и практики организации
производства (молодежная секция)

Журнал выходит два раза в год

МАТИ – Российский государственный
технологический университет
им. К.Э. Циолковского

ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
технический университет»

Адрес редакции:

394066, Воронеж
Московский проспект, дом 179,
корпус 3, комн. 328

Телефон / факс 473-243-76-67

E-mail: oskar-turovets@yandex.ru

<http://maop.vorstu.ru>

ЭКОНОМИНФО

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Главный редактор **В.Н. Родионова**,
д-р экон. наук, профессор
Ответственный секретарь **Н.Н. Кретьева**,
канд. экон. наук, доцент

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Р.С. Голов, д-р экон. наук, профессор
И.А. Гунина, д-р экон. наук, профессор
Е.Н. Евдокимова, д-р экон. наук, профессор
С.В. Захаров, канд. экон. наук, доцент
К.С. Кривякин, канд. экон. наук, доцент
В.А. Левенцов, канд. экон. наук, доцент
И.В. Логунова, канд. экон. наук, доцент
И.А. Стрижанов, канд. экон. наук, доцент
Т.В. Щеголева, канд. экон. наук, доцент

© Экономинфо, 2015

16+ ДЛ Я Ч И Т А Т Е Л Е Й 16 Л Е Т
И С Т А Р Ш Е

Ответственность за подбор и изложение фактов, цитат, статистических данных и прочих сведений несут авторы публикаций. Высказанные в публикациях журнала мнения авторов могут не совпадать с точкой зрения редакции. При перепечатке статей ссылка на журнал обязательна

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотации к статьям номера (на английском языке)	5
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА	10
<i>Кривякин К.С.</i> Организация производства в условиях нестабильной экономики	10
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ	14
<i>Аркачев Д.В.</i> Методический подход к каскадированию ключевых показателей деятельности для эффективного управления банком	14
<i>Кретова Н.Н.</i> Особенности проведения малобюджетных маркетинговых исследований в условиях экономики импортозамещения	18
<i>Родинова В.Н., Боева М.Е.</i> Философия бережливого производства в банковской сфере	21
<i>Хорошилова О.В., Аркачев Д.В.</i> Принципы формирования ключевых показателей деятельности предприятия	24
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	28
<i>Добросоцкая Ю.В.</i> Подход к структуризации системы организации вовлечения персонала в обеспечение качества	28
<i>Жангалиева Е.С.</i> Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях	32
<i>Каблашова И.В., Добросоцкая Ю.В.</i> Организация мотивации персонала в системе всеобщей ответственности за обеспечение качества процессов	36
<i>Митина Н.Н.</i> Внедрение системы контроллинга персонала на предприятии: работа со стейкхолдерами	40
КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ	44
<i>Спирина Е.В.</i> Организационный механизм обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий	44
<i>Исаева О.В.</i> Планирование Хосин как инструмент контроллинга предприятия	47
ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ	51
<i>Боева М.Е.</i> Использование краудсорсинга в рамках применения инструментов бережливого менеджмента на примере ПАО «Сбербанк России»	51
<i>Зырянова Е.Е.</i> Особенности эксплуатации зданий и сооружений на основе применения инновационного подхода	54
<i>Толстых Т.О., Круцкая Н.М., Черткова Е.Н.</i> Место и роль инновационного потенциала в развитии предприятий малого и среднего бизнеса	57
<i>Черткова Е.Н.</i> Системный подход к оценке уровня инновационности коммерческого предприятия	60
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА	63
<i>Шкарупета Е.В.</i> Методологические и методические основы технического развития предприятий машиностроительного комплекса Воронежской области	63
ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ	67
<i>Волкова С.А., Волкова Т.А.</i> Инновационные методы обучения в системе высшего образования в условиях экономики знаний	67

CONTENTS

Summaries to number articles	5
THE MANUFACTURE ORGANIZATION	10
<i>Krivyakin K.S.</i> Organization of production in the conditions of unstable economy	10
COMPANY MANAGEMENT	14
<i>Arakcheev D.V.</i> Methodological approach to the cascading of key performance indicators for effective management of the bank	14
<i>Kretova N.N.</i> The peculiarities of conducting low-budget marketing research in economic conditions of import substitution	18
<i>Rodionova V. N., Boeva M. E.</i> The philosophy of lean production in the banking sector	21
<i>Khoroshilova O.V., Arkacheev D.V.</i> The principles of developing key indicators of company activity	24
ENTERPRISE ECONOMY	28
<i>Dobrosotskaya Y. V.</i> Approach to structuring the organization of involvement of personnel in quality assurance	28
<i>Zhangaliyeva E.S.</i> The activities, aimed at reducing the personnel turnover at industrial enterprises	32
<i>Kablashova I.V., Dobrosotskaya Y.V.</i> Organization of personnel motivation in the system of universal responsibility for process quality ensurance	36
<i>Mitina N.N.</i> The implementation of personnel controlling system at companies: working with stakeholders	40
QUALITY AND COMPETITIVENESS	44
<i>Spirina E.V.</i> The organizational mechanism of ensuring the competitiveness of industrial enterprises	44
<i>Isaeva O.V.</i> Hoshin planning as a tool of company controlling	47
INNOVATION AND INVESTMENT	51
<i>Boeva M. E.</i> The Use of crowdsourcing in the context of the implementation of the tools Beregfuel management on the example of PJSC "Sberbank of Russia"	51
<i>Zyryanova E.E.</i> The features of building and facilities operation based on applying the innovative approach	54
<i>Tolstykh T.O., Krutskaya N.M., Chertkova E.N.</i> The place and role of innovative potential in the development of small- and medium-sized business companies	57
<i>Chertkova E. N.</i> A systematic approach to assessing the level of innovatsionnosti commercial enterprise	60
ECONOMIC POLICY: STRATEGY AND TACTICS	63
<i>Shkarupeta E.V.</i> Methodological and methodical fundamentals of technical development of machine-construction companies of Voronezh region	63
PERSONNEL TRAINING AND RETRAINING	67
<i>Volkova S.A., Volkova T.A.</i> The innovative training methods in the system of higher education under conditions of knowledge economy	67

ABSTRACTS

THE MANUFACTURE ORGANIZATION

Krivyakin K.S.

ORGANIZATION OF PRODUCTION IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMY

In the article the urgency of development and implementation of measures that can improve the efficiency of organization of production of domestic machine-building enterprises in the unstable economic conditions. The classification of the factors of an unstable economy, influencing the process of organization of production. Given the problems and peculiarities of production organization and structural scheme of diagnostics of the state of organization of production in the conditions of unstable economy

Key words: organization of production, economic instability, diagnosis of the organization of production, production efficiency, production flexibility

COMPANY MANAGEMENT

Arakcheev D.V.

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE CASCADING OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE BANK

In this article the essence of advertising, especially on the implementation of modern industry, includes engineering, enterprise. Attention is paid based advertising factor in choosing means of advertising, its economic assessment

Key words: advertising, the types of advertising, incentives in advertising, problems of implementation of the functions of advertising, methods of selecting advertising media

Kretova N.N.

FEATURES OF THE LOW-BUDGET MARKETING RESEARCHES IN THE CONDITIONS OF ECONOMY OF IMPORT SUBSTITUTION

In the article the attention is paid to the content and organization marketing research budget, which are characterized by high complexity (many do), mainly tactical tools "here and now", the opportunity for personal creativity and high motivation of trading and other personnel. In terms of import, which is characterized by the emergence of new them, formerly employed by foreign enterprises, at the same time, the lack of sufficient funds, the issue takes on added significance

Key words: low-budget marketing research, Economics of import substitution, types of marketing research, questionnaire low-budget research, the criteria for selecting the Agency with the function of marketing research

Rodionova V. N., Boeva M. E.

THE PHILOSOPHY OF LEAN MANUFACTURING IN BANKING

This article describes the essence of lean production and its adaptability and usage in the banking sector. The notion of lean management as applied to banking and listed primary activities of the Bank for optimization. Lit the main principles of lean management, which should focus in direct implementation

Key words: Lean production, lean tools, organizational culture, the philosophy of lean management, customer-oriented banking

Khoroshilova O. V., Arakcheev D. V.

PRINCIPLES OF FORMATION OF KEY INDICATORS OF ENTERPRISE ACTIVITY

The article defines the essence and principles of formation of key indicators of enterprise activity

Key words: a key indicator of activity, the principle, performance, principles of formation of indicators

ENTERPRISE ECONOMY

Dobrosotskaya Y. V.

APPROACH TO STRUCTURING THE ORGANIZATION OF INVOLVEMENT OF PERSONNEL IN QUALITY ASSURANCE

In the article the questions of construction of system models of the organization of involving staff in activities to ensure the quality of the processes, the conditions of the effective functioning of the system, identifies and describes the functional areas of the system identified by the responsible performers

Key words: the quality of the process, involving staff in the quality system, the organization of the system of organization of personnel involvement, methods of involvement of the personnel in the quality system

Zhangalieva E. C.

ACTIVITIES TO REDUCE STAFF TURNOVER IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article considers modern methods of personnel management, in particular, attention is paid to reducing staff turnover. Analysis and activities developed by the company in OJSC "Confectionery company "Tambov confectionery factory". The basis of personnel management at the enterprise "the Concept long-term socially-economic development of the Russian Federation for the period till 2020", providing for the formation of innovative economy in Russia. And for the implementation of the Concept required appropriate personnel. Should be established a system of personnel management at various levels of management, providing for the planning needs and its satisfaction in human resources, required competencies, creation of a pool of potential candidates for all posts, selection of the best from the reserve created during the set, determining the forms and systems of remuneration and methods of motivation for effective work, constant training, retraining and professional development, work evaluation, leadership development, management promotion.

A special place is given to the most important element of personnel management is to reduce staff turnover. The level of labour turnover at the company is influenced by the type of activity of the enterprise, sex and age, General state of conditions in the labour market, etc. with the labour turnover is quite significant associated costs in the enterprise: the cost of firing workers, the costs

associated with the decline of production, payment for overtime to the remaining staff, costs of adaptation and learning, the increasing rate of marriage.

The main activities contributing to the decrease of personnel turnover, we classified the following: monitoring of the reasons for dismissal, the improvement of working conditions, the introduction of new technologies and new techniques, improving pay and improving the working methods of motivation for effective work, organization of rest and recuperation, study opportunity and career growth.

The implementation of these measures will reduce staff turnover in your enterprise and increase the efficiency of its activities

Key words: personnel management, labour turnover, industrial enterprise

Kalachova I. V., Dobrosotskaya Y. V.

ORGANIZATION OF STAFF MOTIVATION IN THE SYSTEM OF UNIVERSAL RESPONSIBILITY FOR QUALITY ASSURANCE PROCESSES

In the article problems of organization of staff motivation in the framework of the quality management system, given the concept and the content of the motivational process, selected elements of the motivational potential of the employee, the methods of increasing the motivation of employees for participating in the activities of teams to ensure and improve the quality of processes

Key words: the quality of the process, motives, motivation employee motivational potential, the forms and methods of motivation, employee involvement, motivation system

Mitina N. N.

THE INTRODUCTION OF A SYSTEM OF CONTROLLING PERSONNEL IN THE ENTERPRISE: WORKING WITH STAKEHOLDERS

The article considers the issues of institutionalization of controlling staff. We propose to use stakeholder theory to solve problems arising from the introduction and development of controlling system of personnel

Key words: controlling of staff, the introduction and development of controlling system of the personnel, problems of institutionalization, stakeholders

QUALITY AND COMPETITIVENESS

Spirina E. V.

ORGANIZATIONAL MECHANISM OF ENSURING COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article describes the main tasks of management competitiveness of the enterprise, the concept of institutional mechanism of ensuring competitiveness of industrial enterprises, the main elements of the mechanism, and also shows the directions of increase of competitiveness of enterprises

Key words: the mechanism of ensuring competitiveness, factors of competitiveness of industrial enterprise, innovative economy, innovative management, innovative-investment activity of the enterprise

Isaeva O. V.

HOSHIN PLANNING AS A TOOL FOR CONTROLLING ENTERPRISE

The focus of the article faces the issue of raising management efficiency through the use of X-matrix Hoshin planning as a tool of controlling in the development and deployment of the development strategy of the enterprise

Key words: controlling, X-matrix, Hoshin Kanri

INNOVATION AND INVESTMENT

Boeva M. E.

THE USE OF CROWDSOURCING IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION OF THE TOOLS BEREGFUEL MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF PJSC "SBERBANK OF RUSSIA"

This article discusses the application of crowdsourcing technology in the framework of the implementation of lean management in the activity of PJSC "Sberbank of Russia". Describes the types of crowdsourcing and the types of banking innovation. Attention is paid to increasing the involvement and motivation of staff involved in improvement of Bank processes

Key words: tool lean management, innovation, collective intelligence, facilitation, employee engagement

Zyryanova E. E.

FEATURES OF BUILDINGS AND STRUCTURES ON THE BASIS OF APPLICATION OF INNOVATIVE APPROACH

The main objective in the process of improving the system of real estate management - building an effective and balanced system of control aimed at ensuring continuous communication within the holding and improving the efficiency of its assets in accordance with the development strategy and current operational plans.

When managing any property you must ensure that the following objectives and tasks: to increase their profitability; to ensure simple and convenient access to entrepreneurs; to exclude penetration of corruption in the management of real estate; to involve in economic circulation of objects of incomplete construction; to optimize the structure of property with a view to ensuring sustainable conditions for economic growth

Key words: real estate, property management, efficiency, profitability, strategy, real estate management

Tolstykh T. O., Krocka N. M. Chertkova E. N.

THE PLACE AND ROLE OF INNOVATIVE CAPACITY IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF SMALL AND AVERAGE BUSINESS

The concept of innovation for the Russian enterprises becomes even more relevant in times of crisis and sanctions, when the creation and promotion of a new is the only way to survive and remain competitive. The article discusses the innovative potential of an enterprise using a systematic approach

Key words: innovation, potential, innovation, innovative capacity, infrastructure

Chertkova E. N.

A SYSTEMATIC APPROACH TO ASSESSING THE LEVEL OF INNOVATIONNOSTI COMMERCIAL ENTERPRISE

In conditions of economic crisis, political and economic sanctions, the urgent issue for Russia was the inevitability of the transition of the economy from raw materials to innovation economy associated with the formation of innovative capacity, both at the level of individual company and Russia as a whole. This article discusses the innovative potential of an enterprise as the aggregate of its domestic innovation potential, innovativeness level of the region and innovativeness at the industry level

Key words: innovation potential, the degree of innovativeness of the enterprise, system, sub-system, system approach, optimization model

ECONOMIC POLICY: STRATEGY AND TACTICS

Scarupeta E. V.

METHODOLOGICAL AND METHODICAL BASES OF TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF THE VORONEZH REGION

Currently there is a transition from mass production economy to the knowledge economy, where the main value are not means of production, and the skills in which critical will acquire scientific-technical and intellectual potential.

This implies the inevitability of serious changes in system of economic institutions and in managing the economic activity of the enterprises of machine-building complex, when it is necessary to effectively use the reserves and the levers for accelerating technological development of machine-building enterprises.

The article discusses the methodological and methodical bases of technological development of machine-building enterprises of the Voronezh region. Correlation of notions "technology" and "technological"; two approaches to the concept of scientific-technological potential; practical experience in development of methodological approach to the evaluation and forecasting of scientific and technological research sector. The questionnaire for the evaluation of scientific and technological development of science intensive productions

Key words: technical development, technical re-equipment, modernization, modernization of management, technical development, engineering

TRAINING AND PERSONNEL PEREPODGOTOVKI

Volkova S. A., Volkova T. A.

INNOVATIVE TEACHING METHODS IN HIGHER EDUCATION IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

The article considers modern trends in the development of the higher education system, shows the new requirements to graduates of higher education institutions in the conditions of formation of economy based on knowledge. Reveals interactive teaching methods used to prepare highly skilled, in demand on the labour market of specialists

Key words: interactive teaching methods, knowledge economy, innovation

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

К.С. Кривякин, канд. экон. наук

Воронежский государственный технический университет

В статье обоснована актуальность разработки и внедрения мероприятий, способных повысить эффективность организации производства на отечественных машиностроительных предприятиях в нестабильных экономических условиях. Рассмотрена классификация факторов нестабильной экономики, оказывающих влияние на процесс организации производства. Приведены проблемы и особенности организации производства, а также структурная схема диагностики состояния организации производства в условиях нестабильной экономики

В настоящее время большинство промышленных предприятий находится в состоянии кризиса, около одной трети предприятий России являются убыточными. Экономическая ситуация в стране продолжает оставаться нестабильной, что, несомненно, негативно сказывается на состоянии отечественной промышленности. Отличительной характеристикой мировой и российской экономики в современных условиях является нестабильность, вызванная различными политическими и экономическими причинами. В такой ситуации основными задачами руководителей предприятий становится поиск и внедрение мероприятий, способных повысить эффективность использования производственных ресурсов и минимизации затрат.

Нестабильная экономика – это, прежде всего колебания экономической активности, появление безработицы, недогрузки производственных мощностей, инфляция, дефицит государственного бюджета. Макроэкономическая нестабильность по многим направлениям снижает эффективность экономики. Например, безработица означает недополученный объем продукции, а увеличение безработицы на 1 % означает сокращение темпов роста экономики на 2-3 %.

Современная экономика характеризуется также как инновационная. О.Г. Туровец и В.Н. Родионова выделяют характерные черты инновационной экономики, определяющие особенности производственных систем нового поколения [5]:

1. Формирование развитой инновационной структуры, обеспечивающей создание национальных инновационных ресурсов и свободный доступ к ним.

2. Усиление ценности знаний, информации и интеллекта во всех сферах производственной и управленческой деятельности; представление о знаниях как производственной силе и обусловленная этим потребность создания действенных механизмов реализации и распространения знаний.

3. Ускорение смены объектов производства и распространения инноваций; целевая установка на непрерывное совершенствование технологии, процессов, продуктов и самих знаний; способность к адаптации и быстрым переменам.

4. Акцентирование внимания на направлениях деятельности, по которым имеются наибольшие знания, и как следствие – развитие аутсорсинга.

5. Высокая степень децентрализации и максимальная приближенность к реальному рынку, построенному на основе управления сетей внешних производственных структур.

6. Высокий уровень информатизации и автоматизации всех сфер и отраслей производства. Распространение компьютерных технологий бизнес планирования в сочетании с прикладными программными продуктами, что, в конечном счете, ведет к трансформации производственных систем.

7. Выработка и развитие специальных знаний в области инновационной деятельности, проектного управления, инвестиций.

Соблюдение всех вышеперечисленных особенностей является обязательным условием эффективной работы любого предприятия в современных экономических условиях, поскольку создает возможность для высокопроизводительной работы трудовых коллективов, выпуска инновационной продукции высокого качества, востребованной на рынке, а также эффективного использования всех видов ресурсов предприятия.

Улучшение организации производства является малокапиталоемким фактором развития производства и, как правило, требует значительно меньших затрат для достижения одинакового уровня эффективности по сравнению с мероприятиями технического и технологического характера.

Ниже перечислены факторы, на основе которых должна происходить модификация организации производства в условиях непрерывного изменения [6]:

1. Обеспечение высокой экономической эффективности производства.

2. Реализация гибкости и вариантности производственных и управленческих процессов.

3. Ориентация на создание стоимости и минимизацию непроизводительных процессов и потерь.

4. Признание чрезвычайной значимости человеческого фактора производства и модернизация социальной сферы предприятия.

5. Минимизация уровня сложности и всемерное упрощение производственных процессов.

Современная экономика характеризуется динамизмом внутренней и внешней среды. Ускорение темпов научно-технического прогресса создает потребности и предпосылки для практически непрерывного процесса изменения в технике, технологии и организации производства. В условиях нестабильности внешней и внутренней среды производство должно объективно стремиться к обретению и поддержанию своей эффективности.

В условиях нестабильной экономики перед предприятием возникают новые требования, предъявляемые внешней средой. Данные требования обусловлены наличием факторов, влияющих на организацию производства на предприятии. Такие факторы могут быть внешними и внутренними.

К внутренним факторам относят следующие:

1. Состояние производственного оборудования;
2. Производственный персонал;
3. Используемая технология производства;
4. Длительность производственного цикла;
5. Система управления предприятием;
6. Маркетинговая деятельность предприятия;

Эффективность работы предприятия в условиях рынка в значительной степени зависит и от внешних факторов, которые на взгляд Л.Г. Багиева и А.Н. Асаула можно классифицировать следующим образом [1]:

1. Связанные с изменением конъюнктуры внутреннего и мирового рынка. В основном это проявляется в изменении спроса и предложения, а также колебании цен;
2. Связанные с изменениями политической обстановки как внутри страны, так и в более глобальном масштабе;
3. Связанные с инфляционными процессами;
4. Связанные с деятельностью государства. В современных условиях именно от государства в значительной мере зависит эффективность деятельности российских предприятий, прежде всего создание цивилизованного рынка и правил игры на этом рынке, т.е. создание правовой основы, обеспечение надлежащего правопорядка в стране и ее национальной безопасности, стабилизация экономики, обеспечение социальной защиты и социальных гарантий, защита конкуренции, разработка, принятие и организация выполнения хозяйственного законодательства.

На взгляд автора, в рассмотренном перечне не хватает такого важного внешнего фактора, как инвестиции. Развитие отечественной промышленности невозможно без активной инвестиционной поддержки, определяющую роль в этом процессе должны играть не только государственные, но и коммерческие компании. Приток инвестиций западных компаний в настоящее время затруднен, из-за введенных в отно-

шении российских предприятий санкций, что также негативно сказывается на темпах и динамике развития отечественного производства.

Действительно, в условиях нестабильной экономики нередко наблюдается недостаток инвестиций в промышленное производство. Это накладывает на производственную деятельность предприятия дополнительные ограничения и затрудняет его развитие. С другой стороны, по мнению О.Г. Туровца применение прогрессивных форм и методов организации производства не требует массивных инвестиций, но позволяет существенно повысить эффективность производства за счет более полного использования производственного потенциала и сокращения потерь ресурсов[4].

О.Г. Туровец полагает, что решая задачи повышения восприимчивости предприятия к условиям нестабильной экономики, необходимо решить задачи формирования на предприятии соответствующего новым условиям организационно-экономического механизма освоения новых видов продукции и повышения организационной гибкости производства с целью создания условий для адаптации производства к частым изменениям номенклатуры выпускаемой продукции [4].

Важнейшим фактором эффективной организации производства в условиях нестабильной экономики О.Г. Туровец и В.Н. Родионова считают привлечение работников к решению производственных задач, поощрение группового и индивидуального рационализаторства, делегирование рабочим полномочий по контролю производственного процесса.

К настоящему времени для промышленности различными НИИ и предприятиями разработано значительное количество методик оценки уровня организации производства и труда. В них много общего и отличаются они, как правило, лишь числом частных показателей, отражающих отдельные стороны производственной деятельности. Для всех этих методик характерной чертой является то, что все частные показатели изменяются в пределах от 0 до 1.

Достаточно широкое распространение имеет оценка организационно-технического уровня, отражающая совокупное состояние техники, технологии и организации производства. Такая комплексная оценка полезна для предприятия, но некоторые ученые, например И.Г. Степанов полагают, что она не должна заменять оценку состояния технической и организационной сторон по отдельности [3].

Широкое использование этих методик в практической деятельности предприятий сдерживается наличием у них недостатков. По мнению И.Г. Степанова, они сводятся к следующему[3]:

1. Определение результирующего показателя как среднего значения частных показателей приводит к тому, что их изменение на одну и ту же величину

приводит к одинаковому воздействию на результирующий показатель, хотя при этом воздействие их на основные технико-экономические показатели может существенно различаться.

2. При выборе частных показателей не всегда соблюден принцип причинно-следственной связи.

3. Отсутствие эталонных значений показателей, что затрудняет суждение об экономическом содержании показателей и величине резервов повышения уровня организации производства.

4. Частные показатели считаются равнонаправленными, то есть предполагается, что можно одновременно достигнуть максимального значения этих показателей. Но такие показатели, как коэффициент использования средств труда и коэффициент непрерывности движения предметов труда, находятся в обратной пропорциональной зависимости по отношению друг к другу: увеличение первого приводит к снижению второго и наоборот.

5. Существующие методики направлены на оценку уровня организации производства во время эксплуатации производственных систем и не обеспечивают решение этой задачи на стадии проектирования.

Отмеченные недостатки снижают практическую значимость разработанных ранее методик. Для устранения выявленных недостатков автором представляется возможным применить диагностический подход для анализа организации производства.

Целью данной методики является формирование необходимых данных позволяющих принимать эффективные управленческие решения в области организации производства в условиях нестабильной экономики.

Диагностика организации производства предполагает комплекс мероприятий, направленных на исследование состояния, уровня и эффективности организации производства на предприятии, выявление ее положительных сторон и недостатков, формирование целей и конкретных направлений ее совершенствования.

Методической основой сбора информации для диагностики организации производства являются статистические и бухгалтерские наблюдения, а также анализ оперативной, технологической, плановой и производственной документации.

В основе диагностики организации производства часто лежит метод выборочного обследования - наблюдение за определенной (случайно выбранной) частью целого и распространение полученных результатов на целое. При этом выборочная совокупность по своим свойствам должна быть подобна целому.

Выборочное обследование можно организовать с выборкой по времени, используя метод моментных наблюдений. Он позволяет при обследовании боль-

шой группы работ фиксировать не сами затраты рабочего времени, а количество их повторений или моментов за период наблюдений. По удельному весу тех или иных моментов можно определить их общую продолжительность.

В качестве методов изучения рабочего времени на основе моментных наблюдений используют: фотографию рабочего времени, хронометраж трудовых процессов, фотохронометраж рабочего времени, видеосъемку трудовых операций.

Кроме того, для диагностики организации производства используют карты организационных потерь Мишкольц, пооперационные и маршрутные карты производственного процесса, карты технической экспертизы оборудования, карты аттестации рабочего места [2].

Нестабильная экономика оказывает воздействие на организацию производства через определенный набор факторов, тем самым создавая организационно-производственные проблемы. Проведение диагностического исследования любой производственной системы связано с выявлением производственных проблем функционирования предприятия. Диагностика проблемы предполагает выявление симптомов проблемы и причин, ее вызывающих.

Процедура диагностики производственных проблем включает пять основных этапов:

1. Сбор и анализ информации о деятельности и эффективности работы диагностируемого объекта.

2. Выявление и анализ симптомов проблем.

3. Выявление и анализ причин возникновения проблемы.

4. Формулирование и уточнение проблемы.

5. Установление иерархии причин и следствий проблемы.

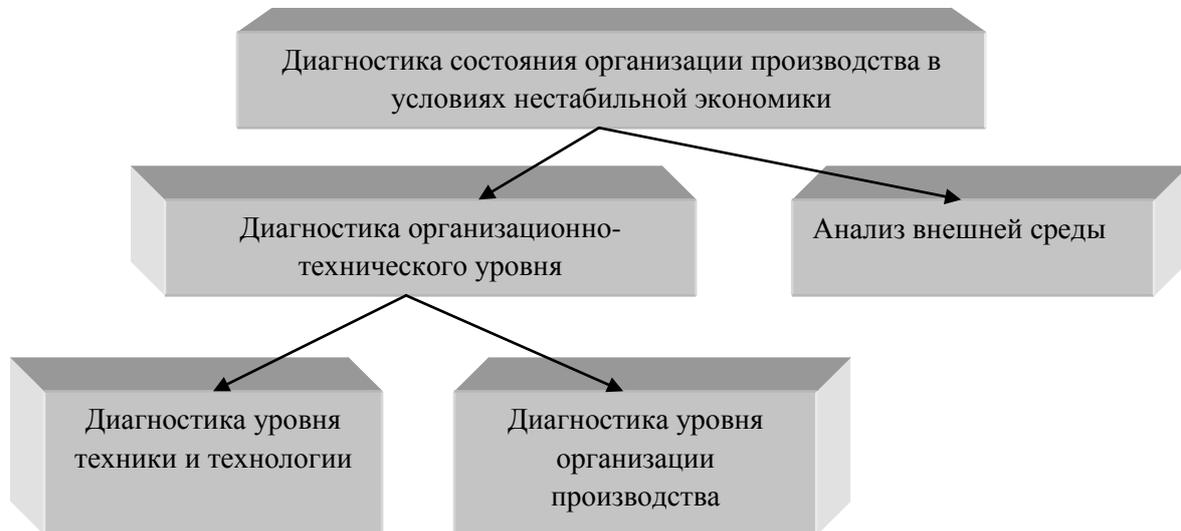
Решение производственных проблем требует проработки, выявления и сравнения нескольких возможных вариантов выхода из сложившейся ситуации [2].

Процедуру диагностики организации производства в условиях нестабильной экономики укрупненно можно разделить на два этапа. Первый заключается в диагностике организационно-технического уровня, который в свою очередь состоит из процессов диагностики техники и технологии и диагностики уровня организации производства. Второй посвящен анализу внешней среды, а именно факторам, перечисленным в тексте выше.

По результатам диагностики организации производства формируются конкретные предложения, направленные на повышение эффективности, гибкости и адаптивности производственной деятельности предприятия к условиям нестабильной экономики, устранение выявленных недостатков и поиска новых форм развития производства.

Представленная на рисунке структурная схема методики диагностики состояния организации производства в условиях нестабильной экономики является эффективной на этапах раннего диагностирования

кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.



Структурная схема методики диагностики состояния организации производства в условиях нестабильной экономики

Таким образом, предложенная автором методика диагностики состояния организации производства основанная на синтезе системного и диагностического подхода к исследованию, позволяет проанализировать влияние различных внешних и внутренних факторов нестабильной экономики на организацию производства в целом, выявить проблемные области и возможные пути устранения в них недостатков.

Литература

1. Багиев Л.Г., Асаул А.Н. Маркетинг: учеб. СПб.: Питер, 2010. – 576с.
2. Родионова В.Н. Диагностика производственных систем: учеб. пособие / В.Н. Родионова, К.С. Кривякин, Т.В. Щеголева. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2013. 152 с.
3. Степанов И.Г. Организация производства. – НФИ КемГУ Новокузнецк, 2009 г. – 93 с.

4. Туровец О.Г. Организация производства на предприятиях в условиях экономического кризиса // Организатор производства. - 2009. - №1. – с.18-20.

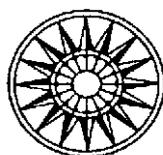
5. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Эволюция производственных систем в условиях становления инновационной экономики // Организатор производства. – 2008. - №2. – с.69-72.

6. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Совершенствование организации производства как фактор модернизации промышленных предприятий // Организатор производства. – 2010. - №1. – с.21-24.

 8 (473) 243-76-67

E-mail: brad@bk.ru

Ключевые слова: организация производства, нестабильная экономика, диагностика организации производства, эффективность производства, гибкость производства.



УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КАСКАДИРОВАНИЮ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

Д. В. Аркачев, магистр

Воронежский государственный технический университет

В статье рассмотрена проблема использования ключевых показателей деятельности (КПД) банка для реализации его стратегии развития – каскадирование КПД банка на его структурные подразделения

При возрастающей роли стратегического управления необходимыми условиями успешной реализации стратегии развития банка являются ее определение и перенесение на операционный уровень. Инструментом реализации стратегии является система ключевых показателей деятельности (КПД).

Система управления банком на основе использования КПД:

- выступает в роли средства планирования;
- обеспечивает непрерывный контроль результатов работы банка и его структурных подразделений на соответствие стратегическим целям;
- позволяет повысить эффективность управленческих процедур;
- предоставляет возможность распространения среди персонала информации о стратегии развития

банка и перевода данной стратегии на все уровни банка, укрепляя ее понимание и развивая знания о ней.

Методом, позволяющим наглядно показать персоналу, каким образом его повседневная деятельность способствует достижению стратегических целей банка, является каскадирование КПД.

Под каскадированием понимается процесс генерации систем КПД для каждого уровня банка. Данные системы приводятся в соответствие с системой КПД для высшего уровня банка на основе определения стратегических целей и систем КПД, используемых структурными подразделениями нижних уровней для определения своего вклада в достижение общих целей банка [1].

Схема, отражающая каскадирование КПД ПАО Сбербанк, представлена на рисунке 1.

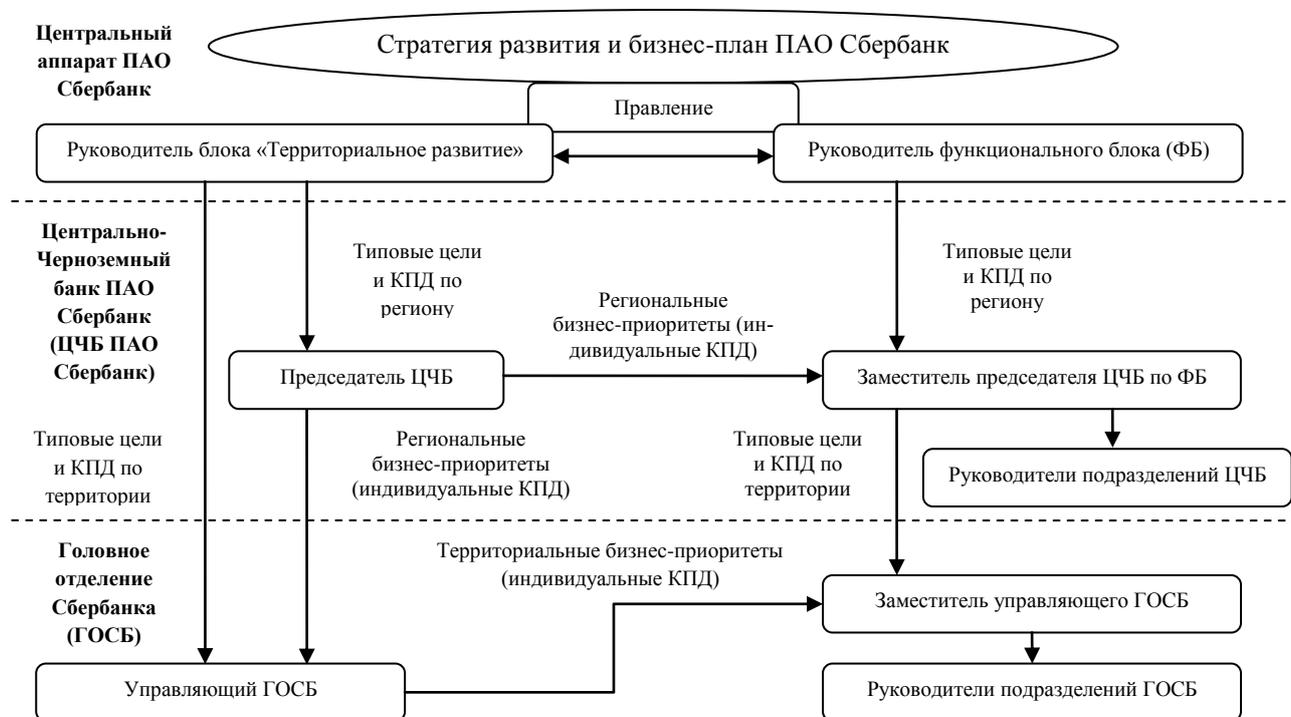


Рис. 1. Схема каскадирования КПД ПАО Сбербанк

Стратегия развития Центрально-Черноземного банка ПАО Сбербанк (ЦЧБ ПАО Сбербанк) до 2018 года включает пять главных направлений развития, сфокусированная работа по которым приведет банк к успеху и позволит ему достичь всех финансовых и качественных результатов:

- с клиентом – на всю жизнь: ЦЧБ ПАО Сбербанк планирует строить очень глубокие доверительные отношения со своими клиентами, стать полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни; цель ЦЧБ ПАО Сбербанк – превосходить ожидания своих клиентов;

- команда и культура: ЦЧБ ПАО Сбербанк планирует стремиться к тому, чтобы его сотрудники и корпоративная культура стали одними из основных источников его конкурентного преимущества;

- технологический прорыв: ЦЧБ ПАО Сбербанк планирует завершить свою технологическую

модернизацию и научиться интегрировать в свой бизнес все самые современные технологии и инновации;

- финансовая результативность: ЦЧБ ПАО Сбербанк планирует повысить финансовую отдачу своего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

- зрелая организация: ЦЧБ ПАО Сбербанк планирует сформировать организационные и управленческие навыки, создать процессы, соответствующие масштабу банка и его уровню амбиций.

Стратегические направления развития ЦЧБ ПАО Сбербанк на период 2014 – 2018 гг. изображены на рисунке 2.

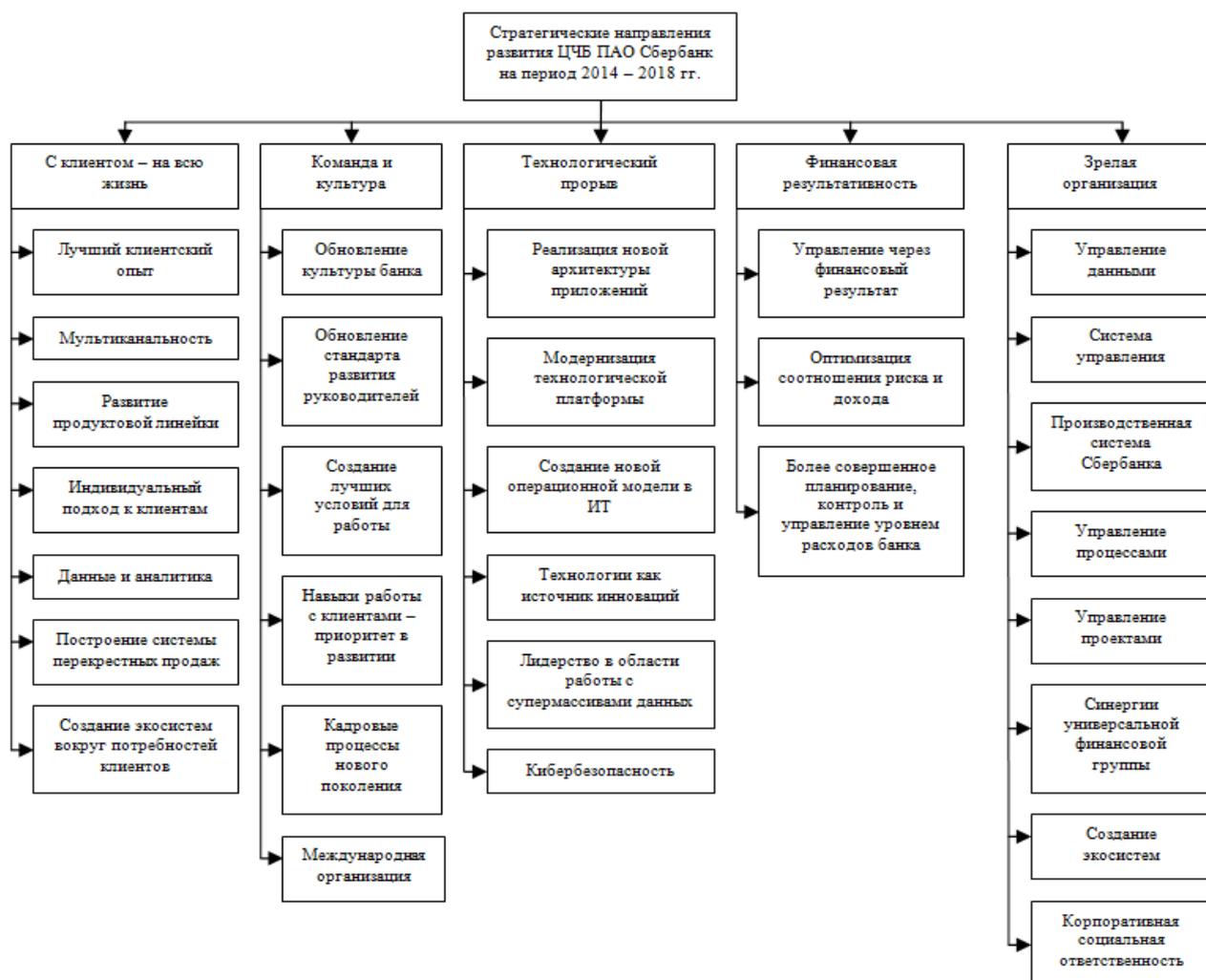


Рис. 2. Стратегические направления развития ЦЧБ ПАО Сбербанк на период 2014 – 2018 гг.

Каждой стратегической цели ЦЧБ ПАО Сбербанк соответствуют КПД, отражающие работу банка по определенным направлениям и описывающие

планируемый результат. КПД ЦЧБ ПАО Сбербанк по стратегическим направлениям его развития на период 2014 – 2018 гг. представлены в таблице.

КПД ЦЧБ ПАО Сбербанк по стратегическим направлениям его развития на период 2014 – 2018 гг.

Стратегическая цель	Направление работы	КПД ЦЧБ ПАО Сбербанк
С клиентом – на всю жизнь	Данные и аналитика	Доля рынка в объемах и прибыли
		Доля в совокупных расходах клиентов на финансовые услуги – «доля кошелька»
	Мультиканальность	Количество продуктов на одного клиента
	Развитие продуктовой линейки	
	Построение системы перекрестных продаж	
	Индивидуальный подход к клиентам	Уровень удовлетворенности клиентов
Лучший клиентский опыт		
Создание экосистем вокруг потребностей клиентов		
Команда и культура	Обновление культуры банка	Уровень удовлетворенности персонала
	Обновление стандарта развития руководителей	
	Кадровые процессы нового поколения	
	Международная организация	Уровень удовлетворенности клиентов
	Навыки работы с клиентами – приоритет в развитии	
Создание лучших условий для работы	Уровень вовлеченности персонала	
Технологический прорыв	Реализация новой архитектуры приложений	Уровень надежности и доступности всех ИТ-услуг
	Создание новой операционной модели в ИТ	
	Модернизация технологической платформы	Уровень оптимизации ИТ-затрат и общих расходов банка
	Кибербезопасность	Скорость вывода продуктов на рынок
		Доля операций клиентов, осуществленных через удаленные и цифровые каналы обслуживания
	Лидерство в области работы с супермассивами данных	Степень реализации программы технологического развития банка
Технологии как источник инноваций	Уровень выполнения ключевых вех и целевых показателей отдельных проектов	
Финансовая результативность	Управление через финансовый результат	Рентабельность капитала (ROE)
	Оптимизация соотношения риска и дохода	Рентабельность капитала с учетом риска (RAROC)
	Более совершенное планирование, контроль и управление уровнем расходов банка	Отношение операционных расходов к операционным доходам до резервов (C/I)
Зрелая организация	Управление проектами	Интегральный показатель качества реализации проектов в портфеле банка
		Уровень выполнения ключевых вех и целевых показателей отдельных проектов
	Синергии универсальной финансовой группы	
	Создание экосистем	
	Корпоративная социальная ответственность	
	Производственная система Сбербанка	Интегральный показатель по инновационной активности
	Управление процессами	Уровень зрелости производственной системы Сбербанка
Управление процессами		Интегральный показатель эффективности
Управление данными		
Система управления		

Для реализации стратегии развития на период 2014 – 2018 гг. в ЦЧБ ПАО Сбербанк действует система управления на основе использования КПД, которая получила название «Система управления эффективностью деятельности» (СУЭД). Подходы к постановке и оценке выполнения целей различаются в зависимости от категории персонала.

В рамках СУЭД, охватывающей всех сотрудников ЦЧБ ПАО Сбербанк, оценивается как выполнение формализованных целей, так и уровень владения профессиональными и личностными компетенциями, приоритетными для той или иной категории персонала.

Индивидуальные КПД устанавливаются на основе стратегии развития и бизнес-плана ПАО Сбербанк в соответствии с рисунком 1. В частности, КПД отдела управления кассовой ликвидностью Управления кассовой работы Центра управления наличным денежным обращением ЦЧБ ПАО Сбербанк (УКР ЦУНДО ЦЧБ ПАО Сбербанк) являются:

– показатель простоев устройств самообслуживания (УС), находящихся в зоне ответственности УКР ЦУНДО ЦЧБ ПАО Сбербанк;

– показатель затрат на фондирование, инкассацию и пересчет наличных денежных средств, загруженных (выгруженных) в (из) УС.

В 2012 году в ЦЧБ ПАО Сбербанк внедрен проект автоматизации СУЭД руководителей на базе модуля SAP HR Performance Management. Сегодня в SAP HR Performance Management проводится планирование целей и оценка их выполнения для руководителей высшего и среднего звена в структурных подразделениях банка. Данные оценки выполнения целей автоматически попадают в модуль управления вознаграждением для расчета премий. Одновременно идет интеграция модуля по управлению эффективностью деятельности с системой бизнес-планирования.

Проведенный анализ показал, что система КПД ПАО Сбербанк полностью соответствует установленным требованиям, таким как сбалансированность, соответствие стратегическим целям и ключевым факторам успеха, ясность, сопоставимость, целесообразность, существенность, ограниченное количество. В качестве достоинств системы КПД ЦЧБ ПАО Сбербанк можно выделить наличие показателей результата и потенциала, отражающих интересы не только собственников, но и внешних и внутренних клиентов банка. Данный подход создает условия для обеспечения взаимосвязки и сбалансированности краткосрочных и долгосрочных целей различных заинтересованных сторон и повышает устойчивость развития банка [3].

В то же время в ЦЧБ ПАО Сбербанк существует проблема, связанная с установлением причинно-следственных связей между различными КПД и отсутствием практики ознакомления рядовых сотрудников с данными причинно-следственными связями. В связи с этим наблюдается негативное отношение к внедрению СУЭД и низкая активность сотрудников банка в процессе актуализации состава данных показателей.

Для решения данной проблемы рекомендуется графически представлять систему КПД с указанием связей между показателями банка в целом и показателями отдельных структурных подразделений, а также повысить вовлеченность сотрудников структурных подразделений банка в процессы разработки и обсуждения состава КПД.

Каскадирование КПД ЦЧБ ПАО Сбербанк на его структурные подразделения позволяет руководству банка создавать благоприятные условия для процесса налаживания обратной связи с сотрудниками с целью:

– своевременной оценки степени реализации стратегии развития банка и эффективности управления;

– определения их потребностей в обучении и развитии;

– оптимизации распределения и использования ресурсов;

– создания системы их мотивации и стимулирования;

– информирования их о степени достижения стратегических целей и влияния на общий результат индивидуальных и коллективных достижений.

Каскадирование КПД банка на его структурные подразделения следует рассматривать в качестве способа управления банком, главными задачами которого являются успешная реализация стратегии развития банка, достижение стратегических целей, сформулированных в ней, и повышение эффективности деятельности персонала и банка в целом.

Литература

1. Нивен Р. Пол. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол. Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

2. Стратегия развития Сбербанка на период 2014 – 2018 гг.

3. Хорошилова О.В. Система интегрированного внутрифирменного планирования: монография / О.В. Хорошилова. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2011. 193 с.

4. Дударева О.В. Модель выбора стратегии повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия / О.В. Дударева // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2014. – Т. 10. – № 4. – С. 126 – 131.

 8-951-561-50-13

E-mail: 2.dv@mail.ru

Ключевые слова: каскадирование, ключевой показатель деятельности, эффективность, управление, банк, стратегия развития

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ МАЛОБЮДЖЕТНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Н.Н. Кретьова, канд. экон. наук, доцент
Воронежский государственный технический университет

В статье уделено внимание вопросу содержания и организации бюджетных маркетинговых исследований, которые характеризуются высокой трудоемкостью (многого делаем сами), преимущественно тактические инструменты «здесь и сейчас», возможностью для личного творчества и высокой мотивацией торгового и другого персонала. В условиях импортозамещения, которое характеризуется появлением новых нх, ранее занятых зарубежными предприятиями, в тоже время отсутствием в достаточном количестве денежных средств, данный вопрос приобретает дополнительную значимость

Современная ситуация на рынке настоятельно требует от предприятий различных секторов экономики новых подходов в работе с рынком. Открытие новых возможностей с одной стороны, а с другой отсутствие доступных кредитов и вообще денежных средств диктует новые правила успешного функционирования на рынке.

Возьмем для начала такую функцию маркетинга как маркетинговые исследования. В целом предприятия не готовы тратить деньги на данную область. До сих пор намного привлекательным на предприятий кажется деятельность на авось и на свой опыт. Нужно отметить, что последнее не всегда подводит, но это касается во многом лишь тех случаев, когда по своим характеристикам покупатель товара и услуги близки к сегменту самого лица принимающего решения.

Отметим, что гипотеза синергетического рынка позволяет рассматривать экономическое развитие как процесс, в котором происходит не только количественное усложнение взаимодействий, но и качественные нелинейные трансформации. Внутренняя самоорганизация на рынках строится не только на действии отрицательной обратной связи[1].

Синергетический эффект в системе маркетинга - результат ориентации всех субъектов маркетинговой системы в процессе их взаимодействия на нужды потребителя, удовлетворение его потребностей. Достигается благодаря надлежащему планированию, координации и организации процесса взаимодействия участвующих в процессе совместного предпринима-

тельства, кооперирования субъектов. Может быть положительным ($2 \times 2 = 5$) и отрицательным ($2 \times 2 < 4$) [1].

Итак, что изменилось в реализации данной функции сегодня? Появилось желание производителей узнать наконец-то желания своих потенциальных и реальных покупателей. Но здесь мы сталкиваемся со следующими ограничениями:

Во-первых, малая востребованность данной функции в прошлом привела к наличию небольшого количества специалистов в данной области

Во-вторых, ранее маркетинговые исследования в основном заказывали крупные фирмы, а не, например, фермерские хозяйства, т.е. отсутствуют соответствующие наработки в данных областях

В-третьих, отсутствует культура пользования результатами маркетинговых исследований, что, во многом, по мнению автора статьи, определяет нежелание тратиться на данную услугу. На предприятиях можно наблюдать следующую ситуацию. Руководитель, демонстрируя свою прогрессивность, тратится на проведение маркетингового исследования. Результаты исследования идут в разрез с представлениями руководителя и по сути требуют пересмотра всей стратегии предприятия. Что делает руководитель? Игнорирует результаты исследования, говорит, что это бесполезная трата денег.

Сегодня можно проводить различные виды исследований, в общем виде они представлены на рисунке 1.



Рис.1. Виды маркетинговых исследований

Бюджетные маркетинговые исследования – это маркетинговые исследования, требующие минимальных затрат часто по очень узким вопросам. Бюджетные маркетинговые исследования очень востребованы в условиях сегодняшнего дня, так как они позволяют

предприятиям не терять связи с рынком, в тоже время не отдавать на них последние средства [2]. В качестве бюджетных исследований могут выступать элементарные опросные листы, пример которого приведен на рисунке 2.

Опросный лист
Что хорошего было сказано о продукции, кто-нибудь из покупателей делился своим положительным опытом о использовании продукции
Какие замечания были сделаны продукции
Количество возвратов
Причины возвратов
Пожелания покупателей

Рис.2. Пример вопросов опросного листа малобюджетного исследования

В случае передачи функций маркетинговых исследований специализированной организации важным является вопрос поиска агентства с функцией

маркетинговых исследований. Его можно осуществлять по различным критериям, некоторые из которых представлены на рисунке 3.

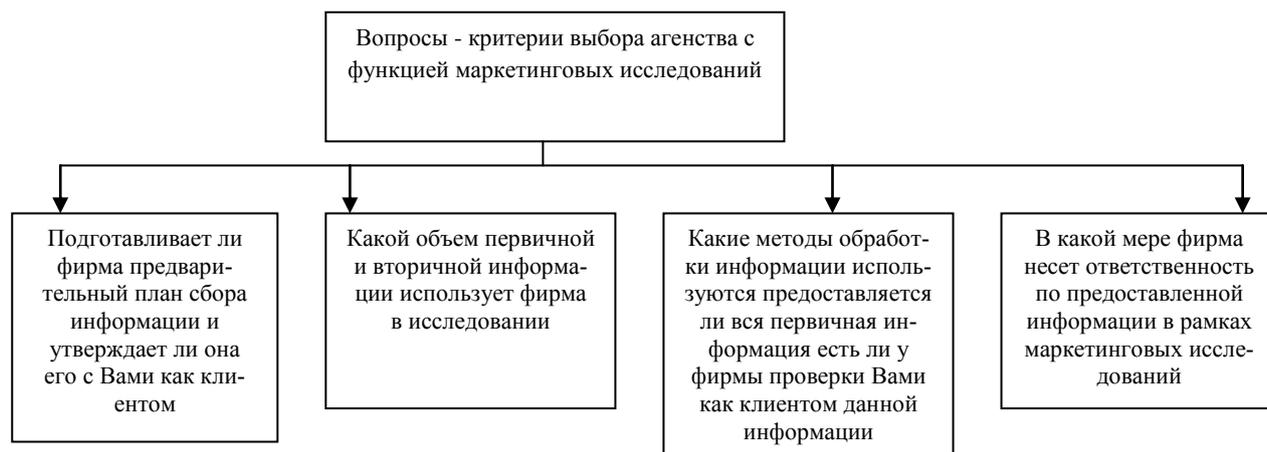


Рис. 3. Вопросы - критерии выбора агентства с функцией маркетинговых исследований

В.В. Путин в одном из своих интервью акцентировал внимание на том, что в условиях импортозамещения предприятия должны выпускать не только

продукцию конкурентоспособную на внешнем рынке, но и востребованную на внешнем.

К сожалению, о малобюджетных маркетинговых исследованиях можно говорить только для внутрен-

него рынка, для внешнего часто необходимы достаточно серьезные дорогие исследования.

Организация проведения малобюджетных исследований характеризуется осуществлением работ внутри организации, а для этого необходим специально обученный персонал. Данной проблеме посвящены работы таких авторов как Кретовой Н.Н., Кузнецовой А.В в статье «Формирование стратегии развития сотрудников отдела маркетинга», Шкарупеты Е. В. в статье «Формирование и реализация механизма управления знаниями» [3], [4].

Бюджетные маркетинговые исследования, как правило, оперируют небольшими массивами информации. Тем не менее, они могут быть растянуты во времени, что в том или ином виде все таки требует использования информационных технологий [5], [6].

Социальную сеть давно начали рассматривать, как инструмент малобюджетных маркетинговых исследований для решения бизнес-задач, возникающих сегодня перед предприятиями малого, среднего и крупного бизнеса.

Учитывая такую специфическую особенность процесса распространения информации в социальной сети, кроме задач маркетинговых коммуникаций SMM также эффективно решает задачи маркетинговых исследований, в частности сбора данных. Стоит отметить, что сама специфика социальной сети позволяет правильно выявить целевую аудиторию, поскольку пользователи сами предоставляют о себе достоверную информацию при регистрации. При изучении персональных данных, находящихся в свободном доступе мы можем получить портрет потребителя, и в зависимости от наших бизнес-задач работать с ним. [6].

Например, предварительный отбор респондентов для проведения маркетингового исследования мы можем провести, предоставив в параметрах поиска людей необходимы критерии – географию ее проживания, возраст, род занятий, образование. Выборочно осмотрев сам профиль респондента – скажем фотографии, где человек отдыхал летом, мы узнаем также о ее социальный статус.

В зависимости от необходимости проведения количественного или качественного исследования, мы можем в процессе опроса респондентов применять сегодня уже очень распространены среди пользователей социальных сетей и привычны для них обсуждения и программные коды. Благодаря таким инструментам социальная сеть способствует облегчению установки коммуникационного моста интервьюера с респондентом и существенно уменьшает количество отказов потенциальных респондентов от участия в опросе.

По мнению специалистов, существование 1-2 аккаунтов-модераторов является необходимым и доста-

точным условием для эффективного проведения сбора качественных данных. Также следует отметить, что в качестве аккаунтов-модераторов может выступать один человек, позволяет существенно экономить бюджет исследования [7].

Для проведения количественных исследований и использования закрытых вопросов, можно создать с помощью специальных программных кодов социальной сети специальную опросную форму с несколькими четко определенными вариантами ответов. Проведенная нами апробация такого способа показало, что наиболее эффективно для количественных исследований использовать маркетинговые возможности определенных групп и сообществ – объединение в социальной сети людей по конкретным интересам.

Итак, современная экономика дает предприятиям как возможности, так и несет угрозы. В полной мере воспользоваться первыми и избежать второй позволит постоянный мониторинг рынка. В условиях ограниченности денежных средств таким инструментом может стать малобюджетные маркетинговые исследования

Литература

1. Кретова Н.Н. Роль маркетинга и бенчмаркинга в синергетическом менеджменте [Текст] / Н.Н. Кретова // Экономинфо. 2011. № 15. С. 66-67.
2. Исаева О.В. Система управления затратами промышленного предприятия: структура и основные элементы [Текст] / О.В. Исаева // Экономинфо. 2008. № 10. С. 68-72.
3. Шкарупета Елена Витальевна Формирование и реализация механизма управления знаниями монография / Е. В. Шкарупета // ГОУВПО "Воронежский гос. технический ун-т". Воронеж, 2010.
4. Кретова Н.Н., Кузнецова А.В. Формирование стратегии развития сотрудников отдела маркетинга [Текст] / Н.Н. Кретова // Экономинфо. 2004. № 1. С. 62-64.
5. Кретова Н.Н. Влияние информационной экономики на деятельность предприятия [Текст] / Н.Н. Кретова // Экономинфо. 2008. № 9. С. 65-68.
6. Гаврилова Е.А., Митина Н.Н. Информационные технологии в управлении бизнес-процессами [Текст] / Е.А. Гаврилова, Н.Н. Митина // Экономинфо. 2008. № 9. С. 68-71.
- 7 <http://ezarabotok.info>



+8 (473) 2-43-76-67

Ключевые слова: малобюджетные маркетинговые исследования, экономика импортозамещения, виды маркетинговых исследований, опросный лист малобюджетного исследования, критерии выбора агентства с функцией маркетинговых исследований

ФИЛОСОФИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

В.Н. Родионова, д-р. экон. наук, профессор, М. Е. Боева, магистрант
Воронежский государственный технический университет

В данной статье рассмотрена сущность бережливого производства и возможности его адаптации и использования в банковском секторе. Уточнено понятие lean-менеджмент применительно к банковской деятельности и перечислены первостепенные направления деятельности банка для оптимизации. Освещены главные принципы бережливого менеджмента, на которых следует акцентировать внимание при непосредственном внедрении

Компании, занимающие лидирующие позиции в своем секторе, уделяют максимальное внимание анализу параметров своей деятельности, таких как прибыльность, производительность, эффективность, клиентоориентированность. Продуманная система управления и наличие корпоративной культуры являются залогом успеха любой компании, поэтому философия бережливого производства стала так популярна и практикуется современными и крупными, и малыми компаниями в Европе, США и Азии. Lean Manufacturing появилось в японской компании Toyota в 1949 году и помогло компании открыть путь к повышению производительности труда и снижению издержек производства. В России передовые отечественные компании тоже стремятся использовать технологии бережливого производственного менеджмента и сервиса. Английское слово "lean" дословно переводится как постный, стройный, соответственно "Lean Production" можно обозначить как стройное производство. В России понятие «бережливое производство» появилось в 2003 году одновременно с появлением книги Джима Вумека "Lean Thinking", перевод которой звучал скорее как «Бережливое мышление». Основные догмы ЛИН-мышления состоят в систематическом выявлении и устранении потерь и совершенствовании бизнес-процессов в соответствии с потребностями клиента.

Лин-трансформация широко обсуждается во всем деловом мире и является одной из самых популярных методик повышения эффективности организаций. ЛИН строится на выполнении своих обязанностей перед потребителем, так как ответственность за работу порождает стремление к повышению качества и развитию как работников, так и процессов. Тайити Оно, основатель производственной системы Тойота, определяет успех своей системы в повышении эффективности производства путём последовательного исключения потерь, а также создания условий уважения к работнику. Масааки Имаи делает акцент на «кайдзен» - процессе непрерывного, постоянного совершенствования. Обобщает определение Д. Седдон, определяя «лин» как термин «производства, стремящегося к экономии усилий, минимизации потерь и работе

рука об руку с поставщиками при управлении потоками, в результате чего удается снизить затраты, сократить запасы и обеспечить соответствие продукции ее назначению» [10]. Д. Шук отмечает, что «Производственная система Тойоты (TPS) была проработана для производственной организации, но ее философия будет полезной и в любой другой сфере, так как суть ее в человеческих взаимоотношениях и ориентации на потребителя» [9]. На сегодняшний день основы бережливого производства используют практически в любых сферах. Однако в банковской деятельности чаще применяют специально адаптированные методики бережливого сервиса, бережливого офиса или бережливого менеджмента [4]. Также важную роль играет для банков бережливое строительство (Lean construction), так называемый бережливый проектный менеджмент. Данная методология включает в себя сокращение сроков создания и введения на рынок новых продуктов, сокращение сроков и бюджета реконструкций.

Четкое разграничение между бережливым производством и сервисом отсутствует. Важный отличительный момент между ними заключается в следующем: в производстве стараются усилить ритм, а в сервисе, наоборот, максимально сглаживают вариативность и колебания спроса. Технология бережливого сервиса по своему содержанию сложнее, возможностей экономии меньше, зато результат от его использования в компаниях, предоставляющих услуги, достигается значительно быстрее. Одной из проблем является сложность выявления потерь в сфере услуг, так как многие процессы не добавляют ценности для потребителя. Однако применение бережливого сервиса в банковской деятельности также дает очень хороший экономический эффект [3].

В целом понятие Lean применительно к банковской сфере можно уточнить следующим образом.

Бережливый сервис или lean-banking является комплексным подходом к управлению организацией, предусматривающим выявление и устранение процессов, не добавляющих ценности с точки зрения клиента; направленным на повышение скоро-

сти предоставления услуг, снижение сложности процесса и вариабельности результата, а также основанным на клиентоориентированном образе мышления и поведении сотрудников.

Применение бережливого производства в деловом мире способствовало стремительному росту производительности труда и продолжает оставаться главной системой управления во многих отраслях. Бережливость в любой сфере деятельности начинается с бережливого мышления, ключевым стержнем которого является удовлетворение потребностей клиента: от предвосхищения его желаний до предоставления ему готового продукта. В стандартном представлении корпоративная культура воспринимается как совокупность норм поведения и идеологических принципов, в системе ЛИН она представляет собой неизбежность, мировоззрение, определенное спецификой самого бизнеса.

Банковский бизнес базируется на иерархической структуре организации, состоящей из набора технологических цепочек. Организационная структура банка состоит из определенных элементов, поделенных по функциональным направлениям, исходя из выполняемых подразделением задач. Технологии и правила осуществления операций в банках неприкосновенны и строго регламентированы. Взаимодействие между подразделениями определяется инструкциями, все решения принимаются строго в рамках компетенций и полномочий. Всестороннее продвижение информации замедлено и затруднено. В этом состоит профессиональная специфика банков, административная культура, бюрократия составляет основу делопроизводства и предоставления услуг. Не каждому клиенту банка понятно, что определенная степень бюрократии служит мерой безопасности его денежных ресурсов. В связи с чем возникают проблемы и скрытые резервы повышения эффективности финансового учреждения. В Российском розничном банкинге в 2009 году по оценке международной консалтинговой компанией McKinsey & Company производительность труда составляла 23% от американского уровня. Это связано с тем, что в США lean production используют более 80% компаний. На российском рынке проявляют интерес к инструментам Лин лишь организации, которым приходится конкурировать с зарубежными производителями. С 2009 года ПАО «Сбербанк России» начал использовать базовые инструменты Лин, а с 2012 году начал вводить технологию Лин + 6 Сигма. В своем выступлении в Высшей школе экономики президент Сбербанка Г.О. Греф озвучил свое мнение о том, что главное для внедрения производственной системы Сбербанка – это изменение мышления людей, поскольку именно вовлечение в оптимизацию процессов каждого сотрудника мо-

жет дать максимальный эффект для потребителя и для всей компании [6].

Бережливый менеджмент ставит перед собой задачи оптимизации следующих аспектов деятельности компании:

- 1 организационная культура
- 2 стратегическое развитие
- 3 система планирования
- 4 организация рабочего процесса
- 5 управление маркетингом
- 6 кадровый менеджмент

Организация процессов в зависимости от потребностей клиента, пошаговое выявление, снижение, устранение потерь и постоянное совершенствование во всем - основные направления ЛИН-философии. Отправной точкой здесь является ценность для потребителя и деятельность организации можно поделить на процессы, добавляющие и не добавляющие ценность для потребителя. Услуга или продукт приобретают добавочную ценность только во время непосредственной их обработки или создания их элементов. В связи с чем центральную часть философии бережливого менеджмента занимает устранение потерь. Японский термин «муда» обозначает отходы или потери, то есть определенная деятельность, которая расходует ресурсы, но не добавляет ценности продукту. При устранении муда происходит снижение затрат, повышение качества предоставляемых услуг и сокращение длительности процессов [2]. В качестве потерь можно перечислить: лишние перемещения информации и документов; бесполезные передвижения работников; процесс ожидания людей, согласования и подписания; перепроизводство; дублирование функций и информации; дефекты и исправление ошибок; неиспользуемые способности сотрудников, то есть потеря творческого потенциала и многие другие.

Главной целью коммерческого банка является первоклассный банковский сервис, который основывается на клиентоориентированности. Следовательно, бережливому менеджменту и сервису должно предшествовать бережливое мышление. LEAN-подход помогает в построении эффективной организации, а также предлагает к использованию инструменты, позволяющие управлять быстрее и эффективней. Но главное в бережливом подходе - это пример руководства и его стремление применять ЛИН на всех уровнях управления, что подразумевает культивирование системы взаимоотношений как с клиентами, посредниками, так и внутри организации между сотрудниками, между руководителем и сотрудниками. Без устранения противоречий, возникающих внутри Банка, невозможно построить эффективную систему управления. Чаще всего подобные барьеры возникают на стыках под-

разделений, где частично пересекаются сферы ответственности. Устранять эти негативные явления задача руководства, а помогает ему распространение ЛИН-культуры. Все изменения должны начинаться с руководства, а в лучшем случае — с собственника. Участие персонала в использовании инструментов бережливого подхода не должно быть формальным. Поскольку совокупность креативного потенциала всех работников позволяет увеличивать инновационные возможности кредитной организации, а в условиях изменчивости рынка, повышение творческого потенциала значительно поднимает конкурентоспособность Банка.

Концепция Бережливого производства стала известной миру более шестидесяти лет назад. Но с развитием человечества, технологическим прогрессом и накоплением нового опыта, концепция также совершенствуется и претерпевает изменения. Как показывает статистика количество примеров неудачного внедрения ЛИН значительно больше, чем успешных. Проблемы развертывания бережливого производства могут быть разными: отсутствие системности, односторонне направленные изменения, не продуманная детально программа внедрения и формализм корпоративной культуры. Многие авторы разработали алгоритмы развертывания ЛИН с описанием конкретных шагов. Например, Джеймс Вумек предполагал более эффективным производить внедрение от частного к общему, от одного участка ко всем отделам и всему персоналу. Но для некоторых руководителей оказывается трудным перейти с узкого участка на всю структуру, и процесс останавливается [5]. Компания McKinsey осуществляла на практике внедрение идей лин и Six Sigma в банковском секторе. Из своего многолетнего опыта они сделали выводы о том, что принципы лин главным образом должны делать упор на [8]:

1 улучшение операционных систем путем оптимизации и конфигурирования ресурсов с целью удовлетворения потребителей, сокращения ненужных затрат и повышения гибкости банковской системы;

2 оптимизацию инфраструктуры управления для достижения бизнес-целей, основанную на создании процессов и методов управления, стимулирующих вовлеченность и работу в полную силу;

3 воздействие на образ мыслей и действий работников, внедрение организационной культуры постоянного обучения и совершенствования.

Этап планирования и анализа, предшествующий самому развертыванию бережливого подхода очень важен. Процесс внедрения может занимать годы, а совершенствование не имеет предела, при этом результат все-таки необходимо оценивать на

каждом этапе, чтобы можно было иметь представление о соответствии действительной ситуации запланированной [7].

Литература

- 1 Академия менеджмента, 2012 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lean-academy.ru/lean/>
- 2 Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. - М.: «Альпина Паблишер» - 2012.
- 3 Глауберман А. Внедряем бережливый менеджмент в банке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1046494-vnedryaem-berezhliviyi-menedzhment-v-banke>
- 4 Грозовский, Б.В. Герман Греф о философии и развитии Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opes.ru/630960.html>
- 5 Коляда, М.А. Инструменты и этапы внедрения lean-менеджмента в бизнес-процессах кредитной организации [Текст] / Современные научные исследования. Выпуск 1. - Концепт. - 2013.
- 6 Кунгурцева, В.С. Актуальность применения лин-менеджмента в банковской сфере [Текст] / Кунгурцева, В.С.// Экономические науки. – 2012. – с.129.
- 7 Lean: Практическое руководство по внедрению «Управление производством» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/shop/lean.html>
- 8 МакКинзи и Компания, БАНКОВСКОЕ ДЕЛО В СТИЛЕ «ЛИН» [Электронный ресурс] Режим доступа: www.free-lancers.net/posted_files/N8C32ABBA1FE2.doc
- 9 Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности. [Текст] / М. Ротер., Д. Шук М: Альпина Бизнес Букс – 2008 – 144с.
- 10 Седдон Д. Свобода от приказов и контроля. Путь к эффективному сервису. [Текст] / – М.:РИА «Стандарты и качество», 2009. – 232], с. 186.



89507600584

E-mail: Maevsha@yandex.ru

Ключевые слова: Бережливое производство, инструменты лин, организационная культура, философия бережливого менеджмента, клиентоориентированный банкинг

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

О. В. Хорошилова, канд. экон. наук, доцент, Д. В. Аркачев, магистр
Воронежский государственный технический университет

В статье определены сущность и принципы формирования ключевых показателей деятельности предприятия

Общеизвестно, что необходимым условием успешной реализации стратегии предприятия является ее формализация и перенесение на операционный уровень. Современным инструментом реализации стратегии является система ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators), выступающая в роли средства планирования, контроля и анализа степени достижения целей предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Ключевые показатели деятельности (КПД) – показатели, количественно характеризующие стратегические цели и факторы, управляемый организацией и имеющий решающее значение для реализации стратегии организации. Сущность КПД определяет отличительные особенности данных показателей:

- формируются на основе стратегии;
- количественно характеризуют результат достижения стратегических целей и (или) ключевые факторы успеха организации;
- организация может влиять на значения данных показателей.

В соответствии со стандартом ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» КПД должны давать возможность организации устанавливать измеримые цели, идентифицировать, вести мониторинг и прогнозировать тенденции, осуществлять корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению в случае необходимости. Высшему руководству рекомендуется выби-

рать КПД, как основу для принятия стратегических и тактических решений.

Функциями системы КПД организации являются:

- формализация стратегии развития предприятия, перенесение ее на операционный уровень;
- создание акцента на ключевых факторах успеха предприятия;
- прогнозирование и планирование результатов работы подразделений предприятия;
- мониторинг и контроль деятельности подразделений предприятия;
- анализ достигнутых результатов и причин отклонений;
- регулирование и корректировка целей;
- мотивация персонала.

В стандарте ИСО 9004-2010 подчеркивается, что для достижения устойчивого успеха КПД организации должны отражать информацию, учитывающую потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон; важность отдельных видов продукции для организации как в настоящее время, так и в будущем; результативность и эффективность процессов; рентабельность и финансовые показатели; законодательные и нормативные требования, в случае необходимости [1].

Классификация КПД, позволяющая определить состав КПД каждого предприятия, представлена в таблице 1.

Таблица 1

Классификация КПД предприятия

Признак 1	Классификация 2
Уровень управления	– общефирменные показатели; – показатели деятельности бизнес-единиц; – показатели деятельности подразделений.
Направление стратегических целей и ключевых факторов успеха	– показатели направления «Финансы»; – показатели направления «Бизнес-процессы»; – показатели направления «Клиенты»; – показатели направления «Развитие и обучение».
Степень влияния на реализацию стратегии	– стратегические показатели (показатели, позволяющие определить степень приближения к стратегической цели); – нормативные показатели (показатели, отражающие нормативные требования, выполнение которых значительно повышает риск невыполнения стратегических решений).
Предмет оценки	– показатели результатов (КПД, характеризующие достигнутые результаты); – показатели потенциала (показатели, характеризующие процессы, которые обеспечивают достижение результатов в будущем) [2].

Состав показателей, входящий в систему КПД зависит от выбранной предприятием стратегии и должен быть уникален для каждой организации. Однако в настоящее время на большинстве российских предприятиях отсутствует опыт успешной разработки КПД. Это обстоятельство повышает значимость опре-

деления принципов, следование которым обеспечит качество сформированной системы КПД.

В результате изучения научной и научно-практической литературы сделан вывод о неоднозначности точек зрения авторов на состав и содержание принципов формирования КПД (таблица 2).

Таблица 2

Группы принципов формирования системы КПД, выделяемые различными авторами

Авторы	Принципы
1	2
Д. Парменгер	– принцип партнерства; – принцип перераспределения сил на приоритетное направление; – принцип объединения процессов отчетности, повышения производительности и оценки показателей; – принцип соответствия КПД стратегии предприятия [5].
Консалтинговая организация Horvath&Partners	– принцип измеримости: КПД должны выступать в роли величин, отражающих количественные характеристики; – принцип гармонии: между отдельными КПД, образующими систему, не должно быть противоречий; – принцип одинакового временного отношения: при проведении сравнительного анализа КПД должны иметь одинаковое временное отношение; – принцип сопоставимости: для возможности сопоставления результатов на протяжении относительно длительного периода времени построение системы КПД не может быть изменено произвольно; – принцип целесообразности: польза от полученной информации должна покрывать затраты на ее сбор и обработку; – принцип существенности: системы КПД должны быть полными, но при этом отражать существенное в концентрированной форме; – принцип рациональности: основная часть информации должна содержать КПД, регулярно используемые получателем, а остальные части должны предоставляться по мере необходимости.
Р. Каплан, Д. Нортон	– причинно-следственная взаимосвязь; – взаимосвязь с факторами достижения результатов; – взаимосвязь с финансовыми результатами [3].
Х. Рамперсад	– конкретность (Specific); – измеримость (Measurable); – достижимость (Achievable); – ориентация на результат (Result-oriented); – привязанность ко времени (Time-specific) [4].
Б. Фелпс	– понятность – определение целей и поощрение развития; – объективность – понимание ключевых рычагов механизма создания ценностей; – работа в команде – концентрация всех сил в одном направлении [6].
П. Нивен	– баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторам успеха; – баланс между внутренними и внешними компонентами организации; – баланс между запаздывающими и опережающими показателями. Запаздывающие показатели отражают прошлые результаты деятельности. Хотя обычно они достаточно объективны и доступны, у них нет потенциала для прогнозирования. Опережающие показатели – это факторы деятельности, которые приводят к возникновению запаздывающих показателей [7].
А.А. Мицкевич, О.А. Ухова	При формировании КПД необходимо учитывать следующие требования к системе КПД: – ограниченное количество; – единство системы КПД для всего предприятия; – измеримость – возможность определения показателя в цифровом виде; – прямая связь с ключевыми факторами успеха; – подконтрольность – возможность предприятия влиять на факторы успеха; – стимул для персонала [8].

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что ряд ученых при формировании КПД рекомендуют использовать принципы SMART, применяемые в

процессе формулирования целей организации. Аббревиатура SMART образована путем определения 5 свойств целей:

- конкретная – Specific;
- измеряемая – Measurable;
- напряженная, но достижимая (реалистичная) – Achievable;
- лежит в зоне ответственности сотрудника – Relevant;
- ограниченная во времени – Time bounded.

Д. Пармендер, О. Данилин, А.А. Мицкевич и О.А. Ухова обоснованно концентрируют внимание на необходимости связи КПД со стратегией и ключевыми факторами успеха предприятия.

Консалтинговая организация Horvath&Partners принципы формирования КПД дополняет классическими принципами формирования отчетности: сопоставимость, существенность, целесообразность.

Д. Пармендер в работе «Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей» указывает на необходимость в процессе формирования КПД установления эффективного партнерства между менеджментом, представителями работников, профсоюзами, самим персоналом, основными поставщиками и потребителями. Данное положение подразумевает:

- признание всеми заинтересованными сторонами того факта, что значительные организационные и культурные перемены требуют взаимопонимания и одобрения как самих преобразований, так и способа их осуществления;
- готовность к принятию и проведению в жизнь эффективных соглашений с профсоюзами, представителями и самими работниками;
- совместную разработку стратегии внедрений наилучшей практики и КПД;
- расширение принципа партнерства за счет привлечения к участию основных поставщиков и потребителей.

Важность командной работы при формировании системы КПД подчеркивает и Б. Фелпс в работе «Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента».

Выдвинутый Д. Пармендером принцип перенесения усилий на главное направление при формировании КПД означает:

- эффективное действие вертикальной коммуникации, включая расширенный доступ к стратегической информации;
- передачу дополнительных полномочий сотрудникам в расчете на те случаи, когда приходится оперативно принимать меры для исправления ситуаций, негативно влияющих на КПД;
- передачу командам ответственности за выбор и разработку собственных производственных показателей;

– обеспечение проведения тренингов по расширению полномочий, КПД, критическим факторам успеха предприятия и методам совершенствования процессов;

– дополнительную помощь сотрудникам, нуждающимся в повышении образовательного уровня, развитии количественного мышления.

Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности говорит о создании такой интегрированной схемы оценки показателей и отчетности, которая стимулировала бы ответные действия и ведет к тому, что:

– разработка стратегий повышения производительности и оценка производственных показателей становятся итеративными процессами (направление и содержание перемен постепенно видоизменяются на основе поступающей информации по мере того, как расширяются полномочия и создаются инновационные решения и идеи);

– традиционную систему отчетности необходимо подвергнуть значительной модернизации с тем, чтобы она стала компактной, эффективной, оперативной и нацеленной на принятие решений;

– общие показатели производственной деятельности будут скорректированы в соответствии с параметрами, выработанными на уровне команд.

В стандарте ИСО 9004-2010 закреплены следующие требования к процессу формирования КПД:

- КПД должны соответствовать характеру и размерам организации, ее политике, процессам и деятельности;
- КПД не должны противоречить целям организации;
- при выборе КПД должна изучаться конкретная информация, относящаяся к рискам и возможностям;
- при выборе КПД предприятие должно позаботиться о том, чтобы эти показатели давали измеримую, точную и достоверную информацию, которую можно было бы использовать для выполнения корректирующих действий, когда деятельность не соответствует поставленным целям, или для повышения эффективности и результативности процессов.
- показатели должны доводиться до сведения соответствующих подразделений и уровней в рамках организации для достижения целей высшего уровня [1].

Обобщая точки зрения авторов, предлагается следующая группа принципов, которые должны применяться при формировании системы КПД предприятия (таблица 3).

Таблица 3.

Принципы формирования системы КПД

Группа принципов	Принципы
Соответствие стратегическим целям и ключевым факторам успеха	Каждой стратегической цели и ключевому фактору должен соответствовать КПД.
Причинно-следственная взаимосвязь	Система КПД должна быть построена с учетом взаимосвязи между стратегическими целями и ключевыми факторами успеха.
Принципы SMART	– конкретность (Specific); – измеримость (Measurable); – достижимость (Achievable); – ориентация на результат (Result-oriented); – привязанность ко времени (Time-specific).
Принципы формирования отчетности	– ясность, – сопоставимость, – существенность, – целесообразность
Сбалансированность	Сбалансированность системы КПД должна носить многоплановый характер, охватывая баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями, показателями результатов и показателями возможностей, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.
Ограниченное количество КПД	Система КПД должна состоять из 20 – 25 показателей.
Целесообразность	Полезность от полученной информации должна покрывать затраты на ее сбор и обработку.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.

2. Хорошилова О.В. Система интегрированного внутрифирменного планирования: монография / О.В. Хорошилова. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2011. 193 с.

3. Каплан С. Роберт, Нортон П. Дейвид. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимпик-Бизнес», 2005. – 320 с.

4. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

5. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 264 с.

6. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс.; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.

7. Нивен Р. Пол. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол. Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

8. Мицкевич А.А. Ухова О.А. Разработка и применение сбалансированной системы показателей: обобщение опыта российских компаний / А.А. Мицкевич, О.А. Ухова // Корпоративный финансовый менеджмент. – 2008. – № 7 (июль). – С. 69 – 97.

 8-903-651-28-20
8-951-561-50-13

E-mail: oho007@mail.ru
2.dv@mail.ru

Ключевые слова: ключевой показатель деятельности, принцип, показатели эффективности, принципы формирования показателей

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПОДХОД К СТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА

Ю. В. Добросоцкая, магистрант

В статье рассмотрены вопросы построения модели системы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов, сформулированы условия обеспечения эффективного функционирования системы, определены и описаны функциональные области системы, идентифицирована ответственность исполнителей

Организационные изменения, необходимые для применения концепции «всеобщего менеджмента качества» должны быть направлены на формирование новой культуры предприятия, основанной на повышении всеобщей заинтересованности персонала в решении вопросов обеспечения качества процессов и всех видов функциональной деятельности. Однако, как показывает практика управления трудовыми ресурсами, при постановке сотрудникам новых задач и идентификации дополнительной ответственности, возникает сопротивление персонала, основанное на непонимании командной роли в решении проблем обеспечения и улучшения качества.

Для соответствия системы приведенным требованиям необходимо учитывать основные тенденции развития управления качеством на основе процессного подхода, динамику влияния внешних и внутренних факторов, особенности деятельности предприятия. В целом следует отметить, что учет принципа процессного подхода к менеджменту качества повышает степень вовлечения персонала через усиление признания его заслуг и путем создания эффективной трудовой среды. Приемы, используемые в концепции «всеобщей ответственности за качество» способствуют оптимальному распределению работ и закреплению их за конкретными работниками (4).

Модель процессно-функциональной структуры системы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов должна отвечать следующим требованиям: унифицированность, гибкость, адаптивность, простота, модифицируемость, прозрачность, управляемость, эффективность.

Следует отметить, что наделение работников четкими полномочиями должно повысить степень

автономности системы организации вовлечения персонала в обеспечение качества процессов, обеспечить целенаправленность их усилий на более глубоком удовлетворении внутренних и внешних потребителей, изменение роли каждого работника на предприятии.

Целесообразно выделить три наиболее важных фактора, влияющих на уровень вовлеченности персонала: знания, навыки и умения; степень потребности в профессиональном росте. Понимание, как выполнять свою работу, должно усиливаться через профессиональную подготовку, которая часто проводится в рамках политики достижения всеобщего качества и наделения полномочиями. И наоборот, сила потребности связана с индивидуальным пониманием каждым работником роли в деятельности по обеспечению и улучшению качества процессов (30). Удовлетворение общими факторами, такими как, политика по качеству, условия труда, социально-психологический климат в коллективе и др., может повысить степень вовлеченности в работу команд, которые должны заниматься улучшением качества и усовершенствованием процессов, направленными на то, чтобы удовлетворять требования внутренних потребителей.

На первых этапах структуризации системы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов необходимо решение следующих задач: выделение основных элементов, упорядочение этих элементов и установление эффективных коммуникаций между ними.

Предлагаемая элементная модель системы организации вовлечения персонала представлена на рисунке.



Элементарная модель системы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов

Таким образом, система организация вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов представляет собой совокупность организационных форм, методов и правил, осуществление которых позволяет рационально использовать трудовые и производственные ресурсы и реализовать их взаимодействие в соответствии с процессным подходом к менеджменту качества.

Сформулированное определение нацеливает на необходимость выделения и анализа основных функций, реализуемых системой организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов, таких как:

- обеспечение удовлетворенности работников организацией трудовых процессов;
- организация заинтересованности работников в деятельности команд по улучшению качества процессов,
- наделение персонала четкими полномочиями и обеспечение целенаправленности работ,
- организация мотивации персонала с учетом всеобщей ответственности за качество,
- формирование и совершенствование инфраструктуры рабочего места,
- организация обучения работников статистическим методам управления качеством процессов,
- формирование благоприятного социально-психологического климата в подразделениях.

Реализация данных функций в системе организация вовлечения персонала в деятельность по обеспе-

чению качества предопределяет решение комплекса задач по организации трудовых процессов с учетом требований системы менеджмента качества, рационализации трудовых процессов, организации и обслуживанию рабочих мест, формированию благоприятного социально-психологического климата в подразделениях, обеспечивающего психологическую совместимость членов команды и способствующего развитию творческой активности работников, подготовке и повышению квалификации персонала, в том числе обучение руководителей, специалистов и рабочих в рамках системы качества, организации оплаты труда с учетом качества труда и мотивации персонала с учетом требований системы менеджмента качества (2).

С учетом вышеприведенного разрабатывается процессно-функциональная структура системы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов.

Рассмотрим содержание задач по реализации основных организационно-управленческих функций по организации вовлечения персонала в обеспечение качества в каждой функциональной подсистеме.

1. Организация трудовых процессов предопределяет формирование рациональной инфраструктуры рабочего места, обеспечивающей оптимальную планировку и расположение в пределах рабочего места оборудования, оснастки, мебели, светильников, материалов и других средств, необходимых для выполнения работы должна обеспечить экономию рабочих движений в зоне деятельности. В состав элементов

трудовой среды включаются следующие: организация и планирование рабочих мест, организация нормирования трудовых процессов, обеспечение порядка на рабочем месте, формирование рациональной инфраструктуры процессов.

При организации вовлечения персонала в решение вопросов обеспечения и улучшения качества особое внимание рекомендуется обратить на метрологическое обеспечение рабочих мест средствами контроля и измерения, также необходимо организовать обеспечение исправного состояния и своевременной поверки (калибровки) средств измерений и средств контроля, проведение контроля их состояния.

2. Формирование рациональной инфраструктуры трудовых процессов подразумевает постоянное внедрение оптимальных приемов и методов труда, проведение инструктажа, обучения работников, установление взаимосвязей между процессами по принципу «производитель-потребитель», организация логистических процессов.

При формировании оптимальных условий осуществления трудовых процессов необходимо провести ознакомление всех работников с политикой предприятия в области качества и с новыми стандартами бездефектной работы. Важным моментом является выработка ответственного отношения у руководства к обеспечению качества управленческих решений и к качеству результатов их реализации. Осведомленность управленческого аппарата в данном вопросе способствует организации непрерывного обмена информацией между всеми работниками и повышению степени их вовлеченности в деятельность по обеспечению качества.

3. Важной функцией является организация обучения рабочих, специалистов и руководителей, что предполагает решение следующих задач: разработка учебных планов, программ и графиков обучения, создание необходимой информационной и методологической базы, организация мотивации персонала за участие в процессах самообучения, поведение аттестации и оценка компетентности персонала в области обеспечения и улучшения качества.

Обучение должно проводиться как приглашенными внештатными преподавателями, так и преподавателями из числа специалистов предприятия, которые должны иметь стаж не менее трех лет по профилю и высшее образование. Для проведения занятий непосредственно на предприятии с руководителями и специалистами должны привлекаться ведущие специалисты и высококвалифицированные работники научных и учебных заведений, конструкторских и технологических организаций, а также органов управления. Планирование состава обучаемых должно производиться по заявкам цехов и отделов на основе анализа изменений в профессионально-квалификационном составе работающих.

4. При наделении персонала полномочиями принятия решений по обеспечению и улучшению качества в рамках функциональных обязанностей необходимо идентифицировать персональную ответственность каждого работника за качество результатов труда, отразив ее в должностных и рабочих инструкциях. Также при планировании рабочего времени необходимо предусмотреть время, которое работники смогут потратить не только на контроль качества, но и мониторинг процессов с целью его совершенствования и улучшения качества.

5. Большой интерес представляет такое направление организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества, как организация коллективного участия работников в обеспечении и улучшении качества процессов. Мероприятия в данной области призваны обеспечить повышение степени использования творческой и социальной активности работников.

Для организации вовлечения персонала в деятельность команд по качеству необходимо решение следующих задач: формирование команд в подразделениях предприятия, разработка регламентов работы команд, мотивация участия работников, управление деятельностью команд и оценка влияния полученных результатов на улучшение качества и совершенствование процессов. Полномочия по управлению деятельностью команд по качеству целесообразно возложить на руководителей подразделений или неформальных лидеров.

6. Важным элементом системы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества является мотивация ответственности участников команд за качество принимаемых решений. Отметим, что на предприятиях, ориентированных на всеобщую ответственность за качество, наиболее оптимальными считаются следующие принципы мотивации:

- стимулировать перспективные, а не сиюминутные решения,
- мотивировать творческую работу, а не слепое подчинение,
- мотивировать с учетом качества полученных результатов при реализации корректирующего или предупреждающего решения,
- мотивировать за участие в командах по качеству и в процессах самообучения.

Следовательно, организация мотивации и стимулирования персонала в системе менеджмента качества обеспечивает повышение творческой активности и заинтересованности работников в решении вопросов качества.

7. Формирование благоприятного социально-психологического климата предполагает решение следующих задач: обеспечение психологической совместности работников в подразделениях предприятия.

тия, упорядочение прав, обязанностей и ответственности, установление эффективных коммуникаций, применение социальных методов мотивации.

Комплектование коллектива необходимо осуществлять с учетом психологической совместимости работников. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников (1). На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам.

Таким образом, разработанная системы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов является процессно-функциональной, ориентирующей на организацию межфункционального управления процессами с применением командных методов принятия решений. Структуризация системы позволяет реализовать сформулированные направления организации вовлечения персонала, а также мероприятия, необходимые для осуществления работ в рамках каждого направления.

Литература

1. Крылова О. Вовлеченность - об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам / О.Крылова - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.e-personal.ru/>
2. Каблашова И.В. Теория и методы обеспечения качества процессов производства: монограф. / И.В. Каблашова. – Воронеж: ВГТУ, 2013. -173 с.
3. Грейзьер П. Вовлеченность сотрудников – 10 лет изучения / П. Грейзьер - Элек-трон. дан. – Режим доступа: <http://www.e-personal.ru>.
4. Моржова И. Жизнь в состоянии вовлеченности / И. Моржова, М. Твердохлебова. - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua>.



8-952-545-43-53

E-mail: 10089090@mai.ru

Ключевые слова: *качество процесса, вовлечение персонала в систему качества, организация условий функционирования системы, организация вовлечения персонала, методы организации вовлечения персонала в систему качества*

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Е.С. Жангалиева, аспирант

Тамбовский государственный технический университет

В статье рассматриваются современные методы управления персоналом, в частности, уделено внимание сокращению текучести кадров. Анализ и мероприятия разработаны по конкретному предприятию ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ». За основу управления персоналом на предприятии взята «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года», предусматривающая формирования инновационной экономики в России. А для реализации данной Концепции необходимы соответствующие кадры. При этом должна быть сформирована система управления персоналом на различных уровнях управления, предусматривающая планирование потребности и ее удовлетворения в людских ресурсах, необходимых специальностей и квалификации, создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора, определение форм и систем оплаты труда и методов мотивации за эффективную работу, постоянное обучение, переобучение и повышение квалификации, оценка трудовой деятельности, подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.

Особое место в статье уделено важнейшему элементу управления персоналом – снижению текучести кадров. На уровень текучести рабочей силы на предприятии оказывают влияние род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры на рынке труда и др. При этом с текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты на предприятии: затраты на увольняемых работников, расходы, связанные со спадом производства, плата за сверхурочные работы оставшимся работникам, затраты на адаптацию и обучение, возрастание процента брака.

К основным мероприятиям, способствующим снижению текучести персонала нами отнесены следующие: мониторинг причин увольнения, улучшение условий труда, внедрение новых технологий и новой техники, повышение оплаты труда и совершенствование методов мотивации за эффективный труд, организация отдыха и восстановления сил, возможность учебы и карьерного роста.

Реализация данных мероприятий позволит снизить текучесть персонала на предприятии и повысить эффективность его деятельности

Персонал на предприятии является основным ресурсом в создании, производстве и реализации продукции. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» озвучены стратегические целевые показатели: вхождение России в группу ведущих мировых держав по объему ВВП (по паритету покупательной способности); переход от энергосырьевой экономики к инновационной модели; развитие инвестиций в человека и ряд угроз, препятствующих их достижению [1]. Данные угрозы включают: усиление глобальной конкуренции, новую волну технологических изменений, нарушение отношений с Западом, возрастание роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития, исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития, установление санкций. Для успешного претворения в жизнь указанной Концепции в условиях противостояния угрозам внешней среды промышленные предприятия стремятся разрабатывать и реализовывать проекты освоения новых производств и видов продукции, конкурентоспособных на внутреннем и внешнем рынках. С этой целью необходимо совершенствовать управление персоналом, как основной движущей силой на предприятии на различных стадиях воспроизводственного процесса. Таким образом, основная нагрузка по переходу к инновационному типу экономики через повышение конкурентоспособности продукции, технологий, бизнес-

моделей ложится на персонал российских предприятий, его творческий потенциал, активность и заинтересованность в организационном развитии.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена. Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документальное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководите-

лей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала [2]. Система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации. Система управления персоналом включает в себя следующие элементы деятельности управленческого персонала:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
- оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
- трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
- занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы) [3].

Одной из важнейших функций управления персоналом является снижение текучести кадров. Текучесть кадров вызывают дополнительные затраты на производство, выражаемое в частичной безработице (фрикционная), а также в затратах на обучение и адаптацию вновь принятых работников. Нами разработаны мероприятия по снижению текучести кадров на примере конкретного предприятия ОАО «ТАКФ».

Анализируемое предприятие – кондитерская фабрика ОАО «ТАКФ», имеющее собственную широко развернутую торговую сеть.

Проведенный анализ показал, что за 2014 год на предприятии, имеющем чуть больше одной тысячи работников (1061), уволено 375 человек, в том числе, по уважительным причинам - 136 человек (выход на пенсию, призыв в армию, соглашение сторон, сокращение, смерть). 239 человек покинули предприятие по собственному желанию. Текучесть персонала (уволенные по собственному желанию/средней численности персонала) составила 22,5%.

Наибольшим колебаниям численности подвержены торгующие подразделения. По непромышленной деятельности процент текучести приближается к сорока процентам. Это обусловлено спецификой работы торговых представителей (работа в районах, отдаленных населенных пунктах), отсутствие подготовленного персонала. Большой процент текучести наблюдается и в производственной службе. Увеличение текучести и сменности персонала связано с колебаниями спроса на продукцию, и, соответственно, неравномерностью загрузки производственных мощностей. Часть персонала принималась временно, по срочным трудовым договорам, на период повышения спроса на продукцию. Также играет роль и приток временного персонала в предновогодний период для формирования новогодних подарков и выполнения плана продаж.

На уровень текучести рабочей силы на предприятии оказывают влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры на рынке труда и др.[4] С текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;
- расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные работы оставшимся работникам;
- затраты на обучение;

- более высокий процент брака в период обучения и др.

Таким образом, деятельность предприятия, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом. При работе с увольняющимися следует учитывать основные причины увольнения. Основания прекращения трудового договора (контракта) могут быть:

- соглашение сторон;
- истечение срока договора (контракта);
- призыв или поступление работника на военную службу;
- расторжение трудового договора (контракта) по инициативе работника, по инициативе администрации или по требованию профсоюзного органа;
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением условий труда.

Увольняющиеся по собственному желанию чаще всего не удовлетворены характером или условиями работы, ее оплатой, не видят перспектив роста и т. д. Увольнения по собственному желанию помимо финансовых потерь имеют и такую опасность для предприятия, как ухудшение его деловой репутации на рынке труда. Причинами увольнений по инициативе администрации является профессиональная непригодность (неэффективность деятельности, несовместимость с другими членами трудового коллектива), дисциплинарные проступки (опоздания, недисциплинированность), сокращение численности персонала (истечение сроков контракта, ухудшение рыночной конъюнктуры, сокращение производственной программы и др.).

Высокий уровень текучести кадров может объясняться особенностями отрасли или неудачной кадровой политикой предприятия [5]. Поэтому для сокращения текучести кадров могут быть предусмотрены следующие мероприятия:

- улучшение условий труда и его оплаты;
- максимально полное использование способностей работников;
- совершенствование коммуникаций и обучения;
- постоянный анализ и корректировка кадровой политики и заработной платы и др.

Для того чтобы снизить уровень текучести, необходимо выявить ее причины, поэтому необходи-

мо проводить интервью с увольняющимися работниками. Это важно не только для того, чтобы понять, в чем причина ухода, но также для понимания, что необходимо улучшить. Очень часто увольнение сотрудников происходит в первые три месяца работы, для того, чтобы избежать это и снизить текучесть, нужно разработать программу адаптации, а также план работы, составленный руководителем подразделения, вместе с человеком, который хочет работать на «ТАКФ». В плане работы необходимо зафиксировать вид работы, срок ее выполнения и предполагаемый результат. Кроме того, можно использовать такой инструмент по адаптации, как тренинг для новичка – представление нового сотрудника, его мотивация.

Для мотивации сотрудников и сокращения текучести можно поощрять работников, которые долго работают на «Кондитерской фирме «ТАКФ» доплатами, что способствует удержанию молодежи и самореализации в отрасли.

На предприятии уделяется внимание мотивации как материальной (премии за выполнение показателей, надбавки за рациональные предложения), так и нематериальной (вручение почетных грамот, проведение дней здоровья и т.д.).

Для эффективной работы нужно создать комфортные условия труда: оснащать работников всем необходимым, обеспечивать безопасность труда, снабжать канцелярскими товарами, следить за освещенностью. Помимо комфорта в процессе работы, можно также создать комфортные условия отдыха: открыть комнату психологической разгрузки, ввести в штат психолога. Это поможет стабилизировать микроклимат в коллективе, избежать излишних стрессов сотрудников, улучшить психологическое здоровье сотрудников, о котором, как и о физическом не стоит забывать.

Большое значение в кадровой политике предприятия играет отдел кадров. Он должен принимать участие в определении стратегических задач предприятия, проводить аудит кадровой работы, осуществлять не только оформление трудовых отношений, но и разработку программы по развитию персонала, формулировать систему мотивации рабочих.

Для развития профессионализма можно перемещать руководителей низшего и среднего звеньев из одного подразделения в другое (например, в период отпуска руководителя среднего звена). Во время этого перемещения работник знакомится с другим подразделением, получает опыт работы в несколько иной сфере, улучшает свои коммуникативные навыки и повышает квалификацию. Можно также совершен-

ствовать технические навыки работников для того, чтобы избежать потери времени при малых неисправностях оборудования.

Для снижения объемов бракованной продукции можно использовать денежное вознаграждение. Источником вознаграждения может быть реальная прибыль от продажи продукции более высокого качества.

Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе) приведет к достижению следующих целей: участие в принятии решений, вовлечение в дела предприятия, в результате чего возрастает уровень социальной ответственности на основе социально-психологических стимулов поддержания производительности труда.

Предложена следующая схема организации отдыха. Предприятие открывает спортивный зал, закупает все необходимые тренажеры за свой счет.

Абонемент в спортивный зал первоначально будет платным, но не более 500 - 600 рублей в месяц в течение полного расчета с предприятием работниками за купленный спортивный инвентарь и тренажеры.

Потом посещение будет для работников бесплатным или частично бесплатным, то есть сохраняются расходы на содержание помещения, уборку помещений и электроэнергию, но все равно затраты на посещение для работников будут малы, по сравнению если бы они приобрели абонемент в фитнес-центре города. Поддержание здоровья сотрудников – это одна из важнейших задач работодателя, в которой он получает свои плюсы (увеличение числа отработанных человеко-дней, повышение мотивации к труду за счет поддержания здоровья).

Предложенные мероприятия позволят улучшить условия труда, повысить мотивацию эффективного труда и на этой основе снизить текучесть кадров.

Литература

1. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. – М. 2010.

2. Жариков В.Д. Современная концепция управления персоналом на промышленном предприятии. /В.Д.Жариков, Аль Мамари Мохаммед Обайд// Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И.Вернадского, №2 (46), 2013. с. 176-181.

3. Жариков В.Д. Модель роста производительности труда персонала на промышленном предприятии. Организатор производства. №2 (65), 2015. с. 66 - 77

4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т. Ю., Ерёмкина Б.Л. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 423 с.

5. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: 2006. – 159 с.



89537079244

E-mail: Zharikov1941@mail.ru

Ключевые слова: управление персоналом, текучесть кадров, промышленные предприятия

ОРГАНИЗАЦИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ВСЕОБЩЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОЦЕССОВ

И. В. Каблашова, д-р. экон. наук, профессор, Ю. В. Добросоцкая, магистрант

Воронежский государственный технический университет

В статье рассмотрены проблемы организации мотивации персонала в рамках системы управления качеством, дано понятие и раскрыто содержание мотивационного процесса, выделены элементы мотивационного потенциала работник, рассмотрены методы повышения мотивированности работников предприятия за участие в деятельности команд по обеспечению и улучшению качества процессов

Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов вызвало большое количество проблем, связанных с использованием трудовых ресурсов предприятия, повышением уровня их заинтересованности в обеспечении и улучшении качества за счет постоянного усовершенствования процессов и всех видов функциональной деятельности.

В разрезе поставленной проблемы можно выделить несколько направлений изменений организации трудовых процессов и мотивации персонала. Приоритетным направлением является организация вовлечения персонала в командные методы принятия решений в области качества путем наделения их соответствующими полномочиями и установления ответственности за качество процессов и их результатов.

При этом необходимо учитывать, что внедрение, каких либо, изменений часто сопровождается сопротивлением персонала, что может быть связано с непониманием характера изменений, отсутствием необходимых знаний, слабой мотивацией и низкой заинтересованностью руководителей в деятельность по обеспечению и улучшению качества процессов.

При решении вопроса организации «всеобуча» работников на предприятии следует привести высказывание ведущего ученого в области менеджмента качества Э. Деминга, который именно понимание новой роли работника и эффективная мотивация являются основными элементами «глубокого знания» методологии TQM (3). При этом Э. Деминг не только говорил о мотивации, с точки зрения внутренних потребностей работника, но и концентрировал внимание на применении таких методов мотивации, как стимулирующие выплаты за вовлеченность персонала в деятельность команд по качеству и в процессы самообучения. т.д.

Для решения поставленных задач руководители всех уровней управления должны быть полностью вовлечены в обеспечение «всеобщего качества», т.е. должны быть наставниками и промоторами знаний, должны при этом иметь соответствующие компетенции и личные качества, позволяющие им своим примером вовлекать работников в деятельность по обеспечению и улучшению качества процессов. То есть «немотивированного» персонала, на предприятии быть не должно, однако, как показывают исследова-

ния в данной области, спроектированная организационная структура управления предприятием, может либо затруднять мотивацию, либо существенно ей способствовать /1/.

Факторами, влияющими на совершенствование организации трудовых процессов, являются: создание благоприятно трудовой среды, обеспечение рациональности процессов производственной среды, формирование

оптимальной инфраструктуры предприятия, элементы которых обеспечивают и поддерживают условия, необходимые для выполнения работником своих функциональных обязанностей «правильно, с первого раза», а также признание руководителем заслуг. Решение поставленных задач также является важным в разрезе решаемой проблемы – совершенствования системы мотивации персонала в рамках системы менеджмента качества.

Формами мотивации являются мотивационные выплаты за приобретение новых знаний, умений и навыков, за увеличение уровня квалификации и компетентности, что должно также учитываться руководителями при принятии решения о продвижении работников по служебной или профессиональной лестнице.

Исследования показали, что эффективным направлением организации мотивации персонала применение командных методов принятия решений по усовершенствованию процессов.

В контексте рассматриваемой проблемы, следует отметить, что обеспечения вовлеченности руководителей любого уровня управления и непосредственных рабочих необходимо при организации мотивации использовать оптимальное сочетание материальных и социально-психологических факторов, влияющих на признание заслуг каждого работника с учетом выполнения требований к качеству процессов. При этом, основной целью системы мотивации является организация вовлечения персонала в деятельность межфункциональных команд по качеству, создаваемых в подразделениях предприятия для принятия решений по управлению качеством цепочек взаимосвязанных процессов. Предложенные методы командной мотивации персонала в системе качества приведены в таблице.

Таблица

Классификация методов командной мотивации вовлечения персонала в системе качества

Наименование методов	Содержание методов
Экономические методы	
Методы увеличения мотивационных выплат	Увеличение оклада, соучастие в собственности предприятия, соучастие в прибылях, карьерное продвижение с увеличением оклада, стимулирующие выплаты за улучшение характеристик процессов, премирование за рацпредложения.
Методы улучшения условий труда	Улучшение системы обеспечения рабочих мест необходимыми элементами трудовых процессов, обеспечение порядка на рабочих местах, автоматизация трудовых процессов и создание информационной среды.
Методы вовлечения в процессы обучения	Представление творческих командировок и участие в деловых переговорах, активное участие в процессах обучения, оплачиваемое обучение на семинарах по менеджменту качества, поощрение самообучения, передача полученных знаний коллегам.
Нематериальные методы мотивации	Предоставление социальных льгот, участие в выполнении социальных программ, программы медобслуживания, программы страхования, представление транспортных услуг, поддержка неформального лидерства.
Социальные методы	
Методы признания заслуг	Установление своевременных коммуникаций, регулярное обсуждение наилучших результатов, приверженность руководства, оказание своевременной и эффективной консультационной помощи в работе.
Методы идентификации ответственности и полномочий	Представление свободы действий по принятию решений по качеству и творчества, идентификация полномочий и распределение ответственности за качество между участниками команд по качеству, самоконтроль за текущими параметрами процессов и самостоятельное принятие решений по улучшению качества процесса
Методы признания научных результатов	Признание значимости результатов научных исследований и эффективности рацпредложение, мотивация внедрения инноваций в процессы, членство в академиях, регулярные обсуждения в подразделениях личных достижений работника в области обеспечения и улучшения качества процессов.
Методы оценки качества выполнения должностных функций	Меры, соответствующие персональным целям, создание ощущения достижений, предоставление интересных и значимых проектов и исследований, совместная выработка целей, участие в работе команд по качеству, участие в «горизонтальном» и «вертикальном» должностном росте, взаимответственность и взаимозаинтересованность между исполнителем и руководителем.

Большой опыт совершенствования деятельности по признанию заслуг работников, как действенного стимула, накоплен в Японии /2/. Согласно теории «пожизненного найма работников», применяемой в японских компаниях эффективным методом мотивации является обеспечение полной занятости работников, организация постоянного всеобуча, постоянное совершенствование условий труда, внедрение инноваций во всех функциональных областях и направлениях деятельности предприятия.

В целях повышения уровня мотивированности работников в системе менеджмента качества на японских предприятиях созданы условия для получения консультаций по различным вопросам, связанных как с профессиональной деятельностью работников, так и с развитием творческого и трудового потенциала. Для организации вовлечения работников используются гибкие графики работы, что позволяет высвободить часть рабочего времени для участия в работе команд по качеству или решения вопросов совершенствования трудовых процессов.

Важным направлением совершенствования мотивации персонала в рамках системы качества является наделение их новыми полномочиями и идентификация ответственности за достижение требуемого качества продукции и улучшение качества процессов. При этом следует отметить, что в практике российских предприятий используются жесткие формы закрепления функциональных обязанностей за каждым работником, что отрицательно влияет на возможность самостоятельного принятия решений по усовершенствованию процессов на рабочем месте.

Данный вывод подтверждается положениями широко известных теорий мотивации, таких как «Теория X» и «Теория Y», в основе которых положена идея, что решение проблемы обеспечения качества характерно для систем общего управления предприятия, а не для системы мотивации сотрудников. Однако следует отметить, что К. Арджирис доказал, что для решения вопросов качества необходимо создавать и поддерживать рабочие группы, наделенные полномочиями и межфункциональные команды (4).

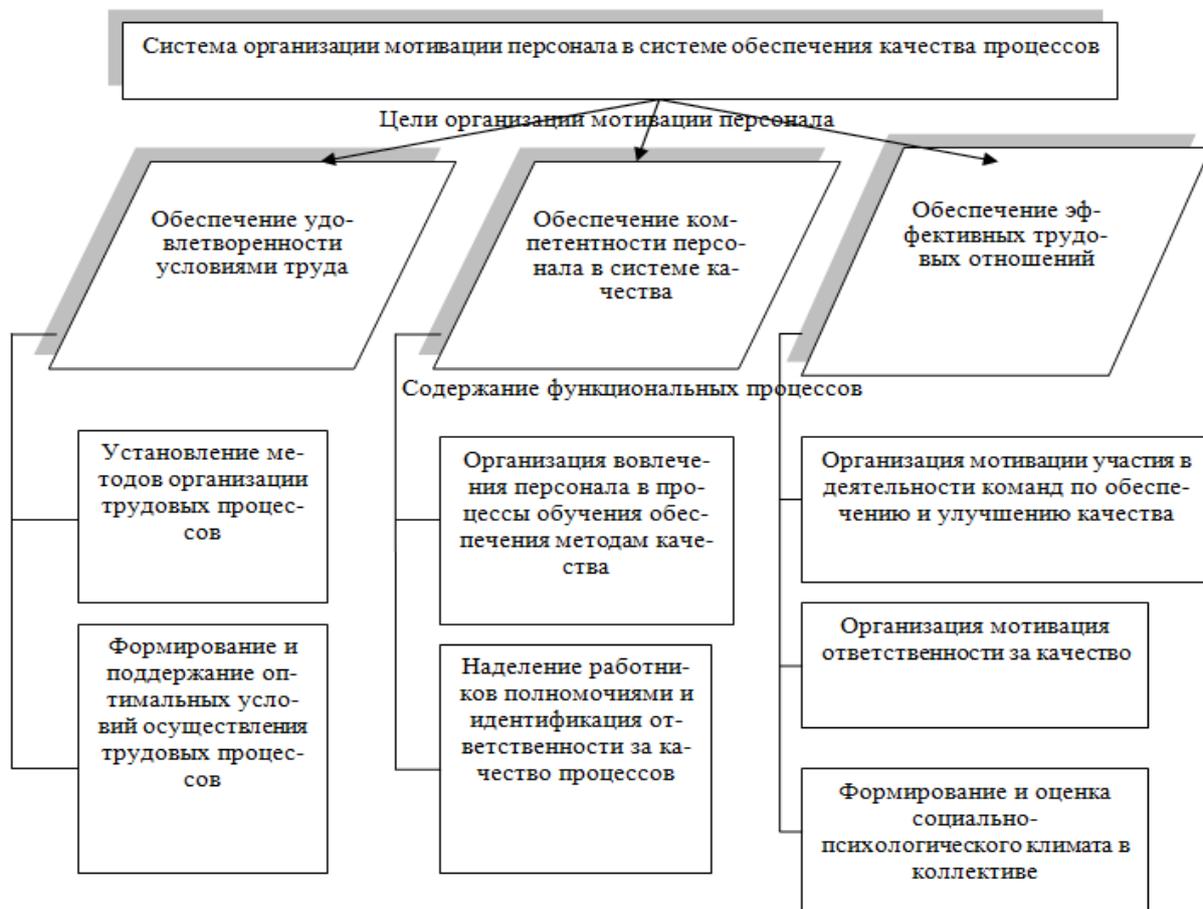
При формировании новой системы мотивации с учетом принципов системы всеобщей ответственно-

сти за обеспечение качества целесообразно также использовать основные положения теории трудовых характеристик, которые нацеливают на необходимость постоянного совершенствования условий осуществления трудовых процессов, удовлетворенность которыми способствует повышению мотивационного потенциала работников.

Следует отметить, что разъяснение работникам сущности принципа «всеобщей ответственности за качество процессов» позволяет создать атмосферу взаимответственности, признание заслуг, а также создания эффективного социального климата в кол-

лективе. При этом, методы и инструменты, используемые в системе все-общей ответственности за обеспечение качества процессов необходимо применять для идентификации работ и закреплении их за конкретными работниками.

Обобщение результатов исследования факторов, методов и процессов мотивации персонала на предприятии позволили систематизировать материал и разработать процессно-функциональную структуру системы организации мотивации персонала в рамках системы всеобщей ответственности за обеспечение и улучшение качества, приведенной на рисунке.



Процессно-функциональная структура системы организации мотивации персонала в системе качества

Можно выделить три группы факторов, влияющих на уровень мотивации работников: формирование и поддержание оптимальных условий осуществления трудовых процессов, наделение работников полномочиями и идентификация ответственности за качество процессов, формирование и оценка социально-психологического климата в коллективе.

В разрезе рассматриваемой проблемы внутрифирменный механизм мотивации персонала должен

быть направлен на поощрение производительности, качества труда, творчества, исполнительности и инициативы – всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению целей политики предприятия в области управления качеством.

Из вышесказанного следует, что применение методов экономической мотивации персонала необходимо осуществлять с ориентиром на качественную оценку результатов работы подразделений с учетом с

учетом всеобщей ответственности за качество процессов. Четко разработанные критерии оценки и методы мотивации в соответствии с учетом выполнения установленных требований к качеству имеют важное значение для организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов.

Следовательно, применение философии «всеобщего качества» способствует повышению уровня мотивированности работников, позволит использовать новые приемы и формы организации труда и повышения вовлеченности работников в деятельность по обеспечению и улучшению качества процессов.

Рассмотрим взаимосвязь и влияние на процессы мотивации персонала в системе качества основных положений «теории приобретенных потребностей», в которой утверждается, что люди получают мотивацию от работ, которые удовлетворяют их потребности в достижениях, в принадлежности и во власти /4/. Следовательно, если весь персонал предприятия вовлечен в решение вопросов обеспечения и улучшения качества процессов, то меньше сопротивление изменениям в трудовых процессах и при этом вовлеченные, т.е. обученные работники постоянно испытывают потребность в саморазвитии и самосовершенствовании, что оказывает положительное влияние на улучшение качества.

Исследования показали, что применение методологии «всеобщего качества» способствует решению двух взаимосвязанных задач: обеспечение вовлеченности персонала в деятельность команд по качеству и повышение степени мотивированности потребности в постоянном улучшении качества своего труда и его результатов. Также можно сделать вывод, что удовлетворение потребности участия в деятельности команд по качеству в сочетании с эффективной мотивацией за достижение количественных и качественных результатов, а также наделение полномочиями являются эффективными стимулами для создания и поддержания культуры взаимоотношений между работниками предприятия, основанной на взаимной ответственности и взаимозаинтересованности в решении вопросов обеспечения качества процессов.

Таким образом, рассмотренные методы организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов можно разделить на два блока:

- группа классических методов, таких как экономическое стимулирование, моральная мотивация, обучение и т.п.,

- группа специфических методов, таких как: командные методы принятия решений, делегирование полномочий в вопросах качества, система подачи предложений, статистические методы, методы бережливого производства и т.д.

Оптимальное сочетание предложенных методов мотивации обучения, создания благоприятного социально-психологического климата, усовершенствования процессов позволяет эффективно управлять условиями для организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества процессов.

Литература

1. Каблашова И.В. Методология всеобщей ответственности за качество: теория, методы и инструментарий использования на предприятии: Монография / И.В. Каблашова, А.А. Цуканова. Воронеж: ФГБОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2011. 173 с.

2. Имаи.М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний/ М. имаи. Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Бкус, 2004.

3. Интернет-ресурсы. Центр консалтинга обучения Всероссийской организации качества. (ЦКО ВОК). Режим доступа: -www.ckovok.ru.

4. Скитина В.В. Роль персонала в реализации принципов TQM и внедрении стандартов ИСО 9000:2000 / В. В. Скитина. - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://quality.eup.ua>

5. Блинов Д.В. Менеджмент с участием каждого (вовлечение персонала в TQM) / Д.В. Блинов. - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://quality.eup.ua>.

E-mail: kablashowa@yandex.ru
10089090@mail.ru

Ключевые слова: *качество процесса, мотивы, мотивированность работника, мотивационный потенциал, формы и методы мотивации, вовлеченность персонала, система мотивации*

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ: РАБОТА СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Н.Н. Митина, канд. экон. наук, доцент
Воронежский государственный университет

В статье рассматриваются вопросы институционализации контроллинга персонала. Предлагается использовать теорию стейкхолдеров для решения проблем, возникающих при внедрении и развитии системы контроллинга персонала

Инновационное развитие предприятий предусматривает не только внедрение технологических, но и организационно – управленческих инноваций, к которым можно отнести контроллинг персонала.

Контроллинг персонала – это своеобразный механизм саморегулирования организации, обеспечивающий обратную связь в контуре управления системы комплексного и целостного управления процессами в организации [3, с. 15].

На предприятиях институционализация контроллинга персонала предусматривает формирование подразделения в структуре организации, специалисты которого (контроллеры) занимались бы реализацией задач контроллинга.

Анализ литературы и собственный практический опыт позволяет нам выделить следующие основные проблемы институционализации контроллинга персонала на отечественных предприятиях:

1. Разобщенность структурных элементов системы управления персоналом (СУП) приводит к фрагментации и нивелированию ответственности за общую стратегию управления персоналом (отдел кадров, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел профессионального обучения, отдел охраны труда, производственно-технический отдел).

2. Отсутствие четко прописанных миссии, стратегических и тактических целей и задач в области управления персоналом (связано с полным отсутствием, или с формальным наличием стратегического плана развития предприятия).

3. Экономическая неустойчивость предприятия (нестабильность портфеля заказов, отклонения при выполнении плановых показателей, изношенность материальных фондов, валютные риски).

4. Доминирование авторитарно-директивного стиля управления [4, с. 103].

5. Неблагоприятный социально-психологический климат на предприятии (высокая конфликтность, негативное отношение к инновациям, высокая текучесть молодых сотрудников) [2, с.39].

6. Несоответствие уровня конкурентоспособности персонала предприятия высококонкурентной среде [1, с.46].

Можно предложить четыре варианта формирования подразделения, выполняющего функции контроллинга персонала на предприятии:

как часть централизованной службы контроллинга;

как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам предприятия;

как элемент (бюро, группа) отдела персонала;

как штабная структура, включающая специалистов из разных структурных подразделений, подчиняющаяся непосредственно руководителю, ответственному за персонал предприятия.

Каждый из вариантов имеет определенные недостатки и преимущества, позволяющие в той или иной степени решить приведенные выше проблемы. Практики отмечают, что при варианте, когда служба контроллинга персонала является элементом централизованной службы контроллинга, есть риск того, что руководитель не сможет в полной мере учесть особенности контроллинга персонала, поскольку больше ориентирован на экономико - финансовый учет. В случае формирования штабной структуры, которая будет подчиняться высшему руководству, есть опасность сопротивления и саботажа со стороны службы управления персоналом. При такой организационной структуре, когда служба контроллинга подчиняется руководителю службы управления персоналом, велика вероятность потери особой роли, выполняемой контроллингом персонала: организация системы, интегрирующей процессы управления персоналом и организации в целом, информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений.

Но в любом случае речь идет об институционализации контроллинга персонала, когда он воспринимается субъектами управления как значимая функция, необходимая для оценки результатов деятельности подразделений и предприятия в-целом, и принятия на этой основе управленческих решений.

Институционализация является этапом в процессе внедрения и развития контроллинга персонала на предприятии (рисунок).



Процесс внедрения и развития системы контроллинга персонала

Системы контроллинга персонала ограничиваются решением оперативных задач, в первую очередь формирование подразделения, выполняющего функции контроллинга. Ответственные за контроллинг персонала в соответствии с распоряжением руководства определяют регламенты, стандарты и критерии СУП в рамках стратегии развития организации.

На втором этапе, обозначенном нами собственно как институционализация, контроллеры применяют методы аудита и диагностики СУП, функциональные отделы организации становятся субъектами контроллинга. Реакция на это - переход к следующему этапу.

Третий этап, - «работа над ошибками» содержит регулирование деятельности персонала и СУП, направленное на исправление выявленных ошибок и несоответствий регламентам, стандартам и критериям, принятым в организации.

Четвертый этап означает, что ответственные за систему контроллинга персонала, в качестве стратегических партнеров и членов руководящей команды организации, несут ответственность за то, что совместно с линейными руководителями и при участии сотрудников организации развивают, реализуют и контролируют систему контроллинга персонала, ориентированную на достижение долгосрочных целей. Такое объединение усилий содействует эффективной реализации планов организации и интеграции важ-

нейших функций СУП. Именно четвертый, самый сложный этап развития системы контроллинга персонала позволяет преодолеть проблемы организации.

Проблемой институционализации контроллинга персонала, мешающей организации перейти на новый уровень развития, является упорядочение и формализация внутриорганизационных связей, включающих объекты и субъекты контроллинга, приведение их в систему, способную действовать в направлении совершенствования СУП. Первопричиной является, на наш взгляд, рассогласование целей и интересов субъектов контроллинга персонала.

Нам представляется важным в данном контексте применить теорию стейкхолдеров, впервые предложенную Р.Е. Фрименом [5]. Согласно данной теории, организация, формируя свои цели, должна принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон (других организаций, групп людей), так как последние будут представлять собой некий тип неформальной коалиции. Степень относительной власти различных стейкхолдеров является ключевым моментом при оценке их значения. Организация может ранжировать эти группы, создавать своеобразную «иерархию важности».

Каждая группа стейкхолдеров имеет специфические интересы в системе контроллинга персонала организации, однако существуют и некоторые области, где они перекрываются (таблица).

Цели и интересы стейкхолдеров в системе контроллинга персонала

Стейкхолдеры	Основные цели и интересы	Возможные действия
1	2	3
<i>1. Внешние стейкхолдеры</i>		
Органы государственной власти (Федеральная служба по труду и занятости, Государственная инспекция труда, Счетная палата, КРУ)	Соблюдение норм налогового, финансового и трудового законодательства, а также соответствие деятельности организации социальной политике государства.	Осуществление внешнего аудита.
Профсоюзные организации (отраслевые и территориальные)	Предотвращение конфликтов и противоречий между работодателями и работниками, улучшение условий труда и качества жизни работников.	Контроль социальных и экономических вопросов в организации.
Консалтинговые и аудиторские фирмы	Увеличение клиентской базы и рост прибыли посредством оказания качественных консалтинговых услуг в сфере контроллинга и аудита.	Предложение услуг внешнего аудита отдельных функций управления персоналом в организации.
Инвесторы организации	Увеличение прозрачности внутриорганизационных процессов.	Позиционирование системы контроллинга персонала как одного из условий инвестирования.
<i>1. Внутренние стейкхолдеры</i>		
Собственники организации	Повышение эффективности и устойчивости бизнеса. Оптимизация ресурсов. Предотвращение злоупотреблений со стороны топ-менеджмента.	Инициирование внешнего аудита СУП. Санкционирование финансирования разработки и внедрения системы контроллинга персонала.
Топ-менеджмент организации	Достижение экономических и социальных целей организации.	Планирование, организация, мотивирование, регулирование и контроль мероприятий по управлению персоналом в отдельных подразделениях и в организации в целом.
Служба управления персоналом/менеджер по персоналу	Решение возникающих проблем, оценка эффективности и дальнейшего развития СУП.	Осуществление общего и тематического аудита СУП.
Линейный менеджмент организации	Выявление текущих проблем в организации труда, управление трудовыми перемещениями, регулирование социально-психологических отношений.	Осуществление оперативного контроллинга.
Работники	Получение обратной связи о результатах своей деятельности, повышение удовлетворенности трудом, удовлетворение потребностей в сопричастности, профессиональном росте и самореализации в организации.	Поддержка системы контроллинга персонала информационно, инициативы по совершенствованию системы.
Комиссия по трудовым спорам или первичная профсоюзная организация	Улучшение условий труда и качества жизни работников.	Участие в решении социально-трудовых конфликтов, помощь в решении вопросов улучшения условий труда и качества жизни работников организации.

Такое видение расширяет традиционные представления о субъектах контроллинга персонала. Например, акционеры и инвесторы, будучи стейкхолдерами, не являются субъектами контроллинга персонала, но имеют свои интересы и цели, связанный с этим.

Такие внутренние стейкхолдеры, как топ-менеджмент, линейные руководители ориентированы на решение вопросов оптимизации деятельности управления персоналом, повышения эффективности труда, как отдельного работника, так и всей системы управления персоналом в целом. Работники же наце-

лены на повышение удовлетворенности трудом. В такой диспозиции есть элементы противоречия интересов. Так, например, первая группа стейкхолдеров, стремясь к повышению эффективности труда, может прийти к решениям о повышении объема заданий, сокращении численности персонала, уменьшения норм выработки; при этом удовлетворенность трудом работников на начальном этапе, вероятнее всего, снизится. Данный пример показывает, что определив стейкхолдеров в системе контроллинга персонала конкретной организации, необходимо выявить их ре-

альные цели и интересы и вскрыть возможные противоречия для дальнейшей работы по преодолению. Противоречия можно эффективно разрешить за счет увязывания воедино интересов разных групп.

Особо отметим цели и интересы топ-менеджмента как работодателя, т.к. часто именно он является инициатором внедрения системы контроллинга персонала. Работодатель ориентирован прежде всего на экономический результат и достижение целей организации, а без активного участия работников это невозможно. Именно поэтому работодатель создает условия и системы контроля за использованием рабочего времени, уровнем производительности труда и расходами на персонал. Руководители организаций как субъекты контроллинга планируют, регулируют и контролируют цели и мероприятия по управлению персоналом в отдельных подразделениях и организации в целом. Эти действия являются обязательными видами управленческой деятельности. С возрастанием роли контроллинга в организации руководители должны принимать участие не только в формулировании плановой проблемы и постановке важнейших целей, но и в поиске альтернатив решения этих проблем. Конечно, особое место среди стейкхолдеров в системе контроллинга персонала должен занимать сам работник, для которого данная система должна быть основой получения информации о реализации его интересов в организации. Отметим, что в настоящее время работники не осознают значимости данной работы, чаще всего контроль вызывает напряжение в социально-психологическом климате организации, сопротивление и непонимание.

Различные группы стейкхолдеров объективно заинтересованы в объединении усилий для достижения своих целей и интересов. Эффективная система контроллинга персонала должна предполагать активную работу со стейкхолдерами, координацию их по-

мощи в направлении совершенствования системы управления персоналом.

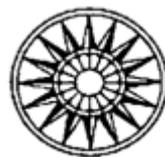
Литература

1. Кретова Н.Н. Современные тенденции в области формирования и реализации научно-производственного потенциала [Текст] / Н.Н.Кретова, Е.С.Попова // Организатор производства – Воронеж: ВГТУ, 2008., №1.-с.45-49
2. Митина Н.Н. Управление сопротивлением персонала как инструмент инновационной стратегии [Текст] / Н.Н.Митина // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие: сборник статей 20 Международной научно-практической конференции. Под редакцией Б.Н. Герасимова. Пенза, 2014. С. 39-42.
3. Половинко В.С. Контроллинг и аудит персонала: учебник [Текст] / под ред. В.С. Половинко. – Омск: Изд-во Ом.гос.ун-та, 2007. -672с.
4. Синявец Т.Д. Особенности управленческих решений в системе контроллинга персонала [Текст] / Т.Д.Синявец // Вестник Омского университета. - 2005.- № 1. - С. 102–105.
5. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach/ R.E. Freeman. - Boston: Pitman, 1984.- 236с.



+7 (473) 2-70-09-39

Ключевые слова: контроллинг персонала, процесс внедрения и развития системы контроллинга персонала, проблемы институционализации, стейкхолдеры



КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Е.В. Спирина, магистр

Воронежский государственный технический университет

В статье рассмотрены основные задачи управления конкурентоспособностью предприятия, понятие организационного механизма обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий, основные элементы механизма, а также приведены направления повышения конкурентоспособности предприятий

В современных условиях развития общества основополагающей целью промышленных предприятий является повышение их конкурентоспособности, а также формирование стратегий его развития, способствующих эффективной деятельности предприятия. Исходя из этого, появилась необходимость в определении основополагающих задач управления конкурентоспособностью промышленных предприятий.

Основной перечень задач управления конкурентоспособностью промышленных предприятий состоит из следующих:

1) задача, связанная с подготовкой и подбором квалифицированных кадров. На сегодняшний момент есть острая необходимость в подготовке инженерно-технологического персонала, но и квалифицированных рабочих с целью обновления кадров по причине возрастного соответствия. В развитых странах такой персонал является фундаментом экономики. В Германии квалифицированные рабочие составляют 45% работающего населения, в США - 50%, в России - только 5%;

2) задача проектирования новой конкурентоспособной продукции, а также построение гибкого, эффективного производства на предприятии. Нерациональное применение современного, высокотехнологического оборудования на промышленных предприятиях, особых технологий, способствующих рациональному использованию ресурсов, а также системы менеджмента качества является основным препятствием в формировании безубыточного высокоэффективного производства;

3) задача, касаемая внедрения современных инновационных технологий. В настоящее время общество развивается в период инновационной экономики, в связи с этим повышение эффективности деятельности предприятия возможно за счет внедрения инновационных процессов, предполагающих использование современных технологий при производстве высоко конкурентной продукции.

Главной проблемой, характерной для инновационной деятельности, это проблема управления. Качество управления инновационной деятельностью предприятия приобретает все большее значение. Чтобы реализовать задачи, стоящих перед предприятием, необходима реорганизация системы управления, которая способна реактивно реагировать на все измене-

ния и угрозы со стороны внешней среды, что неизбежно приводит к необходимости применения инновационных подходов;

4) ведение качественной политики маркетинга на предприятии. С каждым днем растет необходимость проведения анализа имеющихся на данный момент и будущих потребностей в отдельных видах продукции и услуг, а также необходимость в повышении организационно – технического уровня научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Инновационная модель развития экономики - основа современного механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. Данная модель представляет многофункциональную и комплексную систему взаимодействия управления активизацией инновационно-инвестиционной деятельностью, постоянной адаптацией предприятия к внешней среде и повышением эффективности использования трудовых, интеллектуальных, финансовых и материальных ресурсов.

Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия рационально спланировать, организовать свою деятельность и функционировать на протяжении длительного времени, учитывая при этом все представляющиеся возможности и надвигающиеся угрозы со стороны внешней среды. Это позволяет организации обрести успех на рынке товаров и услуг, занять свою определенную нишу на нем, наилучшим образом удовлетворяя потребности и желания покупателей в отличие от других фирм. Конкурентоспособность предприятия является экономической категорией, характеризующаяся возможностью компании производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию при эффективном использовании своего потенциала в отличие от предприятий-конкурентов.

Для того, чтобы предприятие могло выжить в конкурентной борьбе в столь непростой, изменчивой ситуации, сложившейся сейчас в российской и мировой экономике, и занять устойчивые позиции, оно обязано быть высоко конкурентоспособным, то есть сохранять и постепенно увеличивать свой товарооборот, расширять границы занимаемой доли рынка. Для этого необходимо выработать единую стратегическую цель деятельности организации, а главные методы и приемы конкурентной борьбы, посредством которых

предприятие сможет достичь желаемых результатов, а также выйти на мировой уровень торговли своей продукцией и оказанию услуг.

Организационный механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия представляет собой совокупность определенных методов и способов управления, которые дают возможность предприятию иметь устойчивое положение на рынке, привлекать и сохранять потребителей при реализации основной цели своей деятельности.

Данный механизм включает инновационное управление на микроуровне, рыночный компонент функционирования предприятий, новые формы и методы государственного регулирования процессов повышения конкурентоспособности на макроуровне, мезоуровне и мегауровне, которые в совокупности определяют конечные результаты деятельности предприятия.

Инновационное управление повышением уровня конкурентоспособности предприятия на микроуровне является первым структурным компонентом организационного механизма.

Управление конкурентоспособностью предприятия на микроуровне состоит в решении следующих проблемных сторон:

- повышение качества продукции и уровня послепродажного сервиса; снижение эксплуатационных затрат;

- снижение материалоемкости, трудоемкости продукции;

- применение высоко технологичного оборудования, позволяющего в несколько раз повысить производительность труда;

- проведение аналитических маркетинговых исследований;

- возможность быстрой поставки необходимых запасных частей заказчиком.

- использование инновационных методов анализа, прогнозирования и оптимизации (системного анализа, ФСА, динамического программирования);

- на основе механизмов действия экономических законов рыночных отношений (законов спроса и предложения, закон эластичности);

- на основе механизмов действия законов функционирования предприятия и производственных процессов (законов пропорциональности, синергии, самосохранения, развития);

- соблюдение правил совокупности научных подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия (системного, комплексного, воспроизводственного, инновационного, маркетингового, функционального, структурного);

- использование современных информационных технологий для системной и комплексной автоматизации учета и ведения деятельности;

- использование в системе инновационного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия стратегического маркетинга, устанавливающего обратную связь потребителей и внешней среды с непосредственными производителями продукции;

Второй элемент механизма – это рыночное саморегулирование конкурентоспособности предприятия, которое направлено на постоянное поддержание способности товаров выстоять в конкурентной борьбе на основе действия законов рынка. Факторы, оказывающие непосредственное влияние на конкурентоспособность продукции:

- 1) появление нового рыночного сегмента или перераспределение существующих ранее;

- 2) ведение новой политики продвижения товаров фирмами-конкурентами;

- 3) внедрение на рынок совершенно новой продукции, а также товаров-субститутов;

- 4) занятие доли рынка новыми предприятиями-производителями аналогичной продукции;

- 5) постоянно меняющиеся предпочтения и вкусы потребителей;

- 6) увеличение или снижение емкости соответствующего рынка, а также его потенциала.

Третий элемент механизма – это инновационные формы и методы регулирования государством конкурентоспособности предприятий, что представляет собой государственную деятельность, направленную на создание условий для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Принятый курс инновационного регулирования конкурентоспособности предприятий со стороны государства вытекает из модели социально-экономического развития страны и инновационной экономики.

Управление конкурентоспособностью предприятий на глобальном уровне - четвертый структурный элемент. На глобальном уровне регулирование осуществляется в рамках отдельно взятого региона или отрасли, исходя из его особенностей. Факторы, характеризующие особенности развития региона или отрасли, представляют собой мезофакторы.

Пятый структурный элемент механизма – это координация уровня конкурентоспособности страны, которая основывается на международной конкуренции и сотрудничестве стран, направленном на поддержание и повышение конкурентоспособности отечественных предприятий и производимых товаров. Главными факторами является глобализация мировой экономики, ведущая к усилению конкуренции как на мировом, так и на внутринациональных рынках, призывая страны усилить открытость их экономик.

Существенными направлениями повышения конкурентоспособности промышленных предприятий выступают:

- изготовлению наукоемкой продукции как результат формирования инновационно-инвестиционной деятельности предприятия;

- адаптация организации к изменяющимся условиям внешней среды;

- применение инновационных подходов с целью улучшения эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов, формирующих конкурентные преимущества предприятия;

- формирование конкурентной среды в отдельных отраслях, планирование и разработка предприятиями конкурентных стратегий, а также их постоянная актуализация;

- создание спроса на отдельный товар и потребностей покупателей, но только те, которые предприятие может удовлетворить в полной мере;

- формирование эффективной, гибкой системы управления промышленным предприятием на базе внедрения современных информационных систем;

- повышение научно-технического и организационно-технологического уровня отраслей, способствующие оснащению предприятия требуемыми материальными, финансовыми ресурсами и информацией.

Одним из главных составляющих компонентов организационного механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо считать управление качеством продукции. Реализованное в производственных процессах качество производимой продукции, может способствовать наделению фирмы весомыми конкурентными привилегиями на целевых рынках. Отсутствие научно обоснованных стратегий управления качеством продукции предприятия вполне может лишить его ранее завоеванных конкурентных позиций на рынках, а также сделать нереальным эффективное ведение конкурентной борьбы на новых товарных рынках, так как качество продукции представляет собой одно из фундаментальных конкурентных преимуществ товара.

Как подтверждает практика и результаты исследований различных авторов данной проблемной области, функционирование механизма обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия в современных рыночных условиях зависит от способов сочетания спроса и предложения на определенном товарном рынке: уровня контроля и методов маркетинговых исследований, характеристики рынков по сферам экономики, специфики рынка, соответствующей динамикой его развития.

При формировании организационного механизма обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия надо не забывать факторы саморегуляции рынка, а также особенности государственного регулирования рыночных отношений. Анализ средств и методов, которые способствуют поддержки необходимого уровня конкурентоспособности предприятия, должен опираться на систему особых критериев – технической, финансовой, организационной, информационной и кадровой обеспеченности.

Одной из главных функций механизма обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия является защита от неблагоприятных условий рыночной среды, подразумевающая разработку мероприятий по снижению экономического риска, неизбежно возникающим в процессе деятельности предприятия. Разработка процедуры передачи экономического риска партнерам, планирование и организация диверсификации производства, расширение сферы маркетинговых исследований рыночной среды, применение особенностей инновационных процессов и ценового регулирования спроса и предложения продукции является очень важными элементами, способствующие формированию высокому уровню конкурентоспособности промышленного предприятия.

Литература

1. Белых О.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция / О.В. Белых // Молодой ученый. – 2011. - №6. Т.1 – С. 145-147

2. Соломенникова Е.А. Проблемы исследования конкурентоспособности предприятия / Е.А. Соломенникова // Вестник НГУ. Сер. Соц. - экон. науки. - 2010. - Т. 10, вып.4. - С. 116-123.

3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов // Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 325 с.



+7(920)454-25-11

E-mail: copy125@mail.ru

Ключевые слова: механизм обеспечения конкурентоспособности, факторы конкурентоспособности промышленного предприятия, инновационная экономика, инновационные методы управления, инновационно-инвестиционная деятельность предприятия

ПЛАНИРОВАНИЕ ХОСИН КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

О.В. Исаева, канд. экон. наук, доцент

Воронежский государственный технический университет

Внимание статьи обращено к вопросу повышения эффективности управления посредством использования X-матриц планирования Хосин как инструмента контроллинга при разработке и развертывания стратегии развития предприятия

В современных условиях необходимости повышения эффективности управления, обусловленных выводами «гуру» менеджмента качества и проблематикой неадекватности правил стандартов ИСО и TQM (Всеобщего менеджмента качества) современным российским реалиям, перед отечественной наукой и практикой встает вопрос выработки рекомендаций по совершенствованию соответствующего инструментария поддержки и реализации управленческих решений (рисунок 2) [1].

По нашему мнению, прежде всего это касается контроллинга, под которым следует понимать «управление производственной системой, в основе которого лежит стремление обеспечения ее долгосрочного, эффективного существования, достижения поставленных целей посредством интеграции процессов планирования, контроля и информационного обеспечения» [2].

Действительно, «ядро» современной общепризнанной модели управления составляют восемь принципов, зафиксированных Международным стандартом серии ISO 9000:

- ориентация (или фокус) на потребителя;
- лидерство руководителя;
- вовлечение персонала;
- процессный подход;
- системный подход;
- непрерывное улучшение;
- подход к принятию решений на основе фактов;

• взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Изложенные как аксиомы, ясные и «прозрачные» принципы обозначают главную проблему их практического применения, выявив неадекватность современным российским условиям. Невозможность реализации таких простых принципов, как «принятие решений, основанное на фактах», «непрерывное улучшение», «процессный подход», «вовлечение персонала» является следствием ключевых проблем практической реализации процессов планирования, контроля и информационного обеспечения управления.

Все это позволяет говорить о невозможности реализации основного управленческого цикла PDCA

(Plan – Do – Check - Act) Шухарта – Деминга, отражающего последовательную, непрерывную сущность процесса постоянных улучшений, подтверждая необходимость системного восприятия указанных процессов.

В свою очередь, это подтверждает и сделанный нами вывод, определяя направления дальнейшего развития контроллинга по пути встраивания инструментария планирования Хосин канри (方針管理) в системы управления современных предприятий.

Действительно, в рамках планирования Хосин возможно реализовать систему «встроенных» циклов Деминга (рисунок 1), обеспечивающих развертывание стратегии до самого низшего уровня компании.

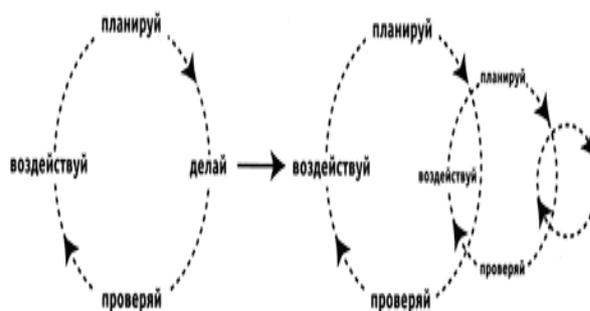


Рис.1. «Встраивание» циклов Деминга [2]

Появившись в Японии, получив признание в США, планирование Хосин было реализовано и в практике отечественных предприятий (таблица 1).

Именно планирование Хосин позволяет стратегию, разработанную на высшем уровне, донести до исполнителя, вовлечь каждого сотрудника в процесс постоянных изменений.

Опираясь на мышление А3 (таблица 2, рисунок 3) и стартовый набор документов (таблица 3), планирование Хосин стало «нервом» современной системы управления. А X-матрица формата А3 стала ключевым, центральным элементом планирования Хосин (рисунок 3).

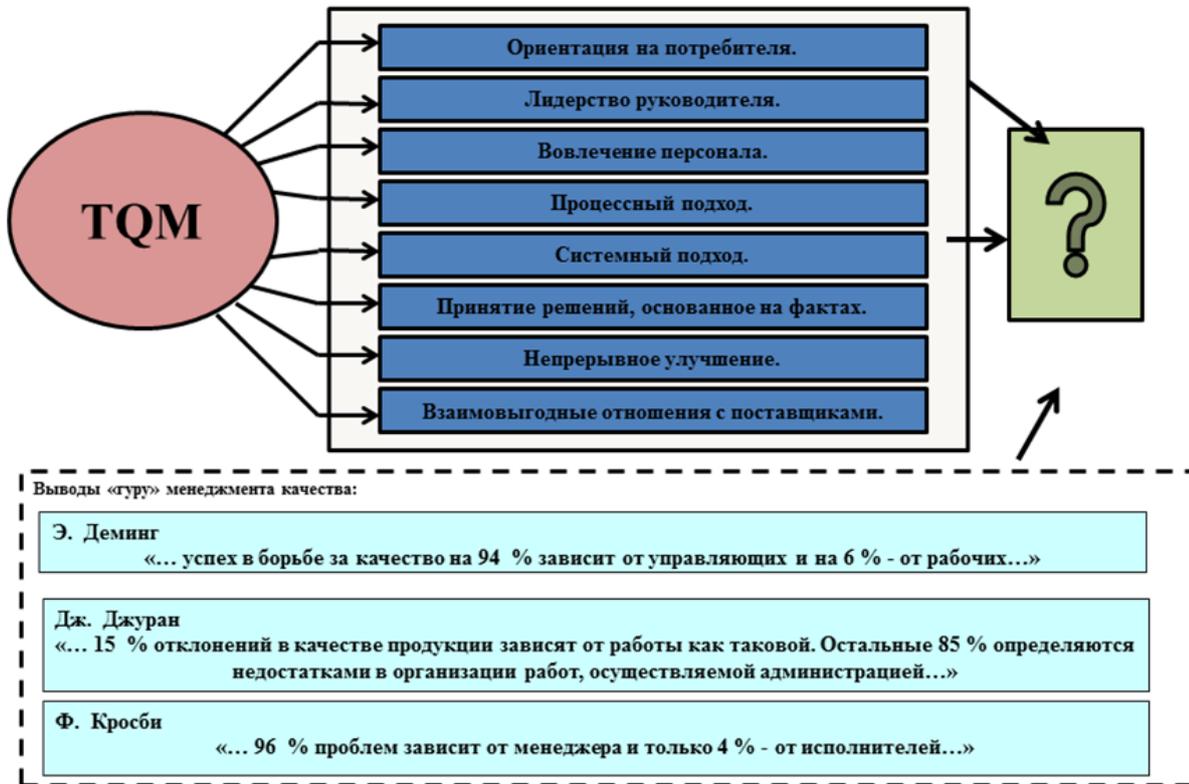


Рис.2. Принципы TQM и выводы «гуру» менеджмента качества

Таблица 1

История развития методологии Хосин Канри

Теория	Практика
<p>Япония и США: сочетание идей Э. Деминга и Дж. Джурана о тотальном управлении качеством (TQM) и концепции П. Друкера «управление по целям» (MBO).</p> <p>Япония: В 1964 году Bridgestone ввела в обращение термин «Хосин Канри», а в июле 1965 года опубликовав доклад «Руководство по Хосин канри» сформулировала основные принципы Хосин.</p>	<p>Япония: Bridgestone, Toyota, Nippon Denso, Komatsu и Matsushita Electric Industrial Co. (Panasonic Corporation)- 60-е; начиная с 1975-широкое распространение во всех ведущих компаниях.</p> <p>США: Hewlett-Packard, Florida Power&Light, Procter&Gamble, Exxon, Texas Instruments, Xerox, Intel – 80-е, в 90-е – широкое распространение.</p> <p>Россия: ОАО «РЖД» (Октябрьская железная дорога), ОАО «КАМАЗ», ЗАО «Трансмашхолдинг» (БМЗ, НЭВЗ, ТВЗ, КЗ, ЦСМ, ДМЗ, МВМ).</p>

Таблица 2

Мышление А3: Хосин Канри в формате А3

Х-матрица	Отчет А3
<p>Одним из основных условий реализации планирования Хосин канри является создание документа, в котором фиксируются результаты процесса разработки стратегии компании. Для этого в системе Хосин применяют такой инструмент, как «Х-матрица», которая дает возможность представить весь процесс разработки стратегии на одном листе бумаги. Важно, что этот документ выполняет функции итогового документа, в котором фиксируются принятые решения и обсуждаемые аргументы, необходимые для формулировки и претворения в жизнь эффективной стратегии. Напечатанная на листе формата А3 Х-матрица становится документом А3.</p>	<p>Отчет А3 — это документ объемом в одну страницу формата А3. Сначала, в 1960-х годах, А3 обычно использовались в Toyota для обобщения деятельности в циклах кайдзен. Они стали едва ли не самыми эффективными инструментами коммуникации в Toyota.</p> <p>Сегодня существуют четыре типа документа А3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • планирование Хосин А3. Используется для суммирования Хосин отдельных департаментов и всей компании; • решение проблем А3. Используется для обобщения проблем и контрмер; • предложение А3. Предназначено для презентации новых идей; • текущий статус А3. Суммирует нынешнее состояние Хосин, проблемы или идеи.



Рис.3. А3-Х-матрица [3]

Таблица 3

Стартовый набор документов А 3

Документ	Описание
А3-і	Аналитический отчет по результатам исследований. Предназначен для выработки консенсуса в отношении изменений в условиях спроса и предложения перед разработкой А3-Х. Применяется на этапе «Исследуй» процесса Хосин канри.
А3-Х	Х-матрица. Предназначена для того, чтобы связать вместе несколько документов А3-Т, исследовать взаимосвязи между ними и соотнести их все вместе с основными итоговыми результатами. Применяется на этапе «Планируй» процесса Хосин канри.
А3-Т	План работы команды. Предлагаемый план проведения стратегического, тактического или операционного эксперимента Хосин канри. Содержание планов работы команд отражается в разделе «тактика» матрицы А3-Х/ Применяется на этапе «Планируй» процесса Хосин канри.
А3-SR	Отчет о ходе работ. Ежемесячный отчет, содержащий количественные показатели о ходе выполнения работ по исследованиям PDCA, связанным с теми или иными матрицами А3-Т и А3-Р. Применяется на этапе «Проверяй» процесса Хосин канри.
А3-Р	Отчет о проблеме. Предложение по формированию команды для решения срочной задачи, не предусмотренной годовым планом Хосин. Применяется на этапе «Проверяй» процесса Хосин канри.
А3-SSR	Итоговый отчет о ходе работ. Подготавливаемый с определенной периодичностью краткий итоговый отчет о ходе выполнения работ, подготовленный на основе командных планов (А3-Т), связанных с единой А3-Х матрицей (и включая дополнительно соответствующие отчеты о проблеме А3-Р). Применяется на этапе «Проверяй» процесса Хосин канри.

В результате использование X-матриц планирования Хосин как инструмента контроллинга при разработке и развертывания стратегии развития предприятия позволяет открыть путь для практической реализации международных стандартов ISO серии 9000, концепции Всеобщего менеджмента качества (TQM). Поскольку для достижения точности планирования рекомендуется использование контроллинга [4] этот инструмент целесообразно использовать для повышения эффективности управления. В результате, обобщая все изложенное, можно также сделать вывод о целесообразности определения Хосин канри как направления дальнейшего развития контроллинга предприятия.

Литература

1. Кретова Н.Н. Влияние информационной экономики на деятельность предприятия Экономинфо. 2008. № 9. С. 65-68.
2. Исаева О.В. Организационно-экономический механизм контроллинга промышленного предприя-

тия: дис. канд. экон. наук / О.В. Исаева. Воронеж, 2006. – 209 с.

3. Джексон, Томас Хосин канри: как заставить стратегию работать / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.

4. Кривякин К.С., Анискин Ю.П., Шмырева М.Б., Тиньгаев А.М. Механизм организации и сбалансированного планирования деятельности научно-промышленных кластеров - Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. М. 2013. №2 (57). С. 38-44.



+7(950)765-18-59

E-mail: o_isaeva@mail.ru

Ключевые слова: контроллинг, X-матрица, Хосин Канри



ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРАУДСОРСИНГА В РАМКАХ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

М.Е. Боева, магистрант

Воронежский государственный технический университет

В данной статье рассмотрен процесс применения технологии краудсорсинга в рамках внедрения бережливого менеджмента на примере деятельности ПАО «Сбербанк России». Описаны виды краудсорсинга и типы банковских инноваций. Уделено внимание повышению вовлеченности и мотивации персонала, участвующего в совершенствовании банковских процессов

Важнейшими целями бережливого менеджмента являются устранение потерь и настройка бизнес-процессов в зависимости от потребностей клиента. Потери в виде неиспользованных интеллектуальных и инновационных возможностей сотрудников приводят к дефектам, снижают производительность труда и увеличивают длительность цикла предоставления услуги. Чтобы исключить подобное развитие ситуации, Производственная система Сбербанка (ПСС), созданная для внедрения основных принципов бережливости, предусматривает ряд программ, способствующих повышению вовлеченности каждого сотрудника в процесс оптимизации работы Банка. Нацеленность на результат является главным свойством ПСС. Реализация инновационных предложений персонала открывает глобальные возможности для развития и повышения производительности. [2] Интернет технологии дали существенный импульс для обширных коммуникаций людей разных регионов и городов между собой. Причем организованное и управляемое обсуждение идей, коллективный отбор самых перспективных из них используется современными компаниями для решения своих проблем и называется краудсорсингом [1].

Краудсорсинг является одним из подходов современного менеджмента, этот термин образован от английских слов crowd — толпа и sourcing — использование ресурсов. Краудсорсинг – это инструмент привлечения через компьютерные интернет технологии большого количества людей для обсуждения и анализа конкретных вопросов, а также передачи им части производственных функций на основании публичной оферты [326]. Механизм краудсорсинга может быть использован практически во всех сферах деятельности. Суть его заключается в размещении компанией на своем интернет сайте определенного задания, в выполнении которого могут участвовать все желающие лица. Помимо решения задач краудсорсинг может использоваться для маркетингового исследования и в целях изучения мнения или лояльности клиентов компании. В зависимости от реализуемой функции краудсорсинг подразделяют на краудфандинг (коллективное добровольное объединение ресурсов для поддержания других организа-

ций), краудинвестинг (краудфандинг с вознаграждением за спонсорство) и краудвойтинг (определение истины голосованием большого числа людей) [9].

Один из основных принципов бережливого менеджмента: когда возникает проблема, необходимо искать решение там, где она возникла (гемба). Сотрудники, которые работают на местах, лучше всех знают все возможные причины и следствия возникающих на их участке работы проблем. Использовать знания и опыт всех сотрудников Банка одновременно возможно в процессе краудсорсинга.

ОАО «Сбербанк России» реализует свою систему внедрения инноваций в бизнес-процессы уже более пяти лет. Ее концепция заключается в обеспечении стабильного роста Банка за счет использования передовых технологий и реализации интеллектуального потенциала сотрудников. Применяемые инновации Сбербанк классифицировал на следующие типы:

- Прорывные инновации – новые для рынка банковские продукты, технологии или процессы.

- Стратегические инновации – значительные изменения бизнес-процессов, технологии или банковских продуктов.

- Кайдзен инновации – улучшения действующих продуктов, процессов, способные поднять производительность и повысить качество предоставляемых услуг.

Последняя группа – кайдзен инновации – в свою очередь поделена на три вида:

1 Новшество – значимое для Банка, экономически обоснованное предложение, обладающее новизной, обеспечивающее существенное улучшение параметров или создание новых технологий, процессов, услуг.

2 Производственная инициатива - предложение по совершенствованию текущей деятельности на рабочем месте или в подразделении работника, не требующее ощутимых затрат для внедрения.

3 Рационализаторское предложение – предложение, направленное на системное решение задач подразделения или целого процесса [4].

В рамках стратегии до 2014 года Сбербанк привнес в стандарты своей работы несколько инновационных управленческих технологий, одной из которых

стал краудсорсинг. В 2011 году на своем официальном сайте Сбербанк открыл публичный ресурс www.sberbank21.ru для поиска с помощью своих клиентов и всех желающих способов и направлений развития банка. Обсуждения велись по следующим направлениям: чего должен достичь Сбербанк через 10 лет? Каким должно быть будущее в 2021 году? Какова может быть роль краудсорсинга в достижении поставленных стратегией целей? В проекте приняли участие сотни тысяч человек. Однако для Банка был важен не только процесс, но и результат, так как главные идеи были взяты для разработки стратегии Сбербанка до 2018 года. Поэтому подготовка к краудсорсинговым проектам проходила по специально разработанному алгоритму [5]:

- 1 Отбор целей проекта;
- 2 Подбор площадки и инструментов проекта;
- 3 Приглашение участников сообщества (информированием, мотивацией, фильтрацией);
- 4 Запуск платформы краудсорсинга;
- 5 Управление работой (модерирование тем и предложений);
- 6 Анализ и экспертиза поданных предложений, награждение победителей;
- 7 Формирование программ внедрения выигравших предложений.

Помимо этого все желающие принять участие в обсуждениях должны заполнить подготовленную анкету, которая позволяет изначально исключить асоциальных, агрессивных и неадекватных людей. Также внешние краудсорсинговые проекты Сбербанка обязательно управляются специально обученными людьми – фасилитаторами. Это квалифицированные специалисты в сфере групповых коммуникаций.

Сбербанк провел ряд краудсорсинг-проектов для выявления новых решений: по совершенствованию интерфейса сайта, по оптимизации продуктового портфеля, по избавлению от очередей в офисах и другие. Таким образом, руководству удалось увидеть Сбербанк глазами клиентов, которые способны лучше, чем кто-либо, оценить или критиковать отдельные стороны процессов или услуг, а иногда даже предложить решение по совершенствованию деятельности Банка [3].

Также Сбербанком была запущена внутренняя краудсорсинговая площадка — «Биржа идей». С ее помощью каждый сотрудник может проявить свою активность и принять участие в совершенствовании работы компании. Для этого ему необходимо зарегистрироваться на внутреннем портале в «Бирже идей» и поэтапно расписать данные по своему предложению. Далее группа экспертов, соответствующей направленности, анализирует это предложение и принимает решение о необходимости внедрения. Авторы успешных инноваций, которые будут приняты в разработку, получают вознаграждение.

Практика внутреннего краудсорсинга очень успешно показала себя, и руководство приняло решение в обязательном порядке проводить краудсорсинговую экспертизу при разработке внутренних нормативных документов. Так в разработке стратегии развития Банка до 2018 приняли участие порядка 15 000 сотрудников, клиентов и акционеры. По данным Сбербанка в Биржу идей работниками было подано более 150000 предложений, после прохождения экспертизы и проработки внедряется из них около 12 %, что говорит о том, что потери интеллектуального потенциала успешно реализуются. Экономический эффект от функционирования биржи идей составил более 13 млрд. рублей, 24 млн. из которых выплачены сотрудникам в качестве вознаграждения, а 17 млн. – затраты на технологическую реализацию проекта. В перечень внедренных проектов входят: бесплатный Wi-Fi в некоторых офисах банка, онлайн мониторинг исполнения документов, сокращение длительности процедуры замены сберкнижки; отмена перерывов в работе отделений, предоставление работнику Сбербанка кредита без справок о доходах и стаже. Все это идеи, являвшиеся ранее потерями не использованных интеллектуальных возможностей сотрудников.

Сбербанк вознаграждает работников за удачные инновационные предложения – 10% от суммы годового экономического эффекта разработанной идеи, 25% выплачивают после одобрения акционерами и 75 % после внедрения. При этом максимальная сумма выплат ограничена 400 тысячами рублей. Ежегодно выбирают победителя в конкурсе «Лучший инноватор года», который получает 200 тысяч рублей. Кроме того сотрудники, подавшие удачные предложения попадают в кадровый резерв Сбербанка.

Таким образом, Сбербанк старается привлекать сотрудников к участию в генерации новых идей, способствуя сокращению потерь, экономии ресурсов и повышению производительности труда. Этот процесс является еще одним направлением деятельности Производственной системы Сбербанка по внедрению бережливого менеджмента [8].

Согласно стратегии Сбербанка до 2018 года внедрение инноваций является одним из приоритетных аспектов его развития. Причем речь идет не только об интеграции инновационных технологических продуктов, но и согласно принципам бережливого менеджмента ставится цель сделать краудсорсинг и постоянные совершенствования естественной частью работы всех сотрудников. Как показывает практика, сложность заключается именно в масштабном и систематичном использовании и внедрении инноваций, обеспечивающих стабильный высокий результат. Для выполнения поставленной цели следует обратить внимание на следующие рекомендации [6].

- 1 Необходимо позиционировать краудсорсинг не в качестве корпоративного конкурса, ограниченного

по времени действия, а убедить и сотрудников, и их руководителей, что это инновационный элемент стандартной системы управления Банком, имеющий значительную практическую пользу. Немаловажную роль здесь играет авторитетное мнение и участие в процессе внедрения краудсорсинга высшего руководства.

2 Поскольку краудсорсинг эффективен при значительном количестве участников, начиная от трех тысяч человек, необходимо регулярно анализировать и поддерживать вовлеченность персонала, а особенно руководителей подразделений, а также регулировать мотивацию к участию персонала Банка в краудсорсинговых проектах.

3 Проблемой использования краудсорсинга может стать низкое качество большого количества предлагаемых идей, которые нужно рассмотреть и провести экспертизу. Трудозатраты неоправданно растут, а хорошие предложения ожидают в очереди своего часа. Для избегания затяжной неэффективной процедуры отбора следует четко продумать правила размещения предложений. Сотрудники должны заполнять стандартные шаблонные формы, где подробно описывают направленность предложения, сущность совершенствования или нововведения, а также расчет предполагаемого экономического эффекта. Чем глубже будут проработаны идеи, тем быстрее они перейдут со стадии анализа на стадию внедрения.

4 Важно поддерживать командную разработку идей, которая способствует принятию наилучшего варианта решения и более четкой его проработке. Также коллективная работа улучшает коммуникации в коллективе и повышает вовлеченность в краудсорсинговый процесс. Однако для этого необходимо выстраивать также новые принципы мотивации команд участников [7].

5 Следует обеспечить доступ к краудсорсинговым платформам всем сотрудникам, а также обеспечить их удобство, простоту и функциональность. Чтобы приобщить занятых рутинной ежедневной работой сотрудников к инновационной деятельности, следует прибегнуть к каскадированию информации о внедряемых предложениях и вознаграждениях на персональную электронную почту сотрудников. Что также является своего рода мотивацией положительным примером.

Краудсорсинг является инновационным инструментом управления, основанным на коммуникациях и разрешении различных вопросов с помощью коллективного разума и клиентов, и сотрудников Банка. Клиенты помогут выбрать направление для развития банковских процессов, а сотрудники укажут возможности для оптимизации этих процессов. Используя краудсорсинг в качестве одного из инструментов бе-

режливого менеджмента, Сбербанк планомерно и достаточно успешно повышает свою эффективность, производительность и клиентоориентированность. Вовлекая таким способом людей в построение работы Банка, добывая информацию о потребностях клиентов из первых рук, краудсорсинг помогает Банку возвращать лояльных клиентов, снижая при этом затраты и экономя время на принятие ненужных клиенту решений.

Литература

1 Воронин А.В. Сбербанк собирает идеи: практика банковского краудсорсинга /PC Week/RE №33,2012

2 Викулов В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций// Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 1. С.26-27;

3 Закамская Е. Н. Внутренний краудсорсинг как эффективный инструмент современного менеджмента [Текст]/Е. Н. Закамская, Н. И. Меркушова // Молодой ученый. — 2015. — №5. — С. 260-263.

4 Краудсорсинг в Сбербанке. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://sberbank21.ru/page/view/19>.

5 Кузнецова Э.Р., . Голдырев Е.С. Роль краудсорсинга в развитии инновационной политики ОАО «Сбербанк России» [Текст]/ Э.Р. Кузнецова, Е.С. Голдырев, Журнал "Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики".- 2013. - № 5.- с.6

6 Меликова М.Д. Анализ стратегии Сбербанка // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/01/7065>.

7 Мусорина В. Коллективный разум // Прямые инвестиции. 2011. № 11 (115). С. 50–53. 7.

8 Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/investor_relations/oldcorpmanagemnt/strategy

9 Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2012.

E-mail: Maevsha@yandex.ru

Ключевые слова: инструмент бережливого менеджмента, инновации, коллективный разум, фасилитаторы, вовлеченность персонала

ОСОБЕННОСТИ ЭКСПЛУАТАЦИИ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА

**Е.Е. Зырянова, магистрант
ЮВ ДЭЗ филиал ОАО «РЖД»**

Главная цель в процессе совершенствования системы управления недвижимым имуществом - построение эффективной и сбалансированной системы управления, направленной на обеспечение непрерывной связи внутри холдинга и повышение эффективности его имущественного комплекса в соответствии со стратегией развития и текущими производственными планами.

При управлении любой недвижимостью необходимо обеспечить достижение следующих целей и задач: повысить их доходность; добиться простого и удобного доступа к ним предпринимателей; исключить проникновения коррупции в процесс управления недвижимостью; вовлечь в хозяйственный оборот объекты незавершенного строительства; оптимизировать структуру недвижимости с целью обеспечения устойчивых предпосылок для экономического роста

К наиболее актуальным вопросам, подлежащим исследованию относятся разработка предложений по совершенствованию использования, технического содержания недвижимого имущества; оптимизация нерентабельных объектов основных средств; поиск наиболее эффективного варианта эксплуатации недвижимого имущества; поиск наиболее привлекательных источников финансирования недвижимого имущества, обеспечение объектов экономической привлекательности для привлечения инвесторов, одним словом разработка и введение инновации в сфере эксплуатации зданий и сооружений.

При эксплуатации внеоборотных активов, а конкретно недвижимым имуществом необходимо добиться достижения следующих целей и задач: повысить их доходность; обеспечить удобный доступ предпринимателей к недвижимости; исключить коррупцию во всех уровнях управления недвижимостью; эффективно использовать объекты незавершенного строительства; оптимизировать структуру недвижимости (списание, продажа нерентабельных объектов).

Решению выше упомянутых задач поможет реализация комплекса следующих мероприятий и действий:

1. Управление имуществом, находящимся в собственности, на основе максимизации стоимости комплекса недвижимости.
2. Доведение недвижимого имущества, до состояния наиболее эффективного использования.
3. Формирование полной и достоверной информации об объектах недвижимости, а именно: количественные, стоимостные, технические и правовые характеристики объектов недвижимости, включающего объекты незавершенного строитель-

ства, а также объекты выявленные при инвентаризации и незарегистрированные объекты.

4. Достижение безусловного применения механизма рыночной оценки при использовании недвижимости, объективная ставка арендной платы, взимаемой за использование недвижимости, составками, сложившимися на рынке.

5. Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в недвижимость.

6. Обеспечит тотальный контроль за сохранностью и использованием имущества, а также за материально ответственными лицами.

В настоящее время сам процесс принятия управленческих решений относительно недвижимости довольно длителен. Скорость достижения поставленных целей зависит от множества факторов, в частности:

- количества причастных департаментов, задействованных в согласовании решений;
- загруженности сотрудников работой, в выполнении которой отсутствует производственная необходимость;
- требований законодательства по поводу согласования отдельных сделок.

В настоящее время оптимизация процесса принятия и исполнения решений по управлению недвижимым имуществом является достаточно обоснованным. Главная цель в процессе совершенствования системы управления недвижимым имуществом - это построение эффективной системы управления, направленной на постоянное усовершенствование эксплуатации недвижимости, её эффективное использование в соответствии со стратегией развития и текущими производственными планами. Суть инновационного подхода по управлению недвижимым имуществом рассмотрим на рисунке.

Сущность инновационного подхода по эксплуатации зданий и сооружений

имущественное обеспечение деятельности

- * расформирование производственно-технологических комплексов, проведение пообъектной государственной регистрации прав на недвижимость;
- * обеспечение актуальности, полноты и достоверности информации об объектах учета в реестре ", дальнейшее развитие информационных ресурсов компании в сфере управления недвижимостью;

обеспечение эффективности использования объектов недвижимости

- * оптимизация структуры имущества, вносимого в уставные капиталы дочерних и зависимых сообществ, в том числе в аспектах целей и задач организации;
- * мониторинг и вовлечение в производственную деятельность, в том числе посредством репрофилирования, либо в гражданский оборот, включая способы инвестиционного развития объектов недвижимости, неиспользуемых либо используемых не по назначению;
- * повышение эффективности работы подразделений, использующих земельные участки полос отвода железных дорог при осуществлении эксплуатационной деятельности, создание системы постоянного внутреннего контроля за работами причастных по мониторингу состояния охраны территорий полос отвода железных дорог с целью исключения случаев ее неправомерного занятия и использования третьими лицами;
- * приоритетное использование рыночных методов и принципов в сфере управления недвижимостью с учетом социальных функций и задач организации

правовое обеспечение структурной реформы

- * разработка изменений законодательства Российской Федерации в целях оптимизации порядка изъятия земельных участков для целей строительства объектов недвижимого имущества;
- * разработка изменений законодательства Российской Федерации в целях снятия ограничений в обороте имущества .

Сущность инновационного подхода по эксплуатации зданий и сооружений

Для решения поставленных задач автором предложен следующий алгоритм принятия решения на основе предварительной оценки и выработки

стратегии по выбору стратегии развития объекта недвижимости.

Этапы выбора стратегии	
<ul style="list-style-type: none"> • оценка структуры и стоимости имеющегося недвижимого имущества с позиции его востребованности и целесообразности 	<p>определяется тот перечень и структура недвижимого имущества, в которое целесообразно вкладывать инвестиции</p>
<ul style="list-style-type: none"> • возможности инвестирования в развитие имущественного комплекса 	<p>Определение объема минимальных /максимальных инвестиций в конкретный объект недвижимости проводится исходя из финансово-экономического положения, а также возможности привлечения кредитных ресурсов.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • основная эксплуатация объектов недвижимости в различных вариантах 	<p>ликвидация нерентабельных объектов; ремонт/реконструкция; приобретение новых объектов (в том числе в лизинг и кредит); сдача в аренду имеющихся объектов и т. д. В основном, минимальный объем инвестиций в недвижимость определяется исходя из стоимости оборотных средств, необходимых для ее строительства(реконструкции). Максимальный объем, определяется исходя из стоимости как оборотных средств, так и внеоборотных, необходимых для развития объектов недвижимости.</p>

При выборе объекта первоочередным этапом является определить его инвестиционную привлекательность. Оценка инвестиционной привлекательности объектов недвижимости - это работа по определению экономической эффективности управления.

Различные оценки эффективности инвестицион-ных проектов основаны в основном на сравнении прибыльности инвестиций в различные проекты. С позиции финансового анализа инвестиционные проекты могут быть представлены как два взаимосвязанных процесса: инвестиций, направленные на создание объекта недвижимости и инвестиции, направленные на сам процесс эксплуатации уже имеющихся объектов, для получения доходов от вложенных средств.

Таким образом для наиболее эффективного использования объектов недвижимого имущества, необходимо исследовать и оценить ряд факторов влияющих на ту или иную стратегию управления недвижимостью. В первую очередь оценивается масштаб недвижимости (сооружения комплекса), а конкретно: количество объектов, структура, специфика, стоимость. Зачастую управленцы не обеспечивают надлежащий контроль за недвижимым имуществом, в результате объекты недвижимости полностью с амортизированы, в аварийном состоянии. Прибыльность от данных объектов будет получена больше от списания (продажи),

нежели от её "текущей" эксплуатации. После проведения качественного анализа недвижимого имущества, рекомендуется рассмотреть её инвестиционную привлекательность. Это необходимо для постоянное усовершенствование эксплуатации недвижимости, её эффективное использование в соответствии со стратегией развития и текущими производственными планами.

Литература

1. Заикин Н.А. Концепция эффективного управления имуществом предприятия // Материалы Всеросс. науч.-практ. конф. «Новая экономическая стратегия промышленного развития региона». Ижевск, 2008.
2. Заикин Н. А. Организация эффективного управления производственным потенциалом промышленного предприятия: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. Ижевск: Ижевский гос. техн. ун-т, 2010. 26 с.
3. Н.А. Заикин, Стратегии и методика оценки эффективного управления муниципальной недвижимостью, Выпуск: №11 (52) декабрь 2014 Рубрика: Экономические науки

E-mail: EGoldis@serw.ru

Ключевые слова: недвижимого имущества, управления имуществом, эффективность, доходность, стратегии управления недвижимостью

МЕСТО И РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Т.О. Толстых, д-р. экон. наук, профессор, Н.М. Круцкая, аспирант,
Е.Н.Черткова, магистрант

Понятие инновационности для российских предприятий становится еще более актуальным в период кризиса и санкций, когда создание и продвижение нового становится единственной возможностью выжить и остаться конкурентоспособным. В статье рассматривается инновационный потенциал предприятия с применением системного подхода

Понятие инновационности для российских предприятий становится еще более актуальным в период кризиса и санкций, когда создание и продвижение нового становится единственной возможностью выжить и остаться конкурентоспособным. Инновационность и предпринимательство, по сути, – это синонимы современного бизнеса. Способность почувствовать и «увидеть» новое во всех сферах предпринимательства, умение эффективно организовать новые проекты, довести их до реализации – становится основным фактором успеха предприятия любой сферы бизнеса.

Хотя понятия инновации и потенциала достаточно часто и широко обсуждаются в научной литературе, однозначности в понятийном аппарате они не получили. Будем понимать под инновационностью в предпринимательстве способность реализовать новый проект в любой функциональной области данного предприятия, которое принесет или уже приносит некую добавленную стоимость в виде финансового, имиджевого, мотивационного, социального, технологического, организационного или другого эффекта. Тогда, под инновационным потенциалом предприятия будем понимать совокупность его ресурсов, интеллектуальных и материальных возможностей, позволяющих обеспечивать устойчивое и сбалансированное развитие с целью укрепления позиций на рынке и формированию стратегий конкурентоспособности [1,2].

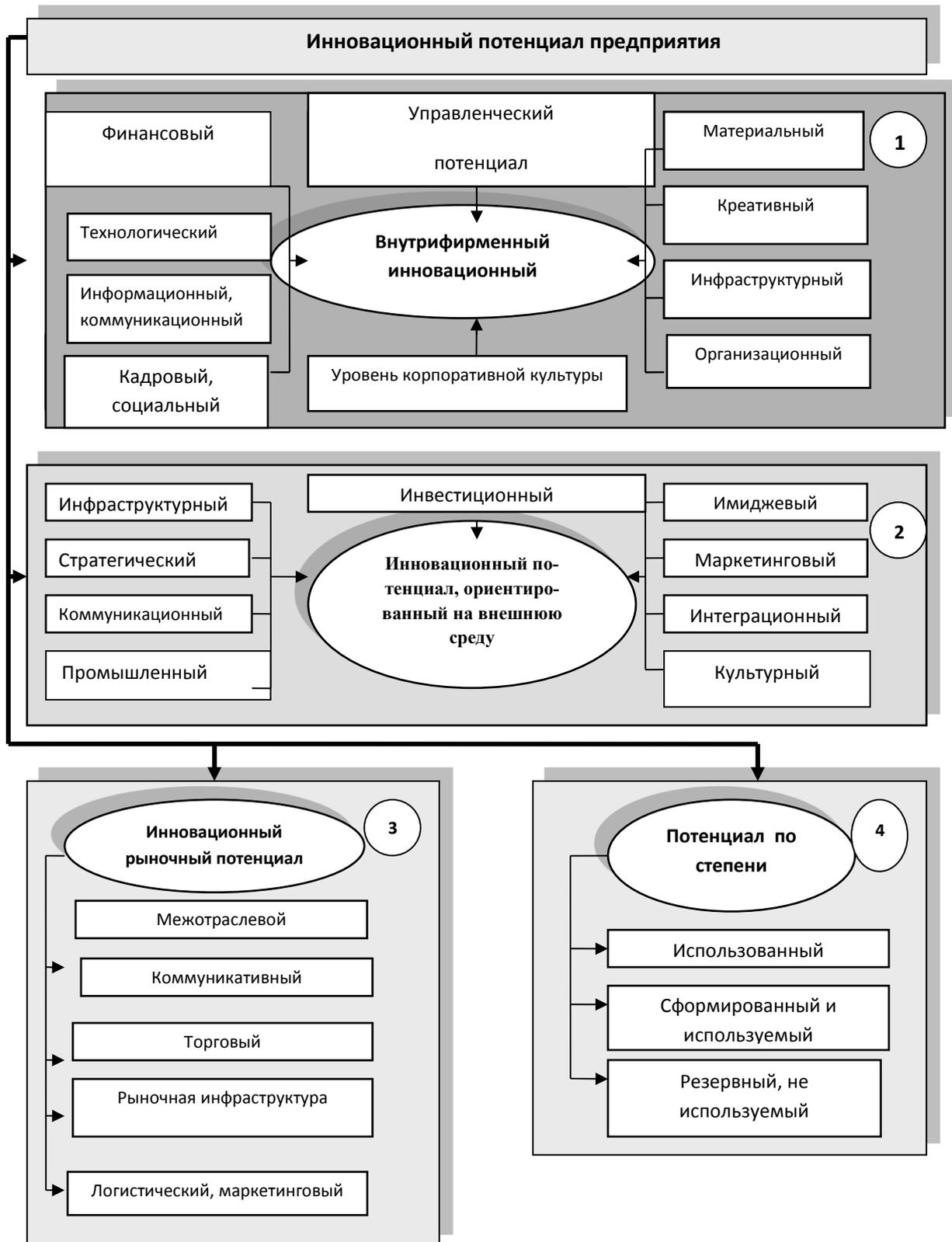
В рамках настоящего исследования представляется возможным охарактеризовать инновационный потенциал предприятия с применением системного подхода [1,3]. Для последнего характерно перенесение акцента с элементов изучаемого объекта на связи и отношения, причем особое внимание необходимо обратить на системообразующие связи, которые в первую очередь ответственны за целостность изучаемого объекта или явления. Это особенно важно, когда число элементов, образующих систему, велико, а сами элементы разнообразны и качественно неоднозначны. Современное предприятие – сложившийся комплекс технических, организационных и социально – экономических факторов, оказывающих совокупное влияние на конечные результаты хозяйственной деятельности.

Инновационный потенциал – это сложная система, состоящая из целого ряда подсистем (см. рис.), каждая из которых также является сложной системой [1]. Эмерджентность такой системы достигается только при оптимальной сбалансированности всех элементов, что возможно только при умелом и эффективном менеджменте. Поэтому, ключевым параметром в получении синергетического эффекта, безусловно, является инновационный потенциал управленческого звена.

Другим важнейшим и системообразующим элементом инновационного потенциала можно назвать инфраструктуру предприятия. Высокоразвитая инфраструктура предприятия – это безусловный фактор повышения эффективности производства, без которой в общественном производстве любой процесс становится невозможным. Сформированная с позиции оптимальности и инновационности инфраструктура обеспечивает внутреннее единство и скоординированность действий различных служб предприятия, как на микро, так и на макро уровнях. При этом, роль элементов сводится к обеспечению функционирования целого. Инновационность инфраструктуры предприятия заключается в такой организации бизнес-процессов, которая способствует дальнейшему развитию всех функциональных элементов системы и самого предприятия в целом. Другими словами, предприятие получает конкурентные преимущества за счет синергетического эффекта всех составляющих инновационного потенциала [4].

Безусловно, инновационный потенциал — это еще не гарантия эффективности предприятия, но его отсутствие делает невозможным реализации стратегий, ориентированных на инновации, инвестиции и развитие. К сожалению, формирование инновационного потенциала сдерживается различными причинами объективного и субъективного характера.

В заключении стоит отметить, что в последние годы вследствие глобализации во многих странах мира происходят процессы, приводящие к обострению конкуренции как в мировой экономике в целом, так и на уровне национальных экономических систем и на уровне отдельных отраслей.



Система инновационного потенциала предприятия

Влияние экономического кризиса ухудшило данную ситуацию, поставив под угрозу существование даже вполне успешных предприятий. В первую очередь пострадали малые и средние предприятия. В этих условиях повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий, за счет понимания необходимости формирования инновационного потенциала, становится важнейшим фактором позитивного социально - экономического развития нашей страны. Сложное выживание на отечественных рынках требуют от предприятий мобилизации всех усилий по внедрению и реализации инновационных проектов на любых уровнях и в каждой функциональной структуре, что является важнейшей стратегической задачей менеджмента коммерческого предприятия.

Литература

1. Толстых Т.О. Стратегическая модель управления маркетинговым потенциалом региона/Т.О. Толстых, Д.В. Толстых//Экономика и менеджмент систем управления.2011.Т.2.№2. С. 149-159.
2. Толстых Т.О. Формирование инновационной стратегии развития экономического кластера/Т.О. Толстых, Н.Г. Аснина //Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ).2009.№7. С.81-87.
3. Толстых Т.О. Формирование инфраструктуры для создания инновационных кластеров как инструмент конкурентоспособности промышленных предприятий/Т.О. Толстых// Организатор производства.2011. Т.51.№4, с86-91
4. Толстых Т.О. Подходы к формированию инновационной инфраструктуры для промышленных предприятий/ Т.О. Толстых, Н.А. Пахомова//Экономинфо.2013. № 20. С.59-62.

E-mail: tt400@mail.ru
krutskayan@mail.ru
el-chertk@yandex.ru

Ключевые слова: инновации, потенциал, инновационность, инновационный потенциал, инфраструктура

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ УРОВНЯ ИННОВАЦИОННОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.Н. Черткова, магистрант

Воронежский государственный технический университет

В условиях экономического кризиса, политических и экономических санкций острым вопросом для России стала неизбежность перехода от экономики сырьевой направленности к инновационной экономике, связанной с формированием инновационного потенциала, как на уровне отдельного предприятия, так и России в целом. В данной статье рассматривается инновационный потенциал предприятия как совокупность его внутреннего инновационного потенциала, инновационности на уровне региона и инновационности на уровне отрасли

В условиях экономического кризиса, политических и экономических санкций острым вопросом для России стала неизбежность перехода от экономики сырьевой направленности к инновационной экономике, связанной с формированием инновационного потенциала, как на уровне отдельного предприятия, так и России в целом.

Под инновационным потенциалом коммерческого предприятия будем понимать совокупность его интеллектуальных и материальных ресурсов и возможностей, позволяющих реализовать проекты, приносящие добавленную стоимость в виде финансового, имиджевого, мотивационного, социального, технологического, организационного или другого эффекта с целью обеспечения устойчивого и сбалансированного развития укрепления позиций на рынке и формированию стратегий конкурентоспособности [1,2].

Инновационность потенциала формирует степень инновативности предприятия, под которой будем понимать готовность предприятия воспринимать требования информационно-технологических тенденций отрасли, умение адекватно и креативно реагировать на текущие воздействия внешней среды и появившиеся отраслевые тренды, своевременно выстроить стратегию по адаптации уровня и характера организационно-технологического состояния организации к новым реалиям.

Поэтому, для оценки степени инновативности предприятия ее инновационный потенциал (ИП) необходимо рассматривать на макро- и микроуровнях, с точек зрения подсистем, являющихся ее элементами.

ИП можно представить кортежем из трех системных элементов:

$$\text{ИП} = \langle \text{ВИП}, \text{Рг}, \text{О} \rangle, \quad (1)$$

где ВИП – внутренний инновационный потенциал предприятия;

Рг – инновационность на уровне региона;

О – инновационность на уровне отрасли.

Любое коммерческое предприятие представляет собой сложную социотехническую систему, состоящую из большого числа разрозненных подсистем, каждой из которых необходимо обеспечить соответствующую рынку степень конкурентности. В сложной системе управления любая подсистема должна надежно взаимодействовать со всеми другими подсистемами, а после успешной интеграции компонентов необходимо, в свою очередь, добиться совместимости с другими частями общей системы. Многие авторы определяют систему как «организационное сложное целое, совокупность или комбинацию предметов, частей, образующих комплексное единое целое» [1]. Системный подход является для управления средством анализа одновременного выявления и определения большого количества процессов и компонентов, а также взаимосвязей, образующих данную систему. Системный подход также позволяет взглянуть на развитие социотехнической системы с позиций требований рынка, государства и потребителей как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе [1]. При этом особенно важен горизонт прогнозирования, осуществляемый на основе социальных и маркетинговых исследований.

Используя системный подход, проанализируем подробнее подсистемы, входящие в инновационный потенциал (ИП) предприятия. Каждая подсистема ИП, в свою очередь, является сложной системой, обладающей множеством параметров, задач и целей, а совокупность элементов ИП представляет собой систему организационно–социально–управленческих отношений [2,3,4].

Подсистему «ВИП» можно представить кортежем следующих элементов:

$$\text{ВИП} = \langle \text{Упр}, \text{Мат}, \text{Кадр}, \text{Им}, \text{Тех}, \text{Креа}, \text{Фп}, \text{Инф}, \text{Кач}, \text{Т} \rangle, \quad (2)$$

где Упр – управленческий потенциал высшего менеджмента, оцениваемый способностью к реактивным действиям на любые воздействия и умение выстроить клиенто-ориентированную систему превентивных мер на предприятии;

Мат– степень соответствия материального уровня предприятия современным реалиям;

Кадр– степень кадрового, социального, образовательного уровня предприятия;

Тех – уровень технологий, реализуемых на предприятии;

Кре – уровень креативности, оцениваемый скоростью и оригинальностью принимаемых управленческих решений;

Фп – затраты на формирование потенциала;

Инф– уровень информатизации и коммуникации на предприятии, оцениваемый степенью взаимосвязи с внешней средой и коммуникациями внутри системы;

Кач- уровень качества продукции, услуг, принимаемых решений;

Т- время, оцениваемое скоростью реагирования на внешние и внутренние воздействия.

Таким образом, моделируя подсистему систему ВИП во времени, ее можно представить многокритериальной функцией, где:

$$\text{Кач}(t) \rightarrow \max, \quad \text{Фп}(t) \rightarrow \min \quad (3)$$

Подсистему оценки инновационности предприятия на уровне региона можно описать набором следующих элементов:

$$\text{Pг} = \langle \text{Инв, Им, Мар, Фз, Инфр, Ком} \rangle \quad (4)$$

где Инв – степень инвестиционной привлекательности выпускаемой продукции или услуг на уровне региона;

Им – уровень имиджевой привлекательности на региональном рынке выпускаемой продукции или услуг;

Мар– степень маркетингового потенциала предприятия на уровне региона;

Фз- финансовый задел предприятия в случае непредвиденных внешних воздействий;

Инфр - уровень инновационности инфраструктуры региона,

Ком- степень коммуникаций в регионе, оцениваемый скоростью продвижения новых товаров и услуг на рынке.

При моделировании данной подсистемы ее также можно представить в виде задачи оптимизации:

$$\text{Им}(t) \max, \quad \text{Фз}(t) \max, \quad (5)$$

Подсистему «Отрасль» возможно описать следующими системными элементами:

$$\text{O} = \langle \text{Мж, Ринф, Гс, Нф} \rangle, \quad (6)$$

где Мж – уровень инновационности предприятия по отношению к другим предприятиям отрасли;

Ринф - уровень инновационности инфраструктуры отрасли;

Гс - степень инвестиционной привлекательности выпускаемой продукции или услуг на уровне государства;

Нф – степень финансовой зависимости предприятия от государственного регулирования.

Задачу оптимизации для этой подсистемы можно записать таким образом:

$$\text{Нф}(t) \min. \quad (7)$$

В результате проведения анализа и исследований образовательной системы могут быть построены несколько моделей оптимизации:

- на множестве целей – имеется несколько целей функционирования систем, каждая из которых должна быть учтена в условиях возможного их конфликта;
- на множестве подсистем – задана совокупность подсистем, образующих систему, эффективность функционирования которых оценивается самостоятельным критерием, а эффективность функционирования всей системы – векторным критерием;
- на множестве альтернатив – оптимальный выбор множества возможных вариантов построения системы и условий ее функционирования;
- на множестве этапов функционирования - эффективность функционирования на каждом этапе зависит от управления на этом этапе, а на всех этапах – от векторного критерия.

Следовательно, инновационный потенциал предприятия – это сложная многоуровневая система, развитие которой возможно только через эффективную реализацию каждой из подсистем и сбалансированное взаимодействие их между собой.

При этом, цели одной из подсистем могут вступать в конфликт с целями другой, а поиск разрешения этих конфликтов и ведет к развитию каждой из подсистем, к изменению сложившихся иерархий, к созданию более гибкого механизма реагирования на потребности и вызовы рынка, и получению синергетического эффекта системы в целом.

Литература

1. Толстых Т.О. Введение в системный анализ: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (3914 Кб) / Т.О. Толстых, Д.М. Шотыло. – Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014.
2. Толстых Т.О. Формирование инновационной стратегии развития экономического кластера/Т.О. Толстых, Н.Г. Аснина //Вестник Российско-

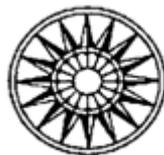
го государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ).2009.№7. С.81-87.

3. Толстых Т.О. Формирование инфраструктуры для создания инновационных кластеров как инструмент конкурентоспособности промышленных предприятий/Т.О. Толстых// Организатор производства.2011. Т.51.№4, с86-91.

4. Толстых Т.О. Подходы к формированию инновационной инфраструктуры для промышленных предприятий/ Т.О. Толстых, Н.А. Пахомова//Экономинфо.2013. № 20. С.59-62.

E-mail: el-chertk@yandex.ru

Ключевые слова: инновационный потенциал, степень инновативности предприятия, система, подсистема, системный подход, модели оптимизации



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Е.В. Шкарупета, канд. экон. наук, доцент
Воронежский государственный технический университет

В настоящее время происходит переход от экономики массового производства к экономике знаний, где основной ценностью являются не средства производства, а навыки действия, в которой важнейшее значение приобретут научно-технический и интеллектуальный потенциал.

Из этого следует неизбежность серьезных изменений в системе экономических институтов и в механизмах управления хозяйственной деятельностью предприятий машиностроительного комплекса, когда необходимо эффективно использовать резервы и рычаги ускорения технического развития машиностроительных предприятий.

В статье рассматриваются методологические и методические основы технического развития предприятий машиностроительного комплекса Воронежской области. Рассмотрено соотношение понятий «техника» и «технология»; два подхода по отношению к понятию научно-технологического потенциала; практический опыт разработки методического подхода к оценке и прогнозу научно-технологического развития наукоемкого производства. Приведена анкета по оценке научно-технологического развития наукоемких производств

В настоящее время техническое развитие предприятий машиностроительного комплекса представляется возможным рассматривать с позиции категорий научного и технического, технологического потенциалов. Так, термин «потенциал» применяется для обозначения средств, запасов и источников, имеющихся в наличии и могущих быть использованными для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи, а также возможностей отдельного лица, общества, государства в какой-либо области.

При рассмотрении сходств и различий технического и технологического потенциалов стоит отметить, что термины «техника» и «технология» в русском языке не являются синонимами (рисунок).



Соотношение понятий «техника» и «технология»

Современное понятие «техника» - это совокупность средств, создаваемых для осуществления производственных и других потребностей. Под технологией понимается последовательность производственных операций, совокупность методов обработки и изготовления, осуществляемых в производственных процессах. В более широком смысле «техника» включает в себя технологию как способ соединения

человека и вещественных факторов производства, по их производству и эксплуатации [5].

Существует два понимания «техники». Первое состоит в том, что производственная техника – это совокупность всех вещественных факторов производства, в которых материализованы знания и умения человека. В таком смысле техника включает в себя машины и оборудование, сооружения и технологии, новые материалы и средства управления и т.п. Наряду с такой расширительной трактовкой «техники» существует и более узкая, когда под «техникой» понимается система средств труда и технологий, созданных в результате деятельности людей. В настоящем исследовании речь будет идти преимущественно о технике в узком смысле слова. Объединение в одно понятие этих факторов производства предопределяется их неразрывностью. Каждое средство труда представляет ту или иную технологию, и в равной мере технология реализуется посредством тех или иных средств труда. Нет средств труда вне определенных технологий и нет технологий вне совокупности средств труда [2].

Часто понятие «новая техника» отождествляется с понятием «инновация», однако «инновация» шире, чем «новая техника». Оно применяется ко всем новшествам в производственной, организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах, обеспечивающих получение максимального социально-экономического эффекта за счет использования интеллектуального потенциала [1].

Технологический потенциал является составляющей производственного потенциала предприятия. Необходимость определения категории «технологический потенциал» на уровне основного звена экономики – предприятия – очевидна, прежде всего, с по-

зий повышения эффективности его использования на всех уровнях производства.

Термин «технологический потенциал» получил достаточно широкое распространение. Однако он нечетко определен и практически не включает обобщенной и взаимосвязанной системы показателей, характеризующих экономическое назначение технологического потенциала в комплексной системе элементов современного промышленного предприятия. Нет общей методики интегрированного расчета уровня использования технологического потенциала. Методические наработки представлены в виде фрагментарных разработок и не дают представления об общей системной методологии рассматриваемой сложной экономической категории. Авторы чаще всего ограничиваются изложением понятия технологического потенциала, значимости улучшения его использования для повышения финансовых результатов деятельности предприятия.

Поддерживая точку зрения Клейнера Г.Б. [3], необходимо отметить, что технологический потенциал конкретного предприятия складывается из следующих компонент:

- технологическая подготовка производства;
- оборудование;
- технологии (технологические процессы).

Существуют два подхода по отношению к понятию научно-технологического потенциала:

1. Научный потенциал – это комплекс параметров, характеризующий способность научной системы решать вопросы научно-технологического развития (численность кадров и их квалификация, возрастная структура и подготовка).

2. Научный потенциал – система индивидуальных и материальных факторов, обеспечивающих кругооборот в народном хозяйстве научных знаний, создание высокотехнологичных систем и распространение их в массовом производстве.

К составляющим научно-технологического потенциала можно отнести кадровую, материально-технологическую и организационную составляющую науки, а также информационную составляющую научно потенциала.

Таким образом, научно-технологический потенциал наукоемкого производства - это совокупность научных разработок в виде научно-исследовательских работ (НИР), опытно-конструкторских работ (ОКР), патентов, лицензий - как созданных на предприятии, так и приобретенных и предназначенных для совершенствования производства. Их вовлечение в хозяйственный оборот опирается на имеющиеся кадровые, технологические, материальные, информационные, организационные и финансовые ресурсы. Иными словами, научно-технологический потенциал наукоемкого производства определяет не возможности в области производства продукции, а готовность его к улучшению технологии и обновлению производ-

ственной программы с целью повышения конкурентоспособности и эффективности производства.

Материализация научно-технологического потенциала наукоемкого производства способствует развитию инновационного процесса создания продукции с новыми потребительскими качествами или выпуску прежней продукции, но с меньшими издержками, что позволяет снизить ее цену и занять новые ниши рынка.

Отличие научно-технологического потенциала от инновационного в том, что первый реализуется с целью улучшения производственных условий, включающих повышение эффективности использования всех ресурсов, а второй в большей степени предполагает создание продуктовых и технологических инноваций для внешних потребителей, т.е. нововведений, непосредственно обеспечивающих коммерческий результат.

Рассмотрим практический опыт разработки методического подхода к оценке и прогнозу научно-технологического развития наукоемкого производства.

Анкета по оценке научно-технологического развития наукоемких производств представлена ниже.

1. Охарактеризуйте возрастной состав технологического оборудования Вашего предприятия, определите удельный вес оборудования с возрастом: до 5 лет, от 6 до 10 лет, от 11 до 15 лет, свыше 15 лет.

2. Приведите данные об удельном весе прогрессивного оборудования в общем количестве технологического оборудования предприятия.

3. Определите удельный вес активной части основных фондов в общей стоимости основных производственных фондов предприятия.

4. Охарактеризуйте степень прогрессивности применяемых технологических процессов на предприятии (удельный вес).

5. Приведите сведения о применяемых заготовках и технологиях их изготовления. Какие виды заготовок, по Вашему мнению, позволяют минимизировать трудоемкость механической обработки?

6. Ваше предприятие самостоятельно изготавливает заготовки или получает их по кооперации? Назовите предприятия, поставляющие заготовки.

7. Какая работа проводится предприятием по совершенствованию применяемых технологий?

8. Охарактеризуйте степень инструментальной и технической оснащенности технологических процессов.

9. Существует ли на предприятии регламентированная система организации рабочих мест?

10. Считаете ли Вы, что применяемая на предприятии система организации и управления производством обеспечивает эффективность использования оборудования и рабочих?

11. Дайте характеристику реализуемой организационной формы и прогноз развития организационных форм по пятилетним периодам до 2030 года.

12. Дайте характеристику используемых ИКТ и прогноз развития информационных технологий на предприятии по пятилетним периодам до 2030 года (в %).

13. Дайте характеристику используемых организационных систем (методов организации производства) и прогноз развития организации ПП по пятилетним периодам до 2030 года (в %).

14. По каким направлениям предполагается осуществить оптимизацию парка технологического оборудования? С учетом анализа прогнозов намечаемого к производству выпуска оборудования отечественными предприятиями и зарубежными фирмами, какие конкретно виды оборудования предполагает приобретать Ваше предприятие?

15. В каких направлениях предполагается усовершенствование применяемых в настоящее время технологических процессов: интенсификация режимов обработки, применение малооперационных технологий, применение прогрессивных заготовок, применение инструмента с новыми режущими пластинами, концентрация операций с применением многоинструментальной обработки и т.п.?

16. Укажите, какие принципиально новые технологические процессы Вы предполагаете применять в заданный период времени: аддитивные технологии, управляемые технологические процессы, лазерные технологии, электротехнические и т.п. (см. Приложение Б «Перечень передовых технологий»).

17. Приведите перечень намечаемых к использованию энергосберегающих технологий и технологий, обеспечивающих требования экологии.

18. Охарактеризуйте данные, отражающие рост показателей, характеризующих результаты технологической модернизации (экономические показатели в данном пункте не рассматриваются):

- удельный вес прогрессивного оборудования в общем количестве технологического оборудования;
- удельный вес новых технологических процессов в общем количестве технологических процессов;
- удельный вес активной части основных фондов в общей стоимости производственных фондов (рекомендуемый показатель – 65%);
- удельный вес улучшенных технологических процессов в общем количестве технологических процессов;
- изменение возрастного состава оборудования и т.п.:

19. Поддерживаете ли Вы предложения о создании межотраслевых производств и какие виды продукции, по Вашему мнению, целесообразно изготавливать на предприятиях межотраслевых производств или в порядке производственной кооперации маши-

ностроительных предприятий отрасли? Например: литье, штампованные детали, крепежи и т.п.

20. Каковы намечаемые Вами мероприятия по улучшению технологической оснащенности процессов производства?

21. Охарактеризуйте меры, намечаемые предприятием по созданию модернизированных рабочих мест, и укажите, какое количество таких рабочих мест будет создано на предприятии.

22. Определите направления работы по совершенствованию организации и управления производством, обеспечивающих эффективное использование новых технологических средств, технологий и квалифицированных рабочих.

23. На ваш взгляд, что необходимо для достижения баланса «технологическая модернизация – образование»? Какие меры следует предпринять для обеспечения потребностей машиностроительных предприятий Воронежской области в квалифицированных кадрах? Какие специальности наиболее востребованы на вашем предприятии?

24. Существуют ли на вашем предприятии исследовательские лаборатории, опытно-конструкторские и экспериментальные подразделения? Какие?

25. Какие принципиально новые виды продукции планирует ваше предприятие производить в перспективе 15-20 лет?

26. Оцените важность для Воронежской области представленных групп технологий в долгосрочной перспективе по 4-балльной шкале:

4 – высокая важность технологии для Воронежской области

3 - средняя важность технологии для Воронежской области

2 – низкая высокая важность технологии для Воронежской области

1 – технология не актуальна для Воронежской области

27. Какова тематика научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (перечислить наименования), проводимых на вашем предприятии?

28. Назовите конкретные результаты выполненных работ (раздельно НИР и ОКР).

29. Привлекаете ли вы для решения научно-практических задач подразделения инновационной инфраструктуры (инжиниринговые и консалтинговые фирмы, технопарки, научные центры и т.п.)? Назовите их.

30. Оказывали ли какую-либо помощь, содействие органы государственной власти всех уровней при проведении НИР и ОКР (укажите)?

31. Участвовало ли ваше предприятие (организация) в целевых научно-технических программах разных уровней (укажите)?

32. Приведите тематику планируемых вашим предприятием (организацией) НИР и ОКР на период до 2030 года (раздельно НИР и ОКР).

33. Укажите ожидаемый результат реализации намеченных работ.

34. Приведите потребные объемы финансирования намеченных к реализации работ, возможные источники их финансирования.

35. Какие предприятия и организации вы предполагаете привлекать в качестве соисполнителей намеченных работ?

36. Назовите те конкретные направления НИР и ОКР, которые могут оказать существенное влияние на развитие машиностроения (или отраслей машиностроения) и которые нуждаются в государственной поддержке. Обоснуйте свои позиции.

37. Приведите свои соображения о составе подразделений инновационной инфраструктуры машиностроения области, которые следует сформировать (инжиниринговые фирмы, консалтинговые организации, учебно-производственные компании, научные центры высоких технологий и т.д.).

38. Считаете ли вы целесообразным ввести в законодательство Воронежской области дополнения, обеспечивающие создание необходимых условий для развития отраслевой науки в машиностроении Воронежской области? Приведите свои соображения по этому вопросу.

Таким образом, в отраслях машиностроительного комплекса накоплен значительный опыт оценки технического, организационного, экономического уровней и производных от них организационно-технического и технико-экономического уровней производства. Вместе с тем, существующие методические подходы к оценке уровней производства не отвечают требованиям системного подхода, являющегося принципиальной отличительной особенностью современной теории развития производства и требует определенной адаптации для использования их в рамках стратегического управления организационно-техническим развитием предприятий [4].

При качественной оценке имеющейся в распоряжении организации информации изучению подвергается уровень новизны имеющейся информации, собственный научный задел организации, то есть разработанные методы и собственные научные результаты, по классу относящиеся к рассматриваемой проблеме, наличие которых характеризует высокую степень знакомства научных работников данной организации с поставленной задачей и свидетельствует о достаточно большой вероятности успешного до-

стижения целей в заданные сроки. В этих условиях представляется возможным с помощью представленных методических материалов провести качественную оценку научно-технологического развития предприятия, а также составить видение научно-технологического потенциала в будущем.

Литература

1. Асаул А.Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул, Б.М. Капаров, В.Б. Перевязкин, М.К. Старовойтов – , 2008.– 60бс.
2. Добрусин А.М. Техника и труд: вчера, сегодня, завтра / А. М. Добрусин, Е. Г. Ефимова – Москва, 1988. Вып. Наука– 176с.
3. Клейнер Г.Б. Производственные функции: теория, методы, применение / Г. Б. Клейнер – Москва: Финансы и статистика, 1986.
4. Кузякова Т.В. Совершенствование методов оценки технического уровня производства на машиностроительных предприятиях / Т. В. Кузякова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки – 2009. – Т. 2 – № 2.
5. Ямбуренко В.Н. Управление техническим развитием машиностроительного предприятия и формирование его программы в современных условиях. Дисс. ... канд.экон.наук / В. Н. Ямбуренко – Орел, 2001.– 186с.
6. Шотыло, Д.М. Организационно-экономические проблемы развития производственных систем на основе использования современных информационных технологий // Организатор производства. 2014. № 2 (61). С. 98-103.
7. Кретьева Н.Н. Современные тенденции в области формирования и реализации научно-производственного потенциала [Текст] / Н.Н. Кретьева, Е.С.Попова // Организатор производства – Воронеж: ВГТУ, 2008., №1.-с.45-49

E-mail: 9056591561@mail.ru

Ключевые слова: *техническое развитие, техническое переоснащение, техническое перевооружение, модернизация, управление техническим развитием, машиностроение*

ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

С.А. Волкова, канд. экон. наук, доцент,

Т.А. Волкова канд. экон. наук, доцент

Воронежский государственный технический университет

Воронежский филиал РЭУ им. Плеханова

В статье рассматриваются современные тенденции в развитии системы высшего образования, показаны новые требования к выпускникам вузов в условиях формирования экономики, основанной на знаниях. Раскрыты интерактивные методы обучения, используемые для подготовки высококвалифицированных, востребованных на рынке труда специалистов

Современная экономическая система Российской Федерации осуществляет переход к экономике, основанной на знаниях, где ведущими видами деятельности становятся создание, распространение и использование знаний. Экономика знаний, по мнению ряда ученых, включает такие компоненты как образование, науку, человеческий капитал, инновационную систему, инновационную промышленность, благоприятную среду для реализации человеческого капитала. Отличительная особенность экономики знаний – непосредственная зависимость национального богатства от накопления и использования знаний, составляющих человеческий капитал. Именно знания становятся решающим фактором в процессе обеспечения конкурентоспособности страны. Резкий рост роли знаний и инноваций как детерминант экономического роста повышают и предъявляют новые требования к человеческому капиталу. В экономической системе отмечается все возрастающий спрос на высококвалифицированную рабочую силу, которая владеет современными профессиональными компетенциями, а также сформированными общекультурными компетенциями, где ведущими составными компонентами являются: инициативность, умение работать в команде, новаторство, креативность. «С развитием информационной экономики дополнительным конкурентным преимуществом становится информация как ресурс знаний и навыков, и информационные технологии, как эффективное средство повышения конкурентоспособности организаций» [1, С. 65].

Сфера образования определяет эффективность инновационной деятельности во всех отраслях, создание инновационного климата. Для обеспечения инновационного развития необходимо сохранять и развивать интеллектуальный потенциал, формировать инфраструктуру рынка научно-технической продукции, а также поддерживать отечественное образование. Более того, величина скорости и общая эффективность инновационных процессов в отраслях хозяйственного ком-

плекса страны, зависят от характера и результативности работы сферы образования, а также от удельного веса инновационной деятельности. Экономика знаний, в первую очередь, опирается на знания, полученные в сфере высшего образования, так как здесь создаются и накапливаются новые знания.

Рассмотрим тенденции, происходящие в сфере высшего образования. Так, с 1914 по 2010 год наблюдался рост образовательных организаций, сопровождающийся ростом числа обучающихся, особенно активным с 2001 года. Массовый характер высшего образования на протяжении достаточно длительного периода времени привел к повышению уровня образования рабочей силы. С 2010 года отмечается тенденция снижения количества образовательных организаций в сфере высшего образования, что обусловлено необходимостью повышения качества образовательных услуг. Особенно значительно уменьшилась численность частных образовательных учреждений. Так, если на 2010 год приходилось 452 частные организации, то на 2014 стало на 61 меньше. В то же время человеческий капитал в нашей стране недоиспользуется. Согласно официальной статистике, лишь часть выпускников отечественных вузов устраивается работать по полученной в вузе специальности. Формирование человеческого капитала позволяет государству улучшать благосостояние граждан. В качестве детерминант этого улучшения следует рассматривать ускорение научно-технического прогресса. Очевидно, что человеческий капитал выступает генератором нововведений, без которых современное развитие экономики невозможно. Современные нововведения отличает очень быстрая коммерциализация и непродолжительный жизненный цикл, что обусловлено активной генерацией новых знаний. Если еще несколько десятилетий назад от момента научного открытия до его внедрения в процесс производства проходило несколько десятилетий, то в настоящее время этот временной лаг сократился до нескольких месяцев. Кроме того, человеческий капитал можно

рассматривать как фактор, способствующий росту производительности работника.

Рассматривая микроуровень, заметим, что вложения в получение высшего образования обеспечивают более высокие индивидуальные доходы в будущем. Это становится все более актуальным, поскольку «..организация современного конкурентоспособного производства, ориентированного на выпуск сложной наукоемкой продукции, предполагает непрерывный поиск и реализацию резервов как неиспользованных ранее возможностей совершенствования и повышения его эффективности» [2, С. 55].

Современное высшее образование характеризуется и процессами интернационализации, которая выражается в усилении процессов академической мобильности, а также диверсификации методов обучения за счет трансграничного образования, которое позволяют получать современные технологии обучения. Трансграничное образование выражается в франчайзинге, открытии филиала за рубежом, некоммерческом сотрудничестве (выдача двойных или совмещенных дипломов), а также в реализации дистанционных программ или курсов для обучающихся в сфере высшего образования, которые предлагаются зарубежными образовательными учреждениями.

Наиболее привлекательными странами в процессе интернационализации являются: Соединенные Штаты Америки, страны-члены Евросоюза (Великобритания, Франция, Германия), Австралия. Интернационализация высшего образования приводит к тому, что знания становятся универсальными, появляются международные стандарты качества.

В условиях развития экономики знаний одной из важнейших задач университетов является подготовка высококвалифицированных специалистов, способных адаптироваться к меняющимся условиям и быть высококонкурентоспособными на рынке труда. Эти требования вызывают необходимость разработки и активного внедрения в образовательный процесс современных интерактивных методов обучения. Такие методы предполагают использование последних достижений науки и информационных технологий в образовании, направленных на повышение качества подготовки путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности. Использование преподавателями интерактивных методов обучения в процессе преподавания дисциплин способствует выработке новых подходов к решению профессиональных задач, развитию коммуникативных навыков и гибкости мышления у студентов. С учетом содержания и целей изучения данной дисциплины считаем, что обучение должно строиться на таких интерактивных методах как работа в малых

группах, анализ учебных ситуаций и проблемное обучение.

Работа в малых группах подразумевает совместную работу студентов в группе, направленную на решение конкретной задачи посредством объединения результатов индивидуальной работы отдельных участников группы. Преимуществом данной формы обучения является то, что группа представляет собой модель общественных отношений и реакций, и каждый участник может увидеть и осознать ограниченность и неэффективность определенных действий.

Анализ конкретных учебных ситуаций (casestudy) нацелен на совершенствование навыков и получение опыта области выявления, отбора и решения проблем; работы с информацией, осмысления значения деталей, описанных в ситуации; работы с предположениями и заключениями; оценки альтернатив; принятия решений. Задача casestudy – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию и выработать лучшее в контексте поставленной проблемы практическое решение из возможных альтернатив.

Проблемное обучение заключается в стимулировании студентов к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы. К основным задачам проблемного обучения относятся развитие мышления, творческих умений и способностей; более глубокое усвоение студентами знаний, полученных в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем; развитие гибкости и способности творчески подходить к решению нестандартных профессиональных проблем.

Информационно-коммуникационные технологии как инновационный метод обучения предполагают обучение в электронной образовательной среде. К ведущим инструментам IT-методов относятся: дистанционная поддержка студентов, использование средств мультимедиа, представление учебного материала в электронном виде.

Использование приемов интерактивного обучения вызывает у студентов интерес к самой познавательной деятельности, что позволяет решать целый комплекс учебных задач. Современные технологии обучения обладают и такими преимуществами как возможностью заниматься процессом обучения в удобное для обучающегося время, отсутствие жесткой регламентации сроков освоения отдельных тем учебных курсов, получение информации в режиме онлайн. Интерактивные формы обучения предусматривают объективную оценку знаний обучающегося, например, система интерактивного тестирования. Текущий этап развития высшего образования существенно характеризуется формированием глобального образовательного про-

странства и более высокими требованиями к уровню подготовки выпускников вузов, что ведет к поиску и внедрению в образовательный процесс новых, более эффективных способов преподавания.

Таким образом, подготовка высококвалифицированных специалистов с использованием современных методов обучения позволит не только овладеть востребованными на рынке труда компетенциями, но и в будущем повысить качество жизни общества в целом, что является главной стратегической целью государства.

Литература

1. Кретьова, Н.Н. Влияние информационной экономики на деятельность предприятия / Н.Н. Кретьова // Экономинфо. – 2008.- № 9. - С. 65-68
2. Туровец, О.Г., Рыбкина, О.В. Методика выбора направлений совершенствования организации производства наукоемкой продукции в целях повышения его эффективности / О.Г. Туровец, О.В. Рыбкина // Организатор производства. – 2012. - № 2. – С. 55-58

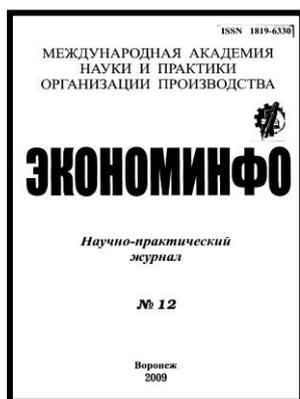
3. Семенов, В. Л. Теоретические аспекты конкурентоспособности как экономической категории / В.Л. Семенов // Экономика и эффективность организации производства. – 2012. - № 6. – С. 127-131

4. Тамошина, Г.И. Общественное благосостояние и механизмы его формирования / Г.И. Тамошина, С.А. Волкова, Т.А. Волкова, М.О. Ряполов. – Воронеж: ООО «Издательство «Научная книга». – 2012. – 121 с.

E-mail: w-swetlana.volkova77@yandex.ru

Ключевые слова: интерактивные методы обучения, экономика знаний, инновации





ЭКОНОМИНФО

Научно-практический журнал
Издается с 2004 года

Учредители журнала: Международная академия науки и практики организации производства (секция молодых ученых), МАТИ – Российский государственный технологический университет им. К.Э. Циолковского, Воронежский государственный технический университет.

Журнал **предназначен** для руководителей и специалистов предприятий, ученых и преподавателей вузов и техникумов, студентов, слушателей системы повышения квалификации. На страницах журнала печатаются теоретические статьи и самые разнообразные материалы, имеющие практическую направленность.

Основные рубрики журнала:

- Организация производства;
- Управление персоналом;
- Инновации и инвестиции;
- Управление финансами;
- Информационные технологии в экономике;
- Качество и конкурентоспособность;
- Экономика предприятия;
- Маркетинг;
- Управление предприятием;
- Региональная экономика;
- Интервью номера.

При подготовке статей в журнал просим Вас руководствоваться следующими правилами

Объем статьи не может быть меньше 3 страниц и не должен превышать 5 полных страниц.

Текст статьи должен быть представлен в электронном виде или прислан по электронной почте.

Текст должен быть набран на компьютере на русском языке в редакторе Microsoft Word шрифтом Times New Roman 10 на белой бумаге формата А4 через одинарный интервал, начало абзаца с отступом в 0,75 см.

Параметры страницы: верхнее и нижнее поле по 3,5 см, правое и левое по 2 см.

Название статьи должно быть напечатано прописными буквами посередине страницы, инициалы и фамилии авторов – в одну строку строчными буквами, также после текста посередине печатается **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (обязательно)**.

Основной текст печатается с отступом от инициалов и фамилии автора в 2 интервала.

Количество таблиц, схем и рисунков в статье не должно превышать 3-х единиц. В тексте на них должны содержаться ссылки. Таблицы должны иметь названия, написанные над ними, а схемы и рисунки – подрисуночную подпись.

Статья подается до **15 мая 2016 г.** К ней в **ОБЯЗАТЕЛЬНОМ** порядке прилагаются:

- Аннотация, ключевые слова, авторская справка (на русском и английском языках);

АВТОРСКАЯ СПРАВКА

Фамилия	
Имя	
Отчество	
Место работы (учебы)	
Занимаемая должность и звание	
Адрес для рассылки	Индекс,
E-mail:	
Телефон и удобное время для звонка	
Название статьи	

Примечание: в случае, если авторами статьи являются несколько человек, каждый из них представляет отдельную авторскую справку.

Оргкомитет оставляет за собой право отклонить материал статьи, не соответствующий требованиям по оформлению и содержанию.

Контакты

По всем вопросам обращайтесь к ответственному секретарю канд. экон. наук, доценту Кретовой Натальи Николаевне и техническому секретарю Лукашовой Екатерине Сергеевне по адресу:

394066, Воронеж, Московский пр. 179, Воронежский государственный технический университет, кафедра ЭУПМ,
тел/факс: (473)243-76-67

E-mail: oskar-turovets@yandex.ru

ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ АВТОРОВ ЖУРНАЛА

ЭКОНОМИНФО

Научно-практический журнал

Подписано в печать 18.12.2015. Формат 60 × 84 / 8.
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 8,9. Уч. - изд. л. 10,8.
Тираж 1000 экз. Заказ № ____.

ЗАО Информационно-издательский и юридический центр
«Экономика и финансы»
121552 Москва, Оршанская улица, дом 3, МАТИ, корпус В, комн. 326
Телефон / факс (495) 417-28-31

Отпечатано в ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14