

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Организационный потенциал предприятия

Учебное пособие

Составители: В. Н. Лазарев,
Е. В. Пирогова, М. В. Кангро

Ульяновск
УлГТУ
2016

УДК 658+338.45 (075)

ББК 30.604+65.301я7

О-64

Рецензенты:

зав. кафедрой экономики и управления ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова», д-р пед. наук, профессор Назаренко А. В.;

доцент кафедры экономики и финансового права Ульяновского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, канд. экон. наук Гаврилина О. В.

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Организационный потенциал предприятия : учебное пособие /
О-64 сост. : В. Н. Лазарев, Е. В. Пирогова, М. В. Кангро. – Ульяновск :
УлГТУ, 2016. – 190 с.

ISBN 978-5-9795-1628-8

Предназначено для студентов направления «Менеджмент» при изучении дисциплины «Организационный потенциал предприятия». Содержит конспекты лекций, контрольные вопросы по темам курса, глоссарий, библиографический список.

УДК 658+338.45(075)

ББК 30.604+65.301я7

ISBN 978-5-9795-1628-8

© Лазарев В. Н., Пирогова Е. В.,
Кангро М. В., составление, 2016

© Оформление. УлГТУ, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Организационный потенциал предприятия:	
сущность и содержание понятия	6
1.1. Понятие потенциала предприятия	6
1.2. Структура потенциала предприятия	7
Тема 2. Производственный потенциал предприятия	11
2.1. Понятие производственного потенциала предприятия	11
2.2. Отличительные черты производственного потенциала предприятия	12
2.3. Оценка производственного потенциала предприятия на основе стоимостной оценки его составляющих	15
2.4. Показатели оценки эффективности использования основных средств	20
2.5. Показатели оценки эффективности использования оборотных средств	22
Тема 3. Маркетинговый потенциал предприятия	24
3.1. Сущность и составляющие маркетингового потенциала предприятия	24
3.2. Товар в системе маркетингового потенциала предприятия ...	25
3.3. Цена в системе маркетинга	36
3.4. Сбыт в системе маркетинга	48
3.5. Система маркетинговых коммуникаций	53
3.6. Повышение эффективности использования маркетингового потенциала на основе бенчмаркинга	65
Тема 4. Трудовой потенциал предприятия	72
4.1. Сущность и составляющие трудового потенциала предприятия	72
4.2. Основные характеристики трудового потенциала предприятия	74
4.3. Подходы к оценке трудового потенциала	77
4.4. Развитие трудового потенциала	79
4.5. Концепции управления конкурентоспособностью персонала	81
Тема 5. Управленческий потенциал предприятия	84
5.1. Сущность управленческого потенциала предприятия	84
5.2. Задачи управления современной организацией	85
5.3. Функции управления	87
5.4. Организационные структуры управления	92

5.5. Оценка эффективности управленческой деятельности	102
5.6. Функциональная модель оценки менеджмента	106
Тема 6. Финансовый потенциал предприятия	124
6.1. Сущность финансового потенциала предприятия	124
6.2. Прибыль как основной результат финансовой деятельности предприятия	125
6.3. Показатели имущественного положения предприятия	129
6.4. Показатели финансовой устойчивости	131
6.5. Показатели ликвидности и платежеспособности	135
6.6. Показатели рентабельности	138
6.7. Показатели деловой активности	140
Тема 7. Инновационный потенциал предприятия	144
7.1. Сущность инновационного потенциала предприятия	144
7.2. Инновационный климат предприятия	146
7.3. Оценка инновационного потенциала предприятия	148
Тема 8. Развитие потенциала предприятия	152
8.1. Планирование развития потенциала предприятия	152
8.2. Конкурентная стратегия как фактор развития потенциала предприятия	158
Заключение	177
Глоссарий	178
Библиографический список	183
ПРИЛОЖЕНИЕ А Примерная тематика курсовых работ по дисциплине «Организационный потенциал предприятия»	186
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Вопросы итогового контроля по дисциплине «Организационный потенциал предприятия»	188

ВВЕДЕНИЕ

Происходящие на современном этапе изменения в России, носящие системный характер, и преимущественное выведение российской экономики на путь устойчивого развития определяют необходимость и важность формирования подходов к решению возникающих в этой связи проблем, нуждающихся не только в практическом разрешении, но и, преимущественно, в теоретическом переосмыслении. Для достижения предприятия устойчивого развития на современном этапе особое значение приобретает осмысление понятия «потенциал развития предприятия».

Современные условия развития производства и сферы услуг определяют ужесточение конкурентной борьбы, в рамках которой ведущее значение приобретает конкурентоспособность продукции. В большинстве публикаций по вопросам конкурентоспособности она рассматривается с позиции потребителя как соотношение качества и цены.

Конкурентоспособность продукции является производной от конкурентоспособности организации. Чтобы добиться конкурентоспособности организации, необходимо посредством менеджмента фирмы создать такие условия, которые способствовали бы появлению и развитию новшеств и способностей.

Первым шагом в этом может стать выбор наиболее точного и объективного инструмента управления организацией, одним из которых может служить оценка конкурентоспособности организации по ее потенциалу.

Чтобы сегодня успешно действовать на рынке, организациям мало обладать материально-финансовыми ресурсами. На первый план выходят внутренние ресурсы организации. Фирмы обращают свои взгляды не на изучение конкурентов, клиентов, посредников, поставщиков или окружающую среду, а на самих себя, свои внутренние возможности, которые уникальны и присущи только данной фирме, что и определяет наличие конкурентного преимущества.

По этим и многим другим причинам в настоящее время технологии, с помощью которых предприятие может оценивать свое текущее состояние и вырабатывать эффективные и результативные стратегии будущего развития, претерпевают значительные изменения.

В связи с этим резко встает вопрос о выборе инструментария оценки потенциала предприятия, который позволит оперативно определять внутренние возможности и слабости подчиненной хозяйственной единицы, обнаруживать скрытые резервы в целях повышения эффективности ее деятельности.

ТЕМА 1. Организационный потенциал предприятия: сущность и содержание понятия

1.1. Понятие потенциала предприятия

В научной литературе не существует однозначного подхода к определению сущности понятия «потенциал предприятия».

Понятие «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», означающей «возможность», «мощность».

Само слово «потенциал» обладает двойным смысловым содержанием: первое – это физическая характеристика – величина, которая характеризует запас энергии тела, находящегося в данной точке поля; второе – в переносном смысле – степень мощности (скрытых возможностей) в каком-либо отношении.

В толковом словаре С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой потенциал трактуется как степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей.

В Большой советской энциклопедии потенциал рассматривается как средства, запасы, источники, которые имеются в наличии и которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области [35].

По мнению И.В. Грошева и Е.М. Улановой, потенциал предприятия – это интегральная характеристика, включающая в себя способности предприятия в сфере использования финансовых и трудовых ресурсов. Финансовый потенциал характеризует возможность и способность предприятия в долгосрочной перспективе иметь достаточный уровень финансовых ресурсов. Трудовой потенциал трактуется как предельная величина участия всех сотрудников фирмы в ее деятельности с учетом психофизических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта.

Л.И. Абалкин потенциал раскрывает как обобщенную собирательную характеристику ресурсов, которая привязана к месту и времени.

В общем понимании потенциал рассматривается как возможности, источники, запасы, средства, которые могут быть приведены в действие, использованы для достижения определенной цели. Однако потенциал является нечто большим, чем совокупность имеющихся

возможностей системы для эффективного функционирования и достижения поставленных целей.

Потенциал характеризуется как базовый элемент предприятия, который объединяет в себе цели, движущие силы и источники его развития. Содержание потенциала предприятия составляют следующие его характеристики:

- потенциал представляет собой динамическую характеристику и выявляется только в процессе его использования;
- использование потенциала обязательно сопровождается его изменением (увеличением или уменьшением);
- процессы использования и изменения потенциала являются параллельными.

Таким образом, *потенциал – это совокупность возможностей в какой-либо области для достижения определенных целей.*

Укрупненно в научной литературе выделяются следующие наиболее известные подходы к определению сущности потенциала предприятия:

- потенциал как совокупность возможностей;
- потенциал как совокупность способностей;
- потенциал как совокупность ресурсов, характеризующих осуществление данного вида деятельности субъектом рынка [8].

Несмотря на такое многообразие понятий и подходов к определению сущности потенциала предприятия, наиболее распространенным из них является ресурсное. Ресурсное понимание потенциала предприятия связано с разделением ресурсов на реальные и скрытые, а также возможностями их изменения под влиянием внутренних и внешних факторов. Реальные ресурсы трактуются как накопленные в прошлом и используемые в настоящем технологические, производственные, финансовые, маркетинговые, кадровые и другие ресурсы. Скрытые ресурсы являются величиной неиспользуемых ресурсов или, по-другому, резервов, а также наращиваемой интенсивностью применения реальных ресурсов.

1.2. Структура потенциала предприятия

Потенциал предприятия представляет совокупность составляющих его функциональных потенциалов (иногда их называют субпотенциалами). Среди них чаще всего в экономической литературе выделяют производственно-технологический, финансово-экономический,

организационно-управленческий, интеллектуальный, инновационный и информационно-методический субпотенциалы. Наряду с указанными субпотенциалами отдельные специалисты выделяют и другие типы субпотенциалов, например, логистический, маркетинговый, инфраструктурный, предпринимательский и т. д. Поскольку нет общепринятой классификации субпотенциалов, предприятие самостоятельно определяет составляющие, входящие в состав его потенциала, исходя из своей специфики.

Структура потенциала предприятия – это относительно устойчивый способ организации элементов потенциала, который раскрывает его строение, элементный состав, принцип формирования и развития.

Е. Ю. Кокарева пишет, что потенциал организации состоит из двух подсистем: потенциала ресурсов и организационного потенциала. При этом потенциал ресурсов включает: производственный, кадровый, рыночный и ресурсно-сырьевой потенциалы. Основу организационного потенциала составляет организационный ресурс ее руководителей – функция полномочий, власти, лидерских качеств, используемого стиля управления и ценностных установок. Автор показывает необходимость развития организационного потенциала в антикризисном управлении, под которым имеют в виду степень развития управленческого потенциала и организационной культуры.

Г.С. Мерзликина и Л.С. Шаховская к предметным составляющим потенциала относят:

- рыночный потенциал: потенциальный спрос на продукцию и доля рынка, занимаемая предприятием, потенциальный объем спроса на продукцию предприятия, предприятие и рынок труда, предприятие и рынок факторов производства;

- производственный потенциал: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, потенциальные возможности использования сырья и материалов, потенциальные возможности профессиональных кадров;

- финансовый потенциал: потенциальные финансовые показатели производства (прибыльности, ликвидности, платежеспособности), потенциальные инвестиционные возможности.

Б.А. Райзберг под потенциалом понимает систему средств, запасов и источников, имеющихся в наличии и могущих быть использованными для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи. Экономический потенциал характеризуется как оптимальное использование всех имеющихся ограниченных ресурсов предприятия

для получения максимальной прибыли, и является основной составляющей потенциалов производственно-экономической системы, которая представляется следующим образом:

1. Рыночный потенциал – это максимально возможный объем реализации при данном уровне обеспеченности необходимыми ресурсами. Рыночный потенциал включает в себя: блок ресурсов (финансовых, производственных, трудовых, интеллектуальных, информационных); блок системы управления (планирование, организация, контроль, мотивация и координация).

2. Производственный потенциал представляет собой имеющиеся на предприятии основные фонды и персонал, максимально эффективно взаимодействующие между собой.

3. Производственно-технологический потенциал представляет собой потенциальные возможности по увеличению мощности предприятия в результате внедрения новейших методов организации производства и технологий.

4. Управленческий потенциал – это необходимость наличия условий функционирования организации, систематический мониторинг внутренних потенциалов управления, определение масштабов и целей управленческой подготовки и выделение соответствующих ресурсов.

Также Б.А. Райзбергом выделяются инновационный, экологический, технический, информационный и организационный потенциалы.

Несмотря на разнообразие интерпретаций рассматриваемого понятия, можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов.

1. В структуре рыночного потенциала отдельным блоком выделяют ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия. При их классификации чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических) ресурсах. Трудовые ресурсы иногда предлагается рассматривать как интеллектуальные. Большинство авторов придает им первостепенное значение, так как люди – самый важный ресурс всякой организации и являются центральным звеном в любой системе управления. В целях стратегического анализа человеческие ресурсы подразделяются на *три составляющие* – лица, принимающие решения, коллектив предприятия (сотрудники как единое целое) и персонал как трудовой потенциал. Целесообразность такого подхода во многом зависит от глубины анализа и уровня системы стратегического управления на предприятии в целом.

2. Кроме ресурсной составляющей в современной экономической теории выделяют блок управления. В нем, как правило, различают *три подсистемы*: планирования – нацелена на выявление будущего потенциала успеха; реализации – имеет задачами создание нового потенциала и превращение существующего в факторы успеха; контроля – выполняет функции проверки эффективности осуществления планов и решений и постоянного контроля за достоверностью плановых предпосылок [21, 35].

В рамках изучения дисциплины «Организационный потенциал предприятия» будут рассмотрены следующие виды субпотенциалов предприятия:

- производственный;
- маркетинговый;
- трудовой;
- управленческий;
- финансовый;
- инновационный.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «потенциал».
2. Охарактеризуйте подходы к определению потенциала предприятия.
3. Опишите характеристики потенциала предприятия.
4. Перечислите виды потенциалов предприятия.

ТЕМА 2. Производственный потенциал предприятия

2.1. Понятие производственного потенциала предприятия

Производственный потенциал – это система экономических отношений, возникающая между хозяйствующими субъектами на макро- и микроуровнях по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства. Различают производственный потенциал национальной экономики, региона, предприятия.

Производственный потенциал предприятия (ППП) – это отношения, которые возникают на микроуровне между работниками самого предприятия по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства и вне зависимости от состояния внешней среды. Противоречивый характер этих отношений определяется внутренней средой самого предприятия, а ППП заключается в поиске и реализации внутренних источников саморазвития.

Так, Г. С. Мерзликина и Л. С. Шаховская структуру «производственного потенциала» представляют в виде трех составляющих: производственной (объем производства продукции, основные средства), материальной (использование сырья и материалов), кадровой (профессиональные кадры); Л. Д. Ревуцкий – шести: потенциальная годовая производственная мощность, потенциальный годовой валовой объем выпускаемой продукции (работ, услуг), потенциальная величина добавленной стоимости, потенциальный чистый годовой доход/объем произведенной чистой продукции, потенциальная годовая балансовая прибыль, потенциальная чистая прибыль. Последний под «производственным потенциалом» понимает объем работ в приведенных единицах измерения затрат труда (нормо-часы), который может быть выполнен в течение некоторого периода времени (например, года) основными производственными рабочими на базе имеющихся производственных фондов при двух-трехсменном режиме работы и оптимальной организации труда и производства. Однако описание взаимосвязи количественных кадровых и финансово-экономических

показателей, характеризующих производственный потенциал, не является необходимым условием для определения его экономического содержания. Они должны быть дополнены качественными показателями, а также оцениваться с помощью каких-либо коэффициентов, соотношений, экспертных оценок и т. д. Поэтому, по определению П. А. Фомина и М. К. Старовойтова, под производственным потенциалом организации следует понимать отношения, возникающие в организации по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании:

- интеллектуального капитала компании для поиска передовых форм организации производства;
- имеющейся техники в целях получения наиболее высокого уровня технологий;
- материальных ресурсов для обеспечения максимальной экономики и оборачиваемости.

К производственным ресурсам, характеризующим ППП, обычно относят:

- основные фонды предприятия;
- оборотные средства предприятия (материальные ресурсы);
- трудовые ресурсы предприятия.

Однако данный подход нередко подвергается сомнению, поскольку трудовые ресурсы предприятия зачастую выделяют в отдельный блок и рассматривают как самостоятельный вид ресурсов предприятия.

По мнению А. А. Жамойда, производственный потенциал некоторой технологической системы характеризует ее способность преобразовывать поступающие в нее ресурсы. Его оценивают либо по интенсивности выхода данной системы, т. е. по объему реализованной продукции, либо по отдельным факторам, взаимодействие которых в системе обеспечивает получение этого выхода [8, 35].

2.2. Отличительные черты производственного потенциала предприятия

Производственный потенциал хозяйственной системы есть совокупность ресурсов, предоставленных в ее распоряжение для созидательной деятельности. Количественные и качественные параметры этих ресурсов, а также их интеграция определяют производственную способность хозяйственного звена. Однако производственный потен-

циал, определяя возможность выпуска материальных благ и услуг, не может служить мерой полезного эффекта. Следовательно, основное назначение производственного потенциала предприятия заключается в создании новых стоимостей, а его элементы должны целенаправленно адаптироваться к требованиям изготавливаемой продукции. Это свое назначение он сможет выполнить только в том случае, когда принятая им вещественно-натуральная форма и количественное соотношение его составляющих делают его способным функционировать как стоимость, создающую стоимость и прибавочную стоимость. То есть когда состав и характеристики элементов производственного потенциала соответствуют и определяются параметрами изготавливаемой продукции.

В таком случае все элементы производственного потенциала служат одной общей цели, стоящей перед хозяйственным звеном. Но именно то, что место и функции каждого элемента определяются требованиями, предъявляемыми к совокупности элементов в целом, и характеризует ее упорядоченность. С другой стороны, выполнение совокупностью элементов общей для производственного потенциала задачи означает, что они взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Таким образом, производственный потенциал отвечает всем требованиям, предъявляемым к системам.

Производственному потенциалу как экономической системе присуща еще одна особенность, оказывающая решающее влияние на содержание и характер взаимосвязей его элементов, – их **взаимозаменяемость**. Она обуславливает широкую конкурентоспособность элементов потенциала и играет важнейшую роль в их развитии, придает ему высокую надежность при функционировании. Взаимозаменяемость элементов производственного потенциала создает возможности выбора эффективных вариантов выпуска продукции и экономии ресурсов.

Эти отличительные черты производственного потенциала предприятия – назначение, способность к самовоспроизводству и особенно – как сложной экономической системы и определяют его структуру.

Первая из них – **целостность**. Она означает, что все элементы потенциала служат общей цели, стоящей перед системой. Целостность потенциала обеспечивается реализацией в процессе управления его формированием и использованием следующих принципов: общности и единства целевой функции для производственного потенциа-

ла и каждого его элемента, общности критериев эффективности функционирования и развития элементов и самого потенциала в целом.

Второй отличительной чертой потенциала является **сложность**. Она проявляется в наличии нескольких составляющих элементов, каждый из которых представляет собой совокупность отдельных частей. Например, производственный потенциал предприятия включает в себя основные производственные фонды, которые среди прочих элементов содержат рабочие машины и оборудование, в свою очередь, основное технологическое оборудование. А последнее включает в себя металлорежущие станки, содержащие токарные станки и т. д. Кроме того, в системе существуют обратные материально-вещественные и информационные связи между элементами потенциала.

В качестве третьей характерной особенности производственного потенциала следует отметить **взаимозаменяемость, альтернативность его элементов**. Но ее не следует понимать чисто механически, хотя в ее основе и лежат технические и технологические особенности производства (например, замещение живого труда машинным). Поэтому в качестве одной из форм взаимозаменяемости элементов производственного потенциала следует рассматривать сбережение производственных ресурсов в результате применения нового оборудования, технологии, энергии, информационных ресурсов и методов организации управления и производства. При этом степень альтернативности не постоянна и зависит от экономической ситуации, уровня развития производственного потенциала, особенностей хозяйственной системы. Также важно понять, что теоретически элементы могут замещать друг друга неограниченно, но существует предел взаимозаменяемости. Кроме того, это процесс периодический по своим количественным характеристикам и по времени. В целом благодаря этой характеристике элементы потенциала обладают способностью достигать сбалансированного равновесия элементов.

Четвертой характеристикой является **взаимосвязь и взаимодействие его элементов**. Она представляет собой качественную и количественную взаимосвязь, выраженную мерой соответствия и соотношения вещественных, личных и невещественных факторов производства. Интегральное действие элементов наводит на мысль о наличии структур производственного потенциала, соразмерных его минимальной и максимальной отдаче. Становится ясным, что улучшением только одного элемента невозможно добиться существенного роста отдачи производ-

ственного потенциала. Наивысшая отдача потенциала возможна только при одновременной модернизации всех его элементов.

Пятым характерным признаком производственного потенциала можно назвать его **способность к восприятию в качестве элементов новейших достижений научно-технического прогресса**, способность к развитию путем непосредственного и систематического использования новых технологических идей. При этом производства с более высокой научно-технической емкостью более эффективны и имеют более широкие перспективы развития.

Шестой характерной особенностью производственного потенциала является **гибкость**. Она свидетельствует о возможностях переориентации производственной системы на выпуск новой продукции, использование других видов материалов и т. д., без коренного изменения его материально-технической базы. Требование к повышению гибкости производственного потенциала особенно актуально в условиях нестабильности рыночной обстановки, возрастания колебаний объема и структуры спроса, резкого ускорения темпов научно-технического прогресса в промышленном производстве.

Седьмой отличительной характеристикой является **классовый характер**. Этим в значительной степени определяются его масштабы и структура. Так, цели модернизации производства заключаются в желании капитала уйти от решения социальных проблем, получить новый стабильный источник сверхприбыли, эффективное средство давления на рабочий класс и орудие борьбы с профсоюзами.

Наконец, следует отметить еще одну характеристику производственного потенциала – его **мощность**. Она представляет собой количественную оценку производительной способности потенциала предприятия. Мощность потенциала, будучи объективно определена, показывает место конкретного хозяйственного подразделения в отраслевом и народно-хозяйственном потенциалах. Она служит важным связующим звеном между производственным потенциалом, научно-техническими и экономическим потенциалом общества [8].

2.3. Оценка производственного потенциала предприятия на основе стоимостной оценки его составляющих

Проблема измерения величины производственного потенциала весьма важна как в теоретическом, так и практическом плане. Знание производственных потенциалов предприятий позволяет определить

суммарный потенциал отрасли и народного хозяйства, создает основу для обеспечения сопряженности смежных предприятий и производств. Значения производственных потенциалов предприятий необходимы для выявления затрат производственных ресурсов (величин его элементов), требующихся для оптимизации народнохозяйственных или отраслевых темпов и пропорций развития, определения направлений инвестиционной политики. Величина производственного потенциала представляет собой характеристику материальных условий обновления продукции и повышения ее качества и может быть основой для прогнозирования объемов промышленного производства.

Производственный потенциал как показатель ресурсного потенциала играет большую информативную роль. С помощью такого рода комплексных показателей устраняются противоречия, возникающие при оценке разнонаправленного движения составляющих его элементов. Соотнесение величины потенциала с конечными результатами функционирования дает комплексное представление о степени использования производственных ресурсов и резервах повышения эффективности производства. При наличии указанных данных появляется возможность более объективного определения направлений оптимизации структуры потенциала и путей его дальнейшего наращивания.

Представление о величине производственного потенциала предприятия и отдельных его элементов позволяет в определенной мере управлять характеристиками потенциала, в результате чего возникает возможность целенаправленного воздействия на отдачу производственных ресурсов. Показатели оценки размеров потенциала могут найти применение в системе налогообложения предприятий. Перспективной представляется возможность использования показателей производственного потенциала в стимулировании труда руководителей и специалистов хозяйственных звеньев, а также для построения системы условных оценок деятельности предприятий и отраслей. Таким образом, величина производственного потенциала и его структура могут иметь широкий диапазон применения в планировании, прогнозировании и стимулировании материального производства.

Идея измерения потенциала как наивысшей отдачи совокупных ресурсов весьма заманчива. Однако на этом пути стоит ряд практических проблем: элементы потенциала значительно отличаются друг от друга и по содержанию, и по форме. В связи с этим разнообразны и натуральные единицы, характеризующие их. Агрегирование же раз-

личных качественных характеристик становится возможным лишь в том случае, если удастся найти общий принцип оценки, измерение, позволяющее выразить самые разные качества.

Наиболее унифицированным и измерителем элементов производственного потенциала является их цена или стоимость. Сопоставимость показателей потенциала в денежной оценке во времени и в пространстве позволяет выявить динамику и структуру производственных потенциалов предприятий и территориальных образований, различия и тенденции их дифференциации по показателю, а также по эффективности использования производственного потенциала. Сумма стоимостей элементов будет характеризовать величину всего производственного потенциала предприятия.

Определение величины потенциала связано с оценкой стоимости его элементов. Однако этим стоимость рассматриваемой составляющей потенциала не исчерпывается. Как известно, для поддержания основных фондов в работоспособном состоянии проводятся текущие и капитальные ремонты, осуществляется их модернизация. В первом и во втором случаях технико-экономические показатели фондов лишь в определенной мере восстанавливаются. Поэтому, несмотря на фактическое увеличение затрат на основные фонды, стоимость элемента потенциала «основные фонды» в действительности не повышается, поскольку потребительная стоимость самих основных фондов не возрастает выше первоначальной. Модернизация машин и оборудования сопровождается повышением их технико-экономических характеристик выше базового уровня и, следовательно, возрастает их потребительная стоимость. Таким образом, затраты на модернизацию увеличивают стоимость этого элемента производственного потенциала предприятия. С учетом изложенного стоимость *первого* элемента потенциала – **«основные производственные фонды»** будет составлять

$$Co_{\phi} = Con_{\phi} + Z_{m\phi},$$

где Con_{ϕ} – среднегодовая балансовая стоимость основных промышленно-производственных фондов предприятия; $Z_{m\phi}$ – затраты на модернизацию основных производственных фондов.

При расчете по формуле получается завышенная оценка стоимости элемента потенциала «основные фонды», так как в ней учитывается первоначальная стоимость основных производственных фондов. В процессе эксплуатации реальная стоимость последних снижается в результате физического износа. Наряду с этим в условиях научно-технического прогресса сохраняется тенденция удорожания

оборудования вследствие повышения стоимости исходных материалов, введения в конструкции защитных, регулирующих и сервисных устройств, не всегда увеличивающих его производительность. Поэтому наиболее объективная оценка стоимости элемента потенциала «основные фонды» может быть получена лишь при использовании категории «восстановительная стоимость». Сейчас на практике она производится эпизодически. Однако нам представляется, что акцент на такую оценку стоимости основных фондов в промышленности со временем должен стать преобладающим.

Кроме стоимостного выражения трудовых затрат, стоимость *второго* элемента производственного потенциала промышленного предприятия, очевидно, должна включать также расходы, связанные с обучением промышленно-производственного персонала, переподготовкой и повышением квалификации. Они в косвенной форме отражают стоимость полученных знаний. В условиях научно-технической революции знания служат главным средством поддержания производительной силы живого труда, являются субстанцией производительности труда и определяют ее возможности. С учетом этих затрат стоимость элемента потенциала **«промышленно-производственный персонал»** будет представлять собой сумму:

$$Стр = \Phi_{зп} + \Phi_{мп} + З_о + З_{пп} + З_{пк},$$

где $\Phi_{зп}$ – фонд заработной платы промышленно-производственного персонала предприятия; $\Phi_{мп}$ – фонд материального поощрения; $З_о$ – затраты по обучению кадров; $З_{пп}$ – расходы, связанные с их переподготовкой; $З_{пк}$ – затраты на повышение квалификации промышленно-производственного персонала.

Определение стоимости энергетических ресурсов в общем не вызывает сложностей. Главное, на что в данном случае следует обратить внимание, – это учет только первичных энергоносителей, т. е. тех, которые поступают со стороны и на приобретение которых затрачиваются денежные средства.

Четвертым элементом производственного потенциала является технология. Технология относится к числу производственных ресурсов долговременного пользования: она участвует в нескольких производственных циклах и потому переносит свою стоимость по частям; ее стоимость изменяется в зависимости от вовлечения в производственное потребление новых технологических процессов или вывода из него устаревших. Поэтому **стоимость технологии производства** должна определяться так же, как и основных фондов:

$$C_m = C_{md} + C_{mn} - C_{ml},$$

где C_m – стоимость используемых производственных технологий; C_{md} – стоимость технологий, действующих на предприятии на начало периода; C_{mn} – стоимость вновь освоенных технологий; C_{ml} – стоимость технологий, использование которых прекращается в данном периоде времени.

Как видно, определение стоимости рассматриваемого элемента производственного потенциала требует учета данных по используемым технологиям. Между тем статистика промышленности отражает только затраты, связанные с освоением новых технологических процессов. Не определяется балансовая стоимость используемых технологий, не регистрируется выбытие из производственного обращения устаревших процессов. В связи с этим исследователями используются косвенные методы определения стоимости технологий, которые, естественно, не позволяют в полной мере оценить роль технологических процессов в развитии предприятий и повышении их эффективности, в структуре инвестиций.

При определении стоимости технологий следует иметь в виду, что их внедрение сопряжено с выполнением разнообразных работ и, следовательно, обуславливает различные виды затрат.

При определении стоимости элемента «информация» главное внимание следует обращать на выявление материальных и финансовых затрат, связанных с реализацией рассмотренных выше и других подобных мероприятий, а также с приобретением собственно информационных ресурсов.

Несмотря на то, что информация все чаще носит товарный характер, еще остается проблематичным определение общественно необходимых затрат на ее поиск и подготовку, отражающих реальную потребительную стоимость информации. В связи с этим вышеизложенные методические подходы позволяют определить лишь затраты на информацию в процессе производственной деятельности, но не саму ее стоимость. То есть возможна только достаточно условная стоимостная оценка этого элемента потенциала.

Имея стоимость каждого элемента производственного потенциала предприятия, общую его величину можно рассчитать следующим образом:

$$П = C_{of} + C_{mp} + C_{эp} + C_m + C_u,$$

где P – величина производственного потенциала предприятия; $C_{эр}$ – стоимость энергетических ресурсов; $C_{и}$ – стоимость элемента «информация» [8].

Возможна и упрощенная, но, соответственно, и более приближенная оценка общей величины потенциала предприятия. Предварительным условием этой процедуры является определение периода учета затрат на подготовку, переподготовку кадров и повышение их квалификации; на совершенствование технологии и организации производства, труда и управления; на приобретение информационных ресурсов. Они, как правило, определяются в годовом разрезе, но участвуют в производственном процессе и за пределами этого периода. Поэтому эти затраты должны суммироваться нарастающим итогом.

2.4. Показатели оценки эффективности использования основных средств

Уровень использования основных производственных фондов определяется прогрессивностью технологической политики, проводимой предприятием по формированию структуры фондов, а также организацией и технологией производства продукции. Существует целая система показателей оценки эффективности использования основных фондов. Наиболее важные из них – показатели фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности.

Фондоотдача рассчитывается как отношение объема производимой продукции к стоимости основных средств (фондов), вовлеченных в процесс производства этой продукции. Как правило, этот показатель определяется из расчета годового объема производимой продукции и среднегодовой стоимости основных средств:

$$F_o = \frac{Q}{F_{cp}},$$

где F_o – фондоотдача, руб./руб. (или в безразмерных единицах); Q – стоимость валовой (товарной, реализованной) продукции в рассматриваемый период (год), руб.; F_{cp} – средняя стоимость основных средств за этот же период, руб.

Показатель фондоотдачи, как и любой показатель эффективности, построен по принципу соотношения затрат и результатов. Он характеризует стоимость продукции, приходящейся на 1 рубль основных средств.

Фондоемкость продукции есть величина, обратная фондоотдаче, и определяется как:

$$F_y = \frac{F_{CP}}{Q},$$

где F_y – фондоемкость, руб./руб. (или в безразмерных единицах).

Его величина говорит о том, сколько основных средств приходится на рубль продукции, т. е. сколько одного из важнейших ресурсов (основных средств) нужно вовлечь в производство, чтобы получить рубль продукции.

Фондовооруженность труда характеризует уровень обеспеченности работников предприятия основными средствами:

$$F_b = \frac{F_{CP}}{L},$$

где F_b – фондовооруженность труда, руб./чел.; L – среднесписочная численность работающих, чел.

Показатель может исчисляться как для всех работников предприятия, так и для производственных рабочих. Если предприятие работает в несколько смен, то в знаменателе показателя фондовооруженности труда рабочих берется число рабочих в наиболее заполненную смену.

Для анализа движения и технического состояния основных средств вычисляются следующие коэффициенты:

Коэффициент обновления основных средств определяется как отношение стоимости поступивших основных средств к стоимости основных средств на конец периода.

Срок обновления основных средств рассчитывается как отношение стоимости основных средств на начало периода к стоимости поступивших основных средств.

Коэффициент выбытия основных средств определяется как отношение стоимости выбывших основных средств к стоимости основных средств на начало периода.

Коэффициент прироста основных средств рассчитывается как отношение суммы прироста основных средств к стоимости основных средств на начало периода, где сумма прироста основных средств рассчитывается как разность между стоимостью поступивших основных средств и стоимостью выбывших основных средств [13].

2.5. Показатели оценки эффективности использования оборотных средств

Эффективность использования оборотных средств находит свое отражение в ускорении оборачиваемости оборотных средств, а следовательно, в уменьшении потребности в них. Каждый руководитель заинтересован в скорейшем возврате денежных средств, авансированных на обслуживание производства и реализацию продукции, чтобы направить их на воспроизводство. К основным показателям, характеризующим эффективность использования оборотных средств, относятся следующие:

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств – представляет собой количество оборотов, сделанных оборотными средствами за определенный период времени. Его рост свидетельствует о более эффективном использовании оборотных средств.

$$K_{об} = \frac{C_p}{O_{ср}},$$

где C_p – стоимость реализованной продукции, руб.; $O_{ср}$ – средний остаток оборотных средств за соответствующий период, руб.

Скорость оборота – определяется делением числа финансовых дней в году на коэффициент оборачиваемости; характеризует продолжительность одного оборота, рассчитывается в днях.

$$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}},$$

где $Д$ – число дней в финансовом году.

Материалоемкость – показывает, сколько расходуется сырья для производства единицы продукции.

$$M_E = \frac{M}{B},$$

где B – объем произведенной продукции (чаще всего реализованной); M – материальные затраты на производство продукции.

Единица измерения материалоемкости – руб./руб. (безразмерная единица).

Материалоотдача – показывает, сколько продукции вырабатывается из единицы сырья.

$$M_o = \frac{1}{M_E} = \frac{B}{M},$$

Чем лучше используется сырье, материалы и другие материальные ресурсы, тем ниже материалоемкость и выше материалоотдача.

Для снижения материалоемкости продукции необходимо улучшать использование предметов труда, сокращать потери, соблюдать правила ведения и организации технологических процессов и т. д. [13].

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие производственного потенциала предприятия.
2. Охарактеризуйте структуру производственного потенциала предприятия.
3. Раскройте отличительные особенности производственного потенциала предприятия.
4. Опишите методику оценки производственного потенциала предприятия на основе стоимостной оценки его составляющих.
5. Перечислите показатели оценки эффективности использования основных средств.
6. Назовите показатели оценки эффективности использования оборотных средств предприятия.

ТЕМА 3. Маркетинговый потенциал предприятия

3.1. Сущность и составляющие маркетингового потенциала предприятия

Сущность маркетингового потенциала раскрывается в научной литературе с позиций трех основных подходов: ресурсного, функционального и результативного.

Ресурсный подход ориентирован на определение маркетингового потенциала как совокупности ресурсов и связей между ними, которые обеспечивают предприятию конкурентную позицию на рынке.

В рамках **функционального подхода** маркетинговый потенциал определяется как способность маркетинговой службы обеспечить удовлетворение потребностей потребителей и использования потенциальных рынков сбыта.

С позиций **результативного подхода** маркетинговый потенциал определяется как степень удовлетворения (по сравнению с конкурентами) потребностей клиентов, потребляющих производимую продукцию (предоставленные услуги) с целью получения экономических выгод.

Под маркетинговой возможностью предприятия понимается привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретное предприятие может добиться конкурентного преимущества.

Маркетинговый потенциал предприятия, по мнению Е.В. Попова, можно разложить на следующие составляющие [22]:

- аналитическая составляющая – потенциал маркетинговых исследований, потенциал маркетинговой информационной системы и потенциал выбора (сегментации) целевого рынка;
- производственная компонента включает потенциал товарной политики предприятия, потенциал процесса ценообразования и потенциал сбытовой политики предприятия;
- коммуникационная составляющая маркетингового потенциала включает в себя: потенциал персональных (личных) продаж, потенциал рекламной деятельности предприятия, потенциал стимулирования сбыта продукции, потенциал формирования общественного мнения.

Набор маркетинговых средств, способствующих комплексному воздействию на рынок, названный в литературе как комплекс маркетинга, включает в себя четыре основных составляющих: товар, цена,

место и продвижение (известные как четыре «Р» маркетинга – Product, Price, Place, Promotion).

Комплекс маркетинга – это деятельность организации, включающая решение по выбору: продуктовой политики, ценообразования, доведения продукта до потребителя, продвижения продукта. Все элементы комплекса маркетинга между собой взаимосвязаны.

Комплекс маркетинга (marketing mix) – набор маркетинговых средств, определенная структура которого обеспечивает решение маркетинговых задач на целевом рынке.

Джерemi Маккарти предложил классификацию маркетинговых инструментов, объединенных в четыре группы: товар, цена, место и продвижение.

Сочетание указанных средств формирует маркетинговые усилия предприятия на целевом рынке. В каждом отдельном случае они подбираются таким образом, чтобы обеспечивалось их оптимальное воздействие в рамках выбранной маркетинговой цели.

Четыре составляющие комплекса маркетинга, с точки зрения продавца, есть инструменты маркетинга, которыми он оказывает влияние на покупателей.

С точки зрения покупателей, предназначение каждого маркетингового инструмента – увеличение выгоды потребителя [16].

Роберт Лотербон [16] предполагает, что 4 «Р» продавца соответствует 4«С» потребителя (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Комплекс маркетинга

4 «Р»	4 «С»
Product – продукт	Customer needs and wants – нужды и желания потребителя
Price – цена	Cost to customer – издержки потребителя
Place – место	Convenience – удобство
Promotion – продвижение	Communication – коммуникация

3.2. Товар в системе маркетингового потенциала предприятия

Сущность и основные виды товаров

Товар представляет собой продукт, созданный для удовлетворения потребностей. В системе маркетинга он рассматривается как совокупность полезных свойств, наиболее полно обеспечивающих потребности целевой группы потребителей. Товаром может выступать материальное благо (изделие, предмет) или вид деятельности (услуга).

Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку в целях привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

Решения в области товарной политики направлены на обеспечение конкурентоспособности товара, развитие ассортимента и продуктовых линий, разработку новой продукции, создание марочных изделий, совершенствование упаковки, организацию сервиса и др.

Товарная единица – это обособленная целостность, характеризующаяся показателями величины, цены, внешнего вида и прочими атрибутами.

При разработке товара разработчику нужно воспринимать идею товара на трех уровнях. По Ф. Котлеру товар воспринимается потребителем в трех измерениях, т. е. имеет три группы атрибутов.

Первый уровень – **товар по замыслу** – здесь дается ответ на вопрос, что в действительности покупает потребитель? Любой товар – это заключенная в определенную форму услуга для решения какой-то потребительской проблемы. Набор функциональных характеристик товара (например, свойства стиральной машины стирать, отжимать, сушить и т. д.);

Второй – **товар в реальном исполнении** – может обладать пятью характеристиками: уровнем качества, набором определенных свойств, специфическим оформлением, марочным названием, специфической упаковкой. Внешний вид, материал изготовления, эргономика, эстетика (например, габариты, вес и внешний вид стиральной машины);

Третий – **товар с подкреплением** – когда товару сопутствуют определенные дополнительные услуги и выгоды (например, сервис, поставки и кредитование, гарантия, послепродажное обслуживание, монтаж).

При выборе стратегий маркетинга полезно классифицировать товары по различным основаниям.

По степени долговечности или материальной осязаемости товары делятся на:

– товары длительного пользования – материальные изделия, выдерживающие при обычных условиях эксплуатации многократное использование (напр., холодильник, одежда и др.);

– товары кратковременного пользования – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов (пиво, соль, мыло);

– услуги – объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворений (стрижка в парикмахерской). Характеристики услуг: неуловимость, неосвязаемость или нематериальный их характер, непрерывность производства и потребления услуги, неоднородность или изменчивость качества, неспособность услуг к хранению.

В зависимости от предназначения: товары широкого потребления; товары промышленного назначения.

Классификация товаров широкого потребления

В зависимости от покупательских привычек:

– товары повседневного спроса – товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой (хлеб и т. д.);

– основные товары постоянного спроса – те, которые люди покупают постоянно;

– товары импульсивной покупки – приобретаются без всякого предварительного планирования и поисков;

– товары для экстренных случаев – приобретаются в случае острой необходимости в них (вода во время жары);

– товары предварительного выбора – товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления (телевизоры, мебель);

– схожие – товары, которые рассматриваются покупателем как одинаковые по качеству, но отличающиеся по цене в такой мере, чтобы оправдать их сравнение между собой;

– несхожие – различны и по качеству, и по цене товары;

– товары особого спроса – товары с уникальными характеристиками или отдельные марочные товары, ради которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия. Товары особого спроса не предполагают никаких сравнений. Дополнительным вкладом потребителя служит только время, которое он затрачивает, чтобы добраться до места продажи или до дилера;

– товары пассивного спроса – товары, которых потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке (страхование жизни, могильные участки, энциклопедии и др.).

Классификация товаров промышленного назначения

В зависимости от того, в какой мере товары участвуют в процессе производства, и от их относительной ценности:

- материалы и детали – товары, полностью используемые в изделиях производителя (сырье, полуфабрикаты и детали);
- капитальное имущество – товары, частично присутствующие в готовом изделии (стационарные сооружения (строения и стационарное оборудование) и вспомогательное оборудование (движимое заводское оборудование)). Они переносятся частично на стоимость готового изделия путем начисления амортизации;
- вспомогательные материалы и услуги – объекты, которые вообще не присутствуют в готовом изделии. Вспомогательные услуги также делят на два вида:
 - услуги по техническому ремонту и обслуживанию (ремонт ПК, мытье окон);
 - услуги консультационного характера (консультации для руководства) [16].

Направления работы с товаром

Возможные направления работы с товаром следующие: инновация, модификация продукта и снятие с производства.

Инновация – это выпуск новых продуктов. Причем следует различать подлинно инновативные продукты и продукты, инновативные для данного предприятия. Подлинно инновативные продукты предлагают новое решение потребительской проблемы (например, калькулятор вместо логарифмической линейки) или удовлетворяют потребность, для которой раньше не было никакого товара (например, видеомаягнитофоны, сотовые телефоны). Инновативные для данного предприятия продукты представляют собой продукты, ранее им не выпускаемые. Отметим, что инновации обуславливают сокращение жизненного цикла продукта.

Модификация продукта – это изменение его свойств, которое можно осуществить в виде вариации или дифференциации.

Вариация продукта – это изменение его параметров, причем старый продукт исключается из производственной программы. Основаниями для изменения параметров продукта могут являться, например, новые требования к характеристикам товара или необходимость ответа на действия конкурентов.

Дифференциация – модификация имеющегося продукта, приводящая к появлению наряду со старым нового товара. Это направление работы с продуктом может применяться, например, для учета особенностей отдельных сегментов рынка.

Снятие с производства осуществляется, когда производимый продукт не отвечает требованиям рынка или когда прибыль от продажи его на рынке не покрывает предпринимательских издержек [22].

Процесс разработки нового товара

Разработка товаров должна начинаться с запуска нового товара в производственную программу предприятия – инновации, которая включает поиск идей новых товаров, их селекцию и экономический анализ, а также развитие концепции продукта (рис. 3.1).

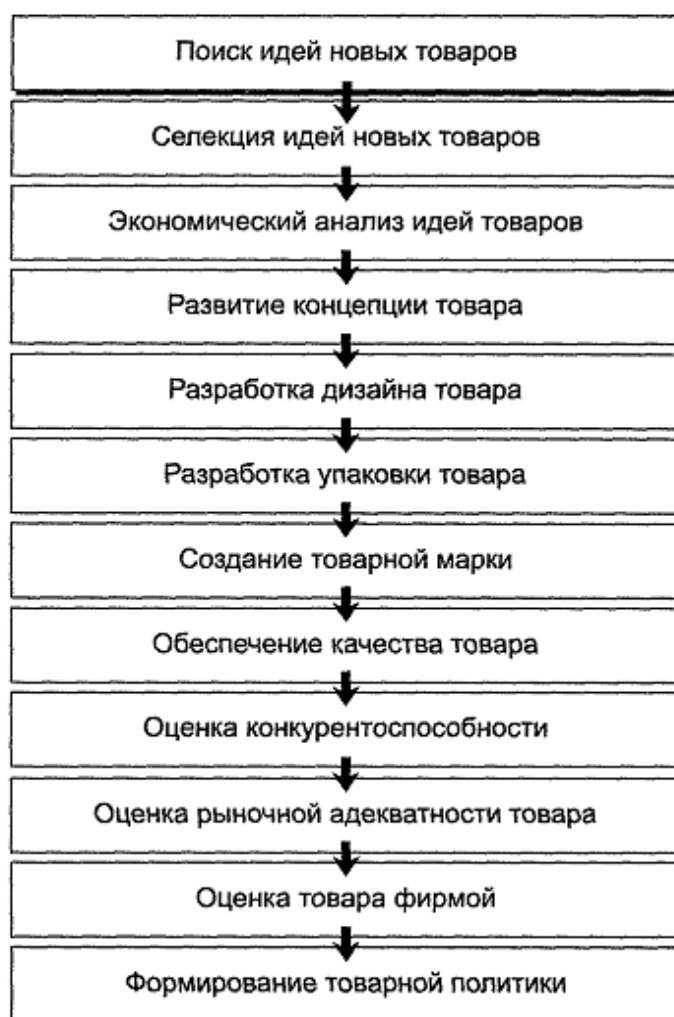


Рисунок 3.1 – Процесс разработки нового товара

Важными этапами разработки продукта должны быть: определение качества продукта; разработка дизайна товара, включая его форму, цвет и материал; разработка соответствующей упаковки и создание современной торговой марки.

Следующими шагами после обеспечения всех необходимых процедур при инновации продукта должна быть оценка рыночной адекватности товара.

Рыночная адекватность товара – это соответствие данного товара требованиям рынка, которое может быть проанализировано как полевыми и лабораторными исследованиями, так и аналитическим и компьютерным имитационным моделированием.

Важным этапом при оценке выпускаемого на рынок товара является и оценка товара фирмой. *Оценка товара фирмой* – это выявление соответствия экономических параметров данного продукта производственным и финансовым целям предприятия.

В качестве заключительных этапов разработки товара целесообразно проведение оценки конкурентоспособности продукции, прогнозирование сбыта и формирование товарной политики предприятия [22].

Жизненный цикл товара

Жизненный цикл товара – это время существования товара на рынке, то есть временной промежуток от начала и до окончания его выпуска и реализации в первоначальном виде. Жизненный цикл товара – важнейшая концепция, которая рассматривает динамику конкурентоспособного пребывания товара на рынке.

Теория жизненного цикла товара – это концепция, описывающая сбыт продукции, прибыль и стратегию маркетинга с момента разработки товара и до его снятия с рынка. На протяжении жизненного цикла товара компании приходится не раз пересматривать стратегию маркетинга. Компания должна разрабатывать специфическую стратегию маркетинга для каждой новой стадии жизненного цикла в расчете на то, что ее товар будет максимально долго пользоваться спросом на рынке и приносить ей прибыль.

Этапы жизненного цикла товаров: характеристика основных рыночных параметров особенностей маркетинговых стратегий и технологий воздействия на рыночный спрос. Такой цикл имеет несколько стадий (рис. 3.2).

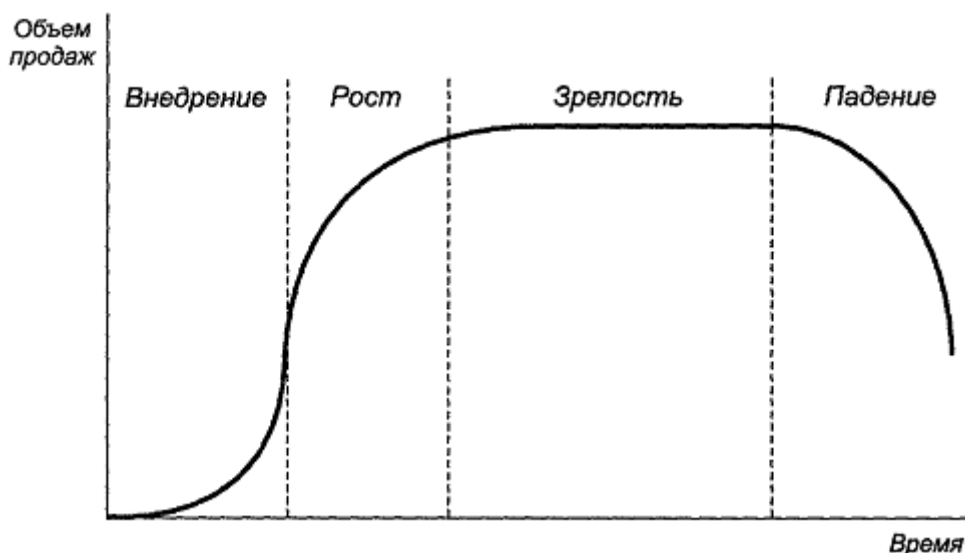


Рисунок 3.2 – Этапы жизненного цикла товара

I стадия – зарождение и внедрение – период появления товара на рынке.

II стадия – развитие, рост – период признания и распространения товара на рынке.

III стадия – зрелость – период наибольшей стабильности реализации товара, насыщения рынка.

IV стадия – старение, отмирание – период снижения продаж, исчезновения спроса.

В зависимости от различных стадий жизненного цикла, в которых по-разному протекают продажа и получение прибыли, предприятие также по-разному строит свою рыночную деятельность в расчете на возможно более полное использование особенностей и преимуществ той или иной стадии.

При **выведении нового товара** на рынок маркетинговые решения направлены на повышение информированности потенциальных потребителей и снижение уровня неопределенности относительно новой продукции. Задача заключается в быстром формировании первичного спроса и превращении потенциальных покупателей в реальных. Используются методы стимулирования (бесплатные образцы, публичная демонстрация, получение отзывов и др.). Проводится реклама, формируются надежные каналы распределения, производится окончательная модификация товаров и т. п.

Этап внедрения на рынок начинается с момента поступления товара в продажу. Поскольку процесс распределения товара на множестве рынков требует времени, объем продаж в этот период увеличива-

ется медленно. Таким хорошо известным товарам, как растворимый кофе и апельсиновый сок, потребовалось несколько лет, прежде чем они вступили в период быстрого роста.

На стадии **развития и роста** маркетинговые решения связаны с максимальным уровнем охвата рынка в условиях расширяемого спроса. Дальнейшее проникновение на рынок связано с улучшением качества и расширением ассортимента товаров, интенсификацией сбыта, усилением контроля выполнения заказов, использованием «цен проникновения», выбором приоритетных сегментов и др.

Маркетинговые решения на стадии **зрелости** направлены на сохранение позиций товара на рынке, его рыночной доли, конкурентных преимуществ. Осуществляется дифференциация товара, происходит активный поиск новых рыночных ниш, развивается ценовое продвижение товаров. Большое значение придается анализу прибыльности ассортиментных групп, сокращению издержек, развитию НИОКР.

На стадии **спада** решения направлены на поддержание позиций на остаточном рынке или на уход с рынка. Происходит снятие с производства нерентабельной продукции и сокращение маркетинговых затрат.

Отметим, что виды жизненных циклов товаров сильно различаются как по продолжительности, так и по форме, что показано на рис. 3.3.

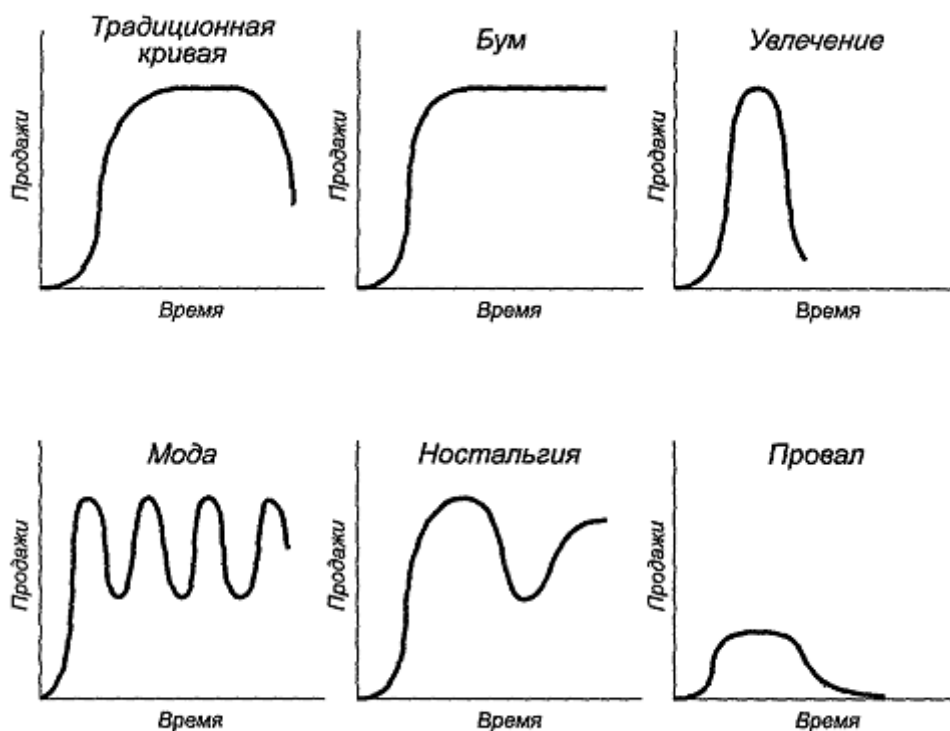


Рисунок 3.3 – Виды жизненных циклов товаров

- *Традиционная* кривая включает отчетливые периоды введения, роста, зрелости и спада.
- Кривая *бума* описывает чрезвычайно популярный продукт со стабильным сбытом на протяжении долгого периода времени.
- Кривая *увлечения* описывает товар, который получает быстрый взлет и затем падение популярности.
- Кривая *моды*, или сезонная кривая, имеет место, когда товар хорошо продается в течение периодов, разнесенных во времени.
- Кривая *ностальгии* описывает товар, который, казалось бы, устарел, но вновь получил популярность.
- Кривая *провала* характеризует продукт, который вообще не имел успеха на рынке.

Обеспечение качества товара

Уровень качества товара определяется способностью этого товара удовлетворять определенные потребности конечного пользователя.

В соответствии со стандартом ИСО качество – это совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Очевидно, что отвечать требованиям качества может только такой товар, который уже в момент разработки ориентирован на конкретных потребителей. Отсюда жизненный цикл товара, названный в стандарте ИСО-9004 петлей качества (рис. 3.4), представлен рядом последовательно сменяющихся этапов:

- 1) маркетинг – поиск целевых рынков, выбор потребителей;
- 2) проектирование, связанное с созданием товара, включая разработку технических требований к будущей продукции;
- 3) снабжение материально-техническое, которое должно обеспечивать необходимый уровень качества сырья, материалов и комплектующих изделий;
- 4) подготовка и разработка производственных процессов, т. е. отработка организационно-технологического обеспечения производства;
- 5) производство, обеспечивающее выпуск конкретного товара;

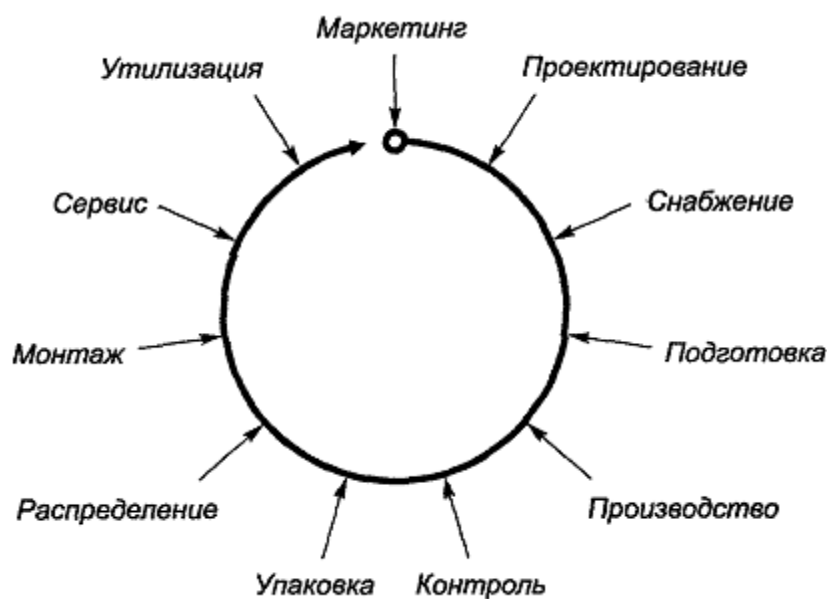


Рисунок 3.4 – «Петля качества»

6) контроль, испытания и обследование товара в процессе производства и выходной контроль, ориентированные на сертификацию готовой продукции;

7) упаковка и хранение готовой продукции, т. е. решение проблем сохранения качества в период транспортировки и нахождения товаров на основных и промежуточных складах;

8) распределение товаров по каналам сбыта;

9) монтаж и эксплуатация, т. е. передача товара потребителю в рабочем состоянии, обучение правилам эксплуатации персонала и т. п.;

10) сервис, т. е. техническая помощь в обслуживании, включающая гарантийное обслуживание, ремонты, поставку запасных частей и т. п.;

11) утилизация после использования, т. е. оказание конечному пользователю специальных услуг, в том числе и зачет остаточной стоимости снимаемого с эксплуатации изделия при калькуляции цены нового изделия.

Воздействие предприятия на различные этапы «петли качества» обеспечивается в системе качества предприятия, выражаемой в виде трех основных направлений хозяйствования:

– **обеспечение качества** – совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, создающих необходимые условия для выполнения каждого этапа жизненного цикла изделия («петли качества»), таким образом, чтобы продукция удовлетворяла определенным требованиям по качеству;

– **управление качеством** – управление технологическими процессами, выявление различных несоответствий в продукции, производстве или самой системе качества, а также устранение выявленных несоответствий и причин их возникновения;

– **улучшение качества** – это постоянная управленческая деятельность, направленная на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления, совершенствование отдельных элементов производства и всей системы качества на предприятии [22].

Товарный ассортимент

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

Товарный ассортимент – это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием и предлагаемых рынку. Она включает в себя вид товара (автомобиль, трактор, телевизор) и делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством и ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую степень классификации.

Каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга. В большинстве фирм работу с каждой ассортиментной группой товаров поручают отдельному лицу. Этому распорядителю предстоит принять ряд ответственных решений относительно широты товарного ассортимента и товаров, его олицетворяющих.

Характеристика товарного ассортимента включает в себя:

- 1) широту – общее количество ассортиментных товаров у производителя;
- 2) насыщенность – общее число составляющих ассортимент конкретных товаров;
- 3) глубину – варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы;
- 4) гармоничность – степень близости товаров различных ассортиментных групп относительно их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения и других показателей.

Возможные решения исходя из параметров ассортимента:

- расширение ассортимента – за счет включения новых ассортиментных групп;
- увеличение насыщенности имеющихся ассортиментных групп;
- углубление ассортимента путем увеличения вариантов (модификаций) каждого имеющегося товара;
- повышение или снижение степени гармоничности товаров различных ассортиментных групп [16].

3.3. Цена в системе маркетинга

Сущность и виды цен

Под ценой понимается – количество денег, запрашиваемых за продукцию или услугу. Проводя определенную политику в области ценообразования, организация активно воздействует как на объем продаж, так и на величину полученной прибыли.

Цена – денежное выражение стоимости товара, уровень, которой находится в прямой зависимости от полезности товаров, появившихся на рынке.

Цена – это рычаг экономического управления и конкурентной борьбы.

В коммерческой практике существует множество видов цен.

Это обусловлено особенностями отношений продавца и покупателя. Для стоимостной оценки результатов сделок и затрат используют различные виды цен. Несмотря на множество цен, действующих на рынке, все они связаны между собой. В зависимости от того, какой признак взят для классификации, все виды цен подразделяются на различные группы:

По характеру обслуживания оборота цены делятся на оптовые цены и розничные цены.

1. *Оптовые цены* распространяются на покупки и продажи. Оптовой ценой считается цена, по которой предприятия реализуют произведенную продукцию другим предприятиям, сбытовым организациям и обычно реализуется оптом или крупными партиями. К числу оптовых цен относятся, прежде всего, закупочные цены, по которым сельскохозяйственные производители реализуют свою продукцию. Отличие закупочной цены отличается от других видов цен тем, что в ее состав не включается НДС и акцизы. К оптовым ценам относятся отпускные цены на продукцию производственно-технического назначения, товары народного потребления. В международной прак-

тике торговые сделки представляют собой оптовые операции. К оптовым ценам относятся биржевые цены.

2. *Розничные цены* – это цены продажи индивидуальному или мелкооптовому потребителю и населению, включая НДС:

- а) Отпускные цены на предприятиях общественного питания.
- б) Цены на услуги населению.
- в) Тарифно-грузовые и пассажирские перевозки.

Цены делятся *по способу установления фиксации* и делятся на твердые цены, подвижные цены и цены скользящие.

Твердые цены – это постоянные цены, которые устанавливаются в момент подписания договора и не меняются в течение всего срока поставки продукции по данному договору, соглашению или контракту. В этом договоре прописывается, что «цена твердая – изменению не подлежит». Твердые цены применяются в сделках с немедленной поставкой, с поставкой в течение короткого срока и при длительных сроках поставки.

Подвижная цена – это цена, которая фиксирована в момент заключения договора, но может быть пересмотрена в силу изменения рыночной цены на этот товар или услугу. В договоре должна быть оговорка «о повышении или понижении цены». Также в договоре может быть оговорено, что, в случае отклонения рыночной цены от контрактной от 2 до 5%, цена не меняется.

Скользящая цена – цена, исчисляемая в момент исполнения договора путем пересмотра первоначальной договорной цены с учетом изменения в издержках производства за период времени, необходимый для изготовления этой продукции. Основной фактор изменения цены – инфляция. Скользящая цена также используется в международной торговле.

Цены различаются по *способу получения информации*. Существуют публикуемые, справочные и расчетные цены.

Публикуемые цены – это цены, которые сообщаются из специальных источников информации. К публикуемым ценам относятся справочные цены, прейскурантные цены, биржевые котировки, цены аукционов и цены торгов.

Справочные цены могут быть номинальными. Публикуются в различных печатных изданиях. Номинальные цены применяются в качестве базы при заключении сделок. Начисление скидок и надбавок производится с номинальной цены. Номинальную цену также называют базовой или базисной ценой.

Расчетные цены применяются в договорах или контрактах на нестандартное оборудование, которое производится по индивидуальным заказам. Цены на такое оборудование рассчитываются и обосновываются поставщиком для каждого заказа с учетом технических и коммерческих условий.

Цены разделяются в зависимости **от временного фактора** на постоянные, сезонные и ступенчатые.

Постоянные цены – цена, срок действия которой заранее не определен.

Сезонная цена – срок действия определен временем.

Ступенчатая цена – ряд последовательно снижающих цен на продукцию в заранее обусловленные моменты времени [16].

Эффекты ценообразования

Любой покупатель чувствителен к цене, однако эта чувствительность может существенно изменяться от одной ситуации к другой в зависимости от важности, приписываемой товару, или, напротив, от неценовых обстоятельств, связанных с приобретением товара. Можно выделить следующие девять детерминантов важности цены, или эффектов ценообразования.

Эффект уникальной ценности: покупатели не так чувствительны к цене, если товар обладает особыми, уникальными свойствами. Вопросы для проверки существования эффекта «Обладает ли товар осязаемыми или неосязаемыми уникальными свойствами, выделяющими его среди товаров-конкурентов?»; «Какую ценность придают потребители этим особым качествам?».

Эффект осведомленности об аналогах: покупатели менее чувствительны к цене, если не знают о существовании аналогов. Вопросы. «Какие альтернативы имеются у покупателя в той же товарной категории?»; «В какой мере потенциальные покупатели извещены о существовании товаров-заменителей?».

Эффект трудности сравнения: покупатели менее чувствительны к цене, если товары плохо поддаются сравнению. Вопросы для проверки существования эффекта: «Насколько покупателям трудно сравнивать товары по ценам?»; «Не является ли товар настолько сложным, что для проведения сравнения нужно привлекать специалистов?»; «Возможно ли прямое сравнение с ценами на товары-заменители?».

Эффект суммарных затрат: покупатели менее чувствительны к цене, если цена товара составляет лишь небольшую долю их дохода.

Вопрос: «Насколько значительны расходы покупателя на товар как в абсолютной цене, так и в доле его доходов?».

Эффект конечной пользы: покупатели тем менее чувствительны к цене, чем меньшую долю составляет цена товара в общих расходах на получение конечного результата. Вопросы для проверки эффекта: «Какую выгоду ищут покупатели конечного товара?»; «Какую долю составляет цена промежуточного товара в полной цене конечного товара?».

Эффект распределения затрат: покупатели менее чувствительны к цене товара, если они делят ее с другими. Вопросы: «Уплачивает ли покупатель сам полную цену товара?»; «Если нет, то какую долю цены он реально оплачивает?».

Эффект безвозвратных инвестиций: покупатели менее чувствительны к цене товара, если он применяется совместно с ранее приобретенным основным товаром, представляющим безвозвратные расходы. Вопрос для проверки эффекта: «Применяется ли товар в сочетании с главным товаром, который уже куплен и представляет для покупателя безвозвратные инвестиции?».

Эффект «цена-качество»: покупатели не так чувствительны к цене, если товар вызывает сильные ассоциации с качеством, престижем, эксклюзивностью. Вопросы для проверки эффекта: «Является ли престижный имидж важным атрибутом данного товара?»; «Существуют ли надежные индикаторы для оценки качества товара еще до покупки?»; «Если качество товара окажется недостаточно высоким, насколько серьезной будет потеря для покупателя?».

Эффект запаса: покупатели менее чувствительны к цене, если у них нет возможности создать запас товара. Вопросы для проверки эффекта: «Располагают ли покупатели достаточными запасами товара?»; «Считают ли они, что нынешний уровень цен установлен только временно?» [22].

Процесс ценообразования

Процесс ценообразования должен начинаться с выявления и анализа внешних факторов, влияющих на формирование цены конкретного товара. Оценка существующего положения необходима для установления пределов, в рамках которых может происходить определение реальной цены товара.

Следующий шаг – постановка цели ценообразования, смысл которой заключается в определении направления развития политики ценообразования предприятия и которая вытекает из возможностей реализации имеющихся ресурсов фирмы в условиях существующих и будущих внешних факторов.

Важными этапами ценообразования должны быть обоснованные оценки издержек и спроса, которые позволяют четко обозначить соответственно нижнюю и верхнюю границы цены товара.

Следующим шагом ценовой политики является выбор метода ценообразования, обуславливающего методические средства решения поставленной цели.

После выбора метода ценообразования актуальным становится определение стратегии ценообразования, обуславливающей долгосрочное изменение цены товара в соответствии с выбранной маркетинговой стратегией предприятия.

Важным этапом ценовой политики является также страхование цены товара от неблагоприятных воздействий. Подобное страхование цены особенно необходимо при долгосрочных сделках купли-продажи (например, при заключении контрактов на промышленном рынке).

Завершающим этапом процесса ценообразования должно быть применение тактических приемов, т. е. ценовая дифференциация.

Общая схема процесса ценообразования представлена на рис. 3.5.

Представленная схема ценообразования носит общий характер, и в зависимости от конкретной ситуации отдельные этапы могут быть исключены или, напротив, расширены. Вместе с тем указанная схема иллюстрирует последовательность и логичность этапов формирования обоснованной ценовой политики предприятия, являющейся интегрированным выражением процессов ценообразования всего ассортимента продуктов предприятия.

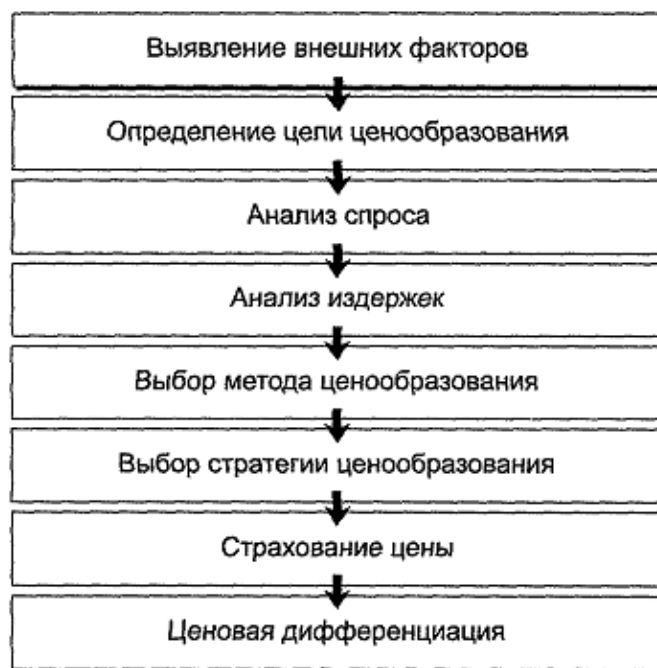


Рисунок 3.5 – Этапы ценообразования

Цели ценообразования

Основные цели ценообразования представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Основные цели ценообразования [22]

Наименование цели	Решаемые задачи	Длительность применения	Недостатки применения
Выживаемость	Обеспечение окупаемости затрат, сохранение существующего положения	Краткосрочная цель	Предприятие не накапливает финансовые ресурсы
Текущая прибыль	Максимизация текущей прибыли, быстрое получение оборотных средств	Среднесрочная цель	Предприятие не развивает основные фонды
Доля рынка	Максимизация сбыта, достижение определенной доли рынка	Долгосрочная цель	Предприятие вынуждено снижать издержки и доходы
Качество товара	Обеспечение лидерства по показателям качества	Долгосрочная цель	Используются значительные объемы ресурсов предприятия

Методы ценообразования

Затратные методы: цена исчисляется как сумма издержек и наценки на себестоимость (прогрессивная калькуляция). Как правило, продуктовый портфель фирмы состоит из нескольких элементов, что порождает проблему распределения постоянных издержек между продуктами. Существуют различные схемы установления продажной цены на каждый товар.

1) Калькуляция на базе полных затрат: к полной сумме затрат добавляют сумму, соответствующую норме прибыли. В надбавку включаются косвенные налоги и таможенные пошлины.

2) Калькуляция на базе переменных затрат – постоянные затраты делятся по возможности отнесения к продукту (цена покрывает затраты по производству продукта, а разница между ними является вкладом в покрытие остальных затрат:

$$\text{Ц} = (\text{переменные затраты} + \text{покрытие}) / \text{объем выпуска}.$$

3) Ценообразование на основе обеспечения целевой прибыли определяет необходимый уровень цены при заданном размере прибыли с учетом возможного объема производства, взаимосвязи издержек и выручки. Рассматриваются разные варианты цен, их влияние на

объем сбыта, необходимый для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли (тестирование цен на прибыльность).

4) Метод рентабельности инвестиций. Метод основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств.

$Ц = \text{совокупные затраты} / \text{объем выпуска} + \text{сумма процентов за кредит}.$

Методы, ориентированные на спрос: ценообразование учитывает рыночную ситуацию и предпочтения потребителей и базируется на опросах потребителей, экспертных оценках, эксперименте.

1) Метод опроса потребителей: осуществляется представительная выборка потребителей для опроса с целью выявить представление о правильной цене и потолке возможной цены, реакцию на изменение цен, возможность их дифференцирования, марки.

2) Метод аукциона. Используется при назначении цен на уникальные, престижные товары, позволяет концентрировать спрос в одном месте, включать в цену элемент азарта, затраты на проведение аукциона и прибыль организаторов.

Варианты метода определяются типом аукциона (публичных торгов):

а) метод ценообразования на повышение (товар продают по цене, наиболее высокой из предложенных покупателями);

б) метод ценообразования на понижение (голландская система или вейлинговые торги: начальная цена предложения наивысшая);

в) метод запечатанного конверта, при этом отсутствует возможность сравнения с запросами других покупателей.

3) Метод эксперимента (пробных продаж)

Цена устанавливается путем перебора разных вариантов цен на основе наблюдения за реакцией потребителей, например, на небольшие изменения установленных цен и оптимизации сочетания «выручка-объем продаж». Применению метода предшествует определение приемлемых границ цены.

Методы, ориентированные на конкурентов: применяются в обостренной конкурентной среде и в случае, если ценообразование на основе других методов потерпело неудачу: цена изменяется до цены конкурентов или среднеотраслевой. Цены в целом ориентированы на повышение конкурентоспособности товара.

1) Метод мониторинга конкурентных цен – цена устанавливается и далее держится на уровне цен основного конкурента.

2) Метод конкурса. Конкурс (вынужденная ценовая конкуренция продавцов) характеризуется концентрацией предложения, обременяемостью рынка.

Стратегии ценообразования

Стратегия ценообразования — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями фирмы.

Для классификации ценовых стратегий можно использовать несколько критериев.

Ценовые стратегии в маркетинге

1. По уровню цен на новые товары:

- стратегия снятия сливок;
- стратегия цены проникновения;
- стратегия среднерыночных цен.

2. По степени изменения цены:

- стратегия стабильных цен;
- стратегия скользящей падающей цены или исчерпания;
- стратегия роста проникающей цены.

3. По отношению к конкурентам:

- стратегия преимущественной цены;
- стратегия следования за конкурентом.

4. По принципу товарной и покупательской дифференциации:

- стратегия дифференциации цен на взаимосвязанные товары;
- стратегия ценовых линий;
- стратегия ценовой дискриминации.

Стратегия «Снятия сливок» — кратковременное конъюнктурное завышение цен.

Маркетинговая цель — максимизация прибыли.

Условия применения:

покупатели — привлеченные массовой многообещающей рекламой, сегмент целевого рынка, нечувствительный к цене; новаторы или снобы, желающие обладать новейшим или модным товаром;

товар — принципиально новый, не имеющий базы сравнения, либо товар повышенного спроса, неэластичного спроса, запатентованный товар, товар высокого и постоянно повышающегося (с целью оградить производство от конкурентов) качества, с коротким жизненным циклом;

фирма – известна и имеет имидж высокого качества или неизвестна и проводит интенсивную кампанию по стимулированию сбыта в момент запуска продукта; имеет конкурентов, способных повторить жизненный цикл товара, что затруднит возврат вложенных средств; производственный процесс не отработан и издержки могут превысить ожидаемый уровень при условии, что спрос с трудом поддается оценке и рискованно строить прогноз расширения рынка при снижении цен; фирма не располагает необходимыми оборотными средствами для широкомасштабного запуска нового товара и продажа по высокой цене позволит их получить.

Преимущество стратегии – позволяет в короткий срок возместить маркетинговые расходы и высвободить капитал, если рынок «принял» товар по высокой цене, перспективы товара хорошие: снижать цену легче, чем повышать.

Недостаток стратегии – высокая цена привлекает конкурентов, не давая времени фирме закрепиться на рынке.

Стратегия «цены проникновения» – значительное занижение цен на товар.

Маркетинговая цель – захват массового рынка.

Условия применения:

покупатель – массовый с низким или средним доходом, чувствительный к цене, спрос по качеству малоэластичен;

товар – широкого потребления, узнаваемый, не имеющий заменителей (условия, обеспечивающие возможность дальнейшего повышения цен);

фирма – имеющая производственные мощности, способные удовлетворить повышенный (из-за низких цен) спрос, мощная фирма, имеющая опыт и возможность справиться с проблемой повышения цен.

Преимущество стратегии – снижает привлекательность рынка для конкурентов, давая тем самым предприятию преимущество во времени для закрепления на рынке.

Недостаток стратегии – проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка.

Разновидности: «цена вытеснения» – такая низкая цена, которая исключает появление конкурентов на рынке.

Стратегия среднерыночных цен – выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене.

Маркетинговая цель – использование существующего положения.

Условия применения:

покупатель – сегмент целевого рынка со средним доходом, чувствительный к цене;

товар – широкого потребления, стандартизованный, с нормальным жизненным циклом;

фирма – имеет среднеотраслевые производственные мощности.

Преимущество стратегии – относительно спокойная конкурентная ситуация.

Недостаток стратегии – трудная идентификация товара.

Стратегия «стабильных цен» – неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств.

Маркетинговая цель – использование существующего положения.

Условия применения:

покупатель – постоянный и солидный, несколько консервативный клиент, для которого важно постоянство цен;

товар – престижный, дорогостоящий;

фирма – работает в отрасли, в которой традиционно считаются «неприличными» частые и резкие скачки цен.

Преимущество стратегии – высокая относительная прибыль (с единицы товара).

Недостаток стратегии – фирма должна иметь постоянный резерв для снижения издержек, по возможности сохраняя прежний уровень качества.

Стратегия «скользящей падающей цены», или «исчерпания» – ступенчатое снижение цен после насыщения первоначально выбранного сегмента.

Маркетинговая цель – расширение или захват рынка.

Условия применения:

покупатель – массовый со средним доходом, «подражатель»;

товар – особо модный или используемый лидерами общественного мнения;

фирма – имеет возможность увеличения объема производства и частого изменения в технологии.

Преимущество стратегии – фирма может добиваться периодического расширения рынка сбыта за счет покупателей со все более низким уровнем дохода и соответствующего увеличения объема продаж.

Недостаток стратегии – нет.

Стратегия «роста проникающей цены» – повышение цен после реализации стратегии цены проникновения.

Маркетинговая цель – использование существующего положения, завоеванной доли рынка.

Условия применения:

покупатель – массовый, постоянный (приверженец марки);

товар – узнаваемый, отсутствуют заменители;

фирма – мощная, имеет опытных маркетологов.

Преимущество стратегии – нет.

Недостаток стратегии – трудности повышения цен после низкого уровня.

Стратегия «преимущественной цены» – достижение преимущества по отношению к конкурентам.

Маркетинговая цель – атаковать или защищаться от натиска конкурентов.

Условия применения:

покупатель – давно занятый другими фирмами рыночный сегмент;

товар – широкого потребления, имеет заменителей;

фирма – работает в условиях явной для потребителя конкуренции.

Преимущество стратегии – обязательный мониторинг конкурентного состояния.

Недостаток стратегии – зависимость от поведения конкурента.

Разновидности:

а) цена выше, чем у конкурента (преимущество по качеству);

б) цена ниже, чем у конкурента (преимущество по издержкам).

Стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные товары» – использование широкого спектра цен на субституты, дополняющие и комплектующие товары.

Маркетинговая цель – поощрение покупателей к потреблению.

Условия применения:

покупатель – со средними или высокими доходами;

товар – взаимосвязанные товары массового потребления;

фирма – работающая с широким спектром товаров.

Преимущества стратегии – оптимизация продуктового портфеля.

Недостатки стратегии – нет.

Разновидности:

а) высокая цена на самый ходовой товар (приманку, имиджевый товар) восполняет увеличение затрат на разнообразие ассортимента и применение низких цен для дешевых или новых товаров;

б) низкая цена на основной товар номенклатуры компенсируется завышением цен дополняющих товаров;

в) выпуск нескольких версий товара для сегментов с разной эластичностью;

г) связывание в набор дополняющих или независимых товаров по льготной цене (ниже, чем цены продажи отдельных товаров).

Стратегия «ценовых линий» – использование резкой дифференциации цен на ассортиментные виды товара.

Маркетинговая цель – создать представление покупателей о принципиальном отличии в качестве с учетом порогов их ценовой чувствительности.

Условия применения:

покупатель – имеет высокую ценовую эластичность спроса;

товар – имеет ассортиментный набор и качество, сложное для однозначного определения потребителем;

фирма – имеет опытного маркетолога, возможность дорогостоящих исследований.

Преимущество стратегии – оптимизация продуктового портфеля.

Недостаток стратегии – сложно определить психологический барьер цен.

Стратегия «ценовой дискриминации» – продажа одного товара различным клиентам по разным ценам или предоставление ценовых льгот некоторым клиентам.

Маркетинговая цель – свободное или без дополнительных затрат перемещение товара с «дешевого» рынка на «дорогой».

Условия применения:

покупатель – постоянный клиент, легко идентифицируется, эластичность спроса у разных потребителей существенно разная;

товар – уникальный, не имеющий равноценных заменителей;

фирма – реальный или мнимый (в представлении потребителей) монополист.

Преимущество стратегии – оптимизация спроса в реальных условиях.

Недостаток стратегии – нет.

Разновидности:

а) льготы постоянным партнерам, франчайзинг (с целью внедрения в посреднические структуры);

б) разные цены в зависимости от времени пользования, типа потребителя [16].

3.4. Сбыт в системе маркетинга

Сущность сбыта

Сбытовая деятельность (сбыт) представляется совокупностью всей функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии (по окончании изготовления продукции) вплоть до непосредственной продажи товара покупателю, доставки его потребителю и послепродажного обслуживания.

Такое представление сбыта трактует его с позиции системного и комплексного подходов в широком смысле.

Сбыт (в широком смысле слова) – функция предприятия по продаже его продукции; включает логистику, взаимоотношения с внешней сбытовой сетью и налаживания отношений с покупателями; это все операции с момента выхода товара за ворота предприятия до момента передачи товара покупателю.

Сбыт (в узком смысле слова) – это реализация готовой продукции.

Цель сбыта – доведение до конкретных потребителей конкретного товара требуемых потребительских свойств в необходимом количестве (объеме), в точное время (в точный срок), в определенном месте, с минимальными затратами.

Каналы распределения

Канал распределения товаров – совокупность взаимосвязанных организаций или физических лиц, включенных в процесс доставки товаров от производителей к конечным потребителям в рамках сбытового маршрута.

Типы каналов сбыта: прямые и косвенные.

Канал нулевого уровня, или канал прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям.

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения им нередко оказывается агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в перерабатывающей промышленности между оптовыми и розничными торговцами обычно стоят мелкие оптовики, которые скупают товары у крупных оптовиков и перепродают их небольшими партиями в розничную торговлю. Существует и большее число уровней, но они встречаются реже.

Значимость использования посредников

- сокращение числа контактов, необходимых для организации взаимодействия между участниками процесса обмена, так как при централизации обмена сокращается число действий, обеспечивающих согласование предложения и спроса;
- экономия на масштабе сделок, поскольку, группируя предложения многих производителей, посредник способен выполнять определенные торговые функции в большем объеме, чем отдельный производитель;
- уменьшение несоответствия между производителями и потребителями, так как посредники, обеспечивая разбиение товаров на мелкие партии и сортируя их, позволяют потребителям иметь дело с более удобными для них масштабами поставок;
- улучшение ассортимента, поскольку ассортимент изготовителя определяется требованиями технической однородности, роль посредников состоит в обеспечении разнообразия товаров, чтобы покупатели могли в одной сделке приобрести несколько товаров, сэкономив свое время и необходимые усилия;
- улучшение обслуживания, так как посредник ближе к конечному потребителю и лучше знает его потребности, а следовательно, может обеспечить более лучшее послепродажное обслуживание и другие услуги.

Планирование сбыта товаров

При планировании сбыта товаров в первую очередь необходимо учитывать все факторы маркетинговой политики предприятия, поскольку сбытовые посредники могут как уменьшать, так и увеличивать действенность маркетинговых инструментов фирмы-производителя.

Следующий важный этап – обоснованное определение используемых функций каналов сбыта. Наиболее полное использование этих функций позволяет фирме-производителю применять широкий диапазон маркетинговых действий по распространению и продвижению товара на рынок.

Важнейшим этапом планирования товародвижения является и выбор типа канала сбыта, предопределяющего возможности руководства им. В случае косвенного канала целесообразным представляется применение контрактных соглашений между производителем и торговым посредником. Определенное влияние на маркетинговую политику предприятия оказывают также длина и ширина используемого канала сбыта.

После выбора типа канала следует определить конкретных коммерческих посредников, способных обеспечить фирме выгодное распространение товара. При значительном многообразии оптовых и розничных посредников целесообразно проводить оптимизацию издержек и прибыли по выбранным каналам сбыта.

Важным моментом является также выбор соответствующей стратегии распространения товара по этим каналам сбыта. Возможным завершающим этапом планирования сбыта товаров может быть анализ возможностей международной коммерческой деятельности для сбыта товаров данного предприятия.

Учитывая все сказанное выше, можно представить схему планирования сбыта товаров следующим образом (рис. 3.6).

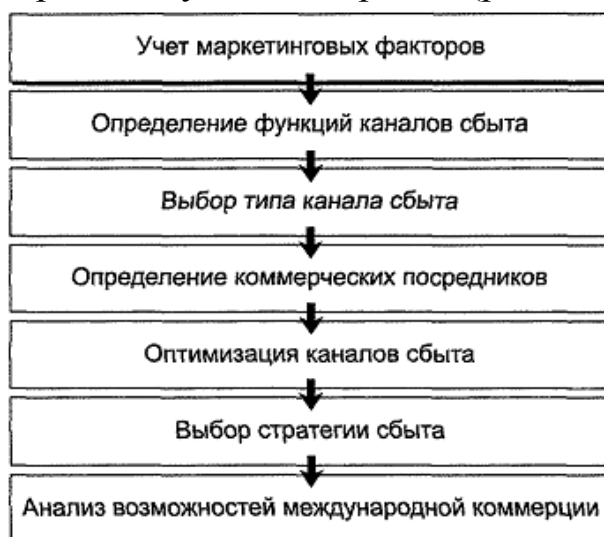


Рисунок 3.6 – Планирование сбыта товаров

Следует отметить, что эта схема носит довольно общий характер и позволяет алгоритмизировать процедуру формирования управленческих решений по каналам сбыта. Вместе с тем если предприятие уже традиционно использует определенные каналы сбыта или обладает обоснованными критериями выбора соответствующих каналов распространения товара, то представленная выше схема может быть существенным образом сокращена путем исключения уже проработанных предприятием блоков планирования сбыта товаров.

Учет маркетинговых факторов при сбыте товаров

Функции товародвижения осуществляются через каналы сбыта, которые включают все организации и всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники каналов сбыта или посредники.

Отметим основные факторы планирования каналов сбыта.

Соответствие маркетинговой программе. Решения в области планирования сбыта существенно влияют на маркетинговые программы фирмы. Поскольку посредники могут обеспечивать большое разнообразие маркетинговых функций, план маркетинга фирмы зависит от того, осуществляет она прямую продажу или использует соответствующие каналы сбыта. Аналогично решение продавать через розничные магазины, а не по почте требует различной маркетинговой ориентации и деятельности.

Формирование отношений с каналами сбыта. Для создания хороших отношений с каналами сбыта требуется длительное время. Когда они уже есть, старой фирме, уже работающей с этими каналами, легче организовать сбыт подходящих новых товаров, а новой фирме внедриться достаточно сложно. Потребители предпочитают не менять сложившиеся способы приобретения товаров и услуг.

Учет издержек и прибыли. Выбор каналов сказывается на расходах и прибыли. Фирма, которая берет на себя все функции, должна оплачивать их, соответственно она получает все доходы. Фирма, использующая внешние каналы сбыта, может уменьшить относительные издержки товародвижения, однако у нее меньше и относительная прибыль, поскольку соответствующие сбытовые организации должны получать свою долю прибыли.

Традиционность каналов сбыта. Для ряда категорий продукции каналы товародвижения носят традиционный характер. Так, в пищевой промышленности производители обычно продают свои товары через

оптовиков, которые имеют дело с розничными предприятиями. Производители автомобилей реализуют их через соответствующих дилеров. Целесообразно придерживаться традиционных структур сбыта.

Контроль структуры маркетинга. Чем больше посредников использует фирма, тем меньше непосредственных контактов с потребителями она имеет и тем ниже степень ее контроля над структурой маркетинга. Поэтому чрезвычайно важен процесс встраивания системы товародвижения в общую структуру маркетинга фирмы.

Функции каналов сбыта

Маркетинговые исследования. Участники каналов сбыта могут играть решающую роль в маркетинговых исследованиях. В силу близости к рынку они хорошо представляют характеристики товара и нужды и потребителей.

Закупки. Условия закупок товаров могут изменяться. В одних случаях участники каналов сбыта оплачивают продукцию по ее получении, в других – получают ее на реализацию и не оплачивают до продажи (на условиях консигнации). Возможны оплата товара немедленно, а также отсрочка платежа на некоторое время.

Продвижение. При распределении ответственности за продвижение товара производители обычно берут на себя рекламу в рамках региона или страны. Оптовики стимулируют и координируют продвижение продукции на местах среди розничных торговцев. Розничная торговля осуществляет местную рекламу, персональную продажу и особые мероприятия.

Планирование продукта. Каналы сбыта участвуют в планировании продукта различными способами. Так, они дают советы и рекомендации по существующим и новым товарам. Пробный маркетинг также требует их сотрудничества. Наконец, посредники могут определить место на рынке данной продукции по сравнению с конкурирующей, а также указать, сбыт каких товаров следует прекратить.

Ценообразование. Каналы товародвижения существенно влияют на решения по ценообразованию. В зависимости от канала товародвижения устанавливаются наценки и определяются конечные цены на продукцию.

Распределение. Включает три важнейших элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Транспортировка связана с тем, что продукция, как правило, отправляется от производителя через каналы сбыта к конечным потребителям. Поскольку производст-

во часто превосходит текущий спрос, продукцию необходимо хранить. Наконец, чтобы продать продукцию или услуги потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами, т. е. обеспечивать контакты с потребителями.

Стратегии интенсивности сбыта товаров

Стратегии сбыта товаров определяются главным образом интенсивностью сбыта. По степени интенсивности сбыта товаров торговые стратегии принято делить на интенсивный сбыт, избирательный сбыт и эксклюзивный сбыт.

При *эксклюзивном* распределении и сбыте предприятие-производитель резко ограничивает количество оптовых и розничных посредников в географическом регионе, может использовать один или два розничных магазина в конкретном торговом районе. Производитель стремится к созданию престижного образа своей товарной марки, контролю над каналами сбыта и высокой доле прибыли при реализации товаров.

При *избирательном* распределении и сбыте фирма-продавец использует небольшое и ограниченное число оптовых и розничных посредников, пытаясь сочетать контроль над каналом сбыта и престижный образ товара с хорошим объемом продаж и прибыли.

При *интенсивном* сбыте фирма использует большое число оптовых и розничных посредников. Ее цели – широкий рынок сбыта, признание каналов, массовая реализация и высокая валовая прибыль. Удельная прибыль на единицу продукции при такой стратегии сбыта может быть невысокой. Эта стратегия направлена в первую очередь на увеличение числа потребителей товара фирмы [22].

3.5. Система маркетинговых коммуникаций

В комплексе маркетинга продвижение направлено на достижение осведомленности потенциальных потребителей о получаемых ими выгодах и преимуществах через предоставляемые предприятием товары, цену и условия продажи, скидки, т. е. всеми элементами комплекса маркетинга.

Продвижение – создание и поддержание постоянных связей предприятия с рынком для информации, убеждения и напоминания о своей деятельности с целью активизации продажи товаров и фор-

мирования положительного образа (имиджа) на рынке. Маркетинговый смысл продвижения заключается в том, что это активная передача информации потребителям.

В основе продвижения лежит процесс коммуникативных связей предприятия с рынком. Коммуникативные связи предприятия с рынком выражаются в том, что предприятие направляет на рынок свои товары и информацию о них.

Рынок возвращает предприятию деньги за реализованную продукцию и информацию, как товар был принят рынком. Коммуникативные связи осуществляются через все маркетинговые средства.

Маркетинговые коммуникации представляют собой процесс передачи информации о товаре целевой аудитории. Маркетинговая коммуникация – двусторонний процесс: с одной стороны, предполагается действие на целевые аудитории, а с другой – получение встречной информации о реакции этих аудиторий на осуществляемое компанией действие. Обе эти составляющие одинаково важны, их единство дает основание говорить о маркетинговой коммуникации как о системе.

Маркетинговые коммуникации представляют собой концепцию, согласно которой компания тщательно продумывает и координирует работу собственных бесчисленных каналов коммуникации для выработки точного, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах. Создание встроенных маркетинговых коммуникаций предполагает определение целевой аудитории и разработку тщательно скоординированной программы продвижения для получения желаемой ответной реакции потребителей.

Маркетинговые коммуникации нацелены на решение острых проблем целевого рынка, связанных с осведомленностью потребителей, со стилем компании либо покупательскими предпочтениями. Таковой подход к передаче информации ограничивает процесс во времени и делает его чересчур дорогостоящим; не считая того, что большая часть маркетинговых сообщений передается совершенно не тем, кому нужно. Поскольку все потребители различные, компания обязана разрабатывать отдельные программы коммуникаций для каждого из частей рынка, для каждой ниши сегмента и даже для каждого отдельного покупателя. Маркетинговые коммуникации осуществляются для укрепления приверженности потребителя к компании и к товару.

Средствами продвижения являются: реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта и формирование спроса, связи с общественностью.

Реклама – процесс распространения информации, имеющий целью продвижение товаров, услуг или идей определенного заказчика без его непосредственного участия, но за его счет. Действенность различных видов рекламы (на телевидении, в прессе, и др.) определяется ее конкретным положением в комплексе маркетинговых мероприятий.

Реклама – любая платная форма первичного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора. Реклама представляет собой систематическое воздействие на мнение и поведение покупателей путем передачи сведений о товарах в СМИ.

Условно рекламу можно разделить на две части: рекламу образа и рекламу продажи. Отсюда следуют главные функции рекламы: создание и поддержание положительного имиджа, передача информации в виде подачи знаний о свойствах товара. Цель рекламы: создание достаточной известности, привлечение потребителей, реакция на действия конкурентов, достижение конкурентных преимуществ, выравнивание сезонных колебаний.

Виды рекламы:

1) информационная реклама – используется на этапе вывода товара на рынок;

2) увещательная реклама – используется, когда фирма формирует избирательный спрос. Часть увещательных объявлений смещается в категорию сравнительной рекламы, в ходе которой утверждаются преимущества одной марки по сравнению с другой;

3) напоминающая реклама;

4) подкрепляющая реклама – уверяет покупателя, что сделан правильный выбор.

Связи с общественностью («public relations», PR) – это продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией (предприятием) и общественностью.

Связи с общественностью, или паблик рилейшнз (ПР) – создание хороших отношений с общественностью, имеющей контакты с организацией, путем формирования благоприятного имиджа организации и ее продуктов и путем нейтрализации неблагоприятных событий и слухов.

Основная задача связей с общественностью заключается в налаживании отношений между различными аудиториями, зачастую противоположными по своим интересам и задачам.

Связи с общественностью включают в свой состав такие виды деятельности, как связь с прессой, распространение как внутри, так и вне организации информации о ее деятельности, лоббистская деятельность в законодательных и правительственных органах с целью принятия или отмены определенных решений, разъяснительная работа относительно положения компании и о ее продуктах, ее социальной роли.

Деятельность по связям с общественностью необходима в следующих случаях:

1. Установление и поддержание внешних общественных отношений и коммуникаций.
2. Развитие внутрикорпоративных отношений.
3. Создание имиджа компании, поддержка и сохранение ее репутации.
4. Увеличение спроса за счет возрастания степени осведомленности.
5. Разработка и реализация системы антикризисных коммуникаций.
6. Поиск оптимальных выходов из конфликтных ситуаций, решение конфликтов с минимальными потерями.
7. Создание и продвижение имиджа конкретного лица.
8. Развитие корпоративных отношений.
9. Продвижение компании в условиях сильной конкуренции.

Наиболее активными средствами формирования доброжелательных связей с общественностью являются корпоративная реклама, формирование позитивного имиджа, отклики в средствах массовой информации, спонсорство.

Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги. Стимулирование продаж – это маркетинговые мероприятия, целью которых является стимулирование конечного потребителя, а также посредников в сбыте в пользу собственного товара.

Стимулирование ориентируется на приверженцев других марок товаров. Обычно стимулирование приводит к высокой, но краткосрочной реакции в сфере оборота. Проведение большого числа мероприятий по стимулированию для одной и той же марки товара вредит его имиджу. Мероприятия по стимулированию приводят хотя и к быстрому результату, но на сравнительно короткий период.

1. Ценовое: прямое снижение цен (скидки, сниженная цена комплекта), косвенное снижение цен (купоны, бесплатное дополнительное количество товара, ценовой зачет подержанного товара).

2. Натуральное (конкретное физическое предложение): прямые натуральные премии (поощрение покупки товара другим товаром), косвенный вариант (дегустация, пробы, упаковка многопланового использования) и т. д.

Стратегии стимулирования сбыта делятся на три основных типа:

1. Стимулирование сбыта, направленное на конечных потребителей, или потребителей. Нацелено на увеличение объема покупок потребителями.

Основные преимущества методов такого стимулирования заключаются в их многообразии и гибкости. Рассмотрим основные методы стимулирования потребителей:

– Ценовые меры. Ценовые меры – временное снижение цены товара. Ценовые меры широко используются для стимулирования покупки нового товара «на пробу» или убеждения существующих потребителей покупать больше и чаще. Они эффективны лишь в том случае, когда цена является важным фактором при выборе торговой марки или если потребители не являются приверженцами торговой марки. Существуют два типа потребительских ценовых мер.

– Денежные скидки – это снижение обычной цены товара или услуги в абсолютном (например, «цена снижена на 500 рублей») или процентном выражении (например, «скидка 50%»). О денежных скидках может быть объявлено непосредственно в местах продажи или с помощью рекламы. Объявления о скидке в месте продажи включают надпись на самой упаковке, рядом с товаром или еще где-либо в магазине.

– Скидки за упаковку – это дополнительный товар за ту же цену, предоставляемый в двух видах: упаковки-премии и объединенные упаковки. Упаковки-премии содержат дополнительное бесплатное количество товара, когда стандартная упаковка покупается по обычной цене. Этот способ часто используется для представления новой, более крупной упаковки товара. Когда одна или больше единиц товара продается по сниженной цене, предлагается объединенная упаковка. Иногда товары физически связаны вместе. Таким образом предлагается мыло. Товары просто продаются по две, три, пять и более единиц.

При определении величины ценовой скидки важно знать ценовую эластичность продаваемого товара, учесть дополнительные из-

держки потребителей, связанные с реализацией купона. Может оказаться, что ценовая скидка будет находиться в зоне безразличия потребителей к изменению цен.

– Купоны – официальные сертификаты, предлагаемые производителями и розничными магазинами, которые гарантируют определенную экономию при покупке определенных товаров в определенном магазине. Основное преимущество купонов заключается в том, что они позволяют рекламодателю снижать цену без специальной договоренности с розничным магазином. Однако у купонов есть и несколько недостатков: короткий срок действия и незначительность скидок, из-за чего многие потребители просто не предъявляют купоны. Рост составляющих стоимости купона, особенно расходов на почтовые услуги и распространение. Некоторые составляющие стоимости могут быть снижены за счет технологий, например, совершенствование баз данных, будет способствовать более целенаправленной рассылке купонов, при котором потребители не будут засыпаны ненужными купонами. Новым шагом является внедрение безбумажных купонов, когда розничный магазин и производитель договариваются о стимулировании сбыта с помощью предоставления скидок самым частым покупателям. Скидка предоставляется всем потребителям, которые покупают товар и предъявляют для сканирования на кассе свои покупательские карточки.

Купоны производителей могут распространяться по почте; через средства массовой информации (объявления в газетах и журналах, свободные вставки); через розничные магазины, которым производители платят за то, что они принимают их купоны.

– Конкурсы, лотереи, игры. Мероприятия такого типа привлекают людей, обещая бесплатную выгоду и предлагая впечатляющие призы. Конкурсы предполагают, что участники проявят какие-либо умения в борьбе за приз. Лотереи требуют только того, чтобы участники написали свои имена на бумажках или купили билеты, по которым определится выигравший тем или иным случайным способом. Игра – это вид лотереи. Она отличается от лотереи тем, что устанавливается продолжительность игры, в течение которой шансы на выигрыш изменяются. Хороший конкурс или лотерея могут оживить медленную реализацию, создать привлекательность товара в глазах дилеров и торговых агентов, стать темой для рекламы, вызвать интерес к рядовым товарам.

– Возмещение – это предложение компании вернуть определенную сумму денег потребителю, который покупает товар. Большинство предложений о возмещении побуждают совершить покупку. Подробности таких предложений обычно содержатся в прямой почтовой рекламе или печатных средствах массовой информации, также общую информацию могут сообщить с помощью телевидения и радио. Возмещения являются привлекательными, потому что они стимулируют продажи без высоких издержек и потраченных впустую средств, связанных с использованием купонов. Залог успеха состоит в том, чтобы сделать возмещение простым и с наименьшим числом ограничений.

– Премии – это овеществленная награда, полученная за выполнение определенного действия, такого как приобретение товара или посещение места продажи.

Премии обычно бесплатны, или же цена невысока. Существуют два общих вида премий: прямые премии предоставляют немедленный стимул во время покупки; премии магазинов – выдаются потребителю в розничном магазине; премии внутри упаковки – помещаются в упаковку на фабрике; премии на упаковке – помещаются с внешней стороны упаковки на фабрике; премии-упаковки – сами упаковки являются премией. Почтовые премии требуют от потребителя выполнить определенное действие перед получением премии. Существует несколько видов таких премий: компенсация – для получения такой премии требуется подтверждение покупки и некоторая оплата, сумма которой покрывает стоимость товара-компенсации и расходов по доставке. План купонов требует, чтобы потребитель сохранял купоны или специальные этикетки, прикрепленные к товару, которые впоследствии можно обменять на товар. Бесплатная почтовая премия – в этом случае потребитель отправляет рекламодателю заявку на товар и подтверждение покупки. Преимуществом премий является их способность усиливать рекламную кампанию или имидж торговой марки.

– Реклама с помощью специальных товаров похожа на премии, за исключением того, что потребителю ничего не нужно покупать, чтобы получить специальный товар. Некоторые специальные товары выбрасываются в конце года (настенный календарь), другими можно пользоваться постоянно (карандаши, ручки и органайзеры). Идеальным специальным товаром является вещь, которую может увидеть множество людей. На специальных товарах обычно размещена реклама. Стоимость рекламы с помощью специальных товаров часто

достаточно высока. Специальные товары используются для различных маркетинговых целей: благодарность потребителям, усиление положения существующих товаров или услуг, увеличение продаж торговых марок-лидеров.

– Программы продолжения – программа, которая требует от потребителя продолжения покупок товара или услуги, чтобы получить вознаграждение. Цель любого вида программы продолжения состоит в том, чтобы привязать потребителей к организации с помощью наград за их приверженность.

Как правило, чем больше совершается покупок, тем больше вознаграждение. Большинство программ продолжения рассчитаны на долгосрочный период.

– Образцы – бесплатный экземпляр товара, предоставляемый потребителю для пробного использования. Это самая эффективная стратегия для выхода на рынок с новым или модифицированным товаром или для смены товара-лидера на рынке, но и самая дорогая. Для достижения успеха товар должен продемонстрировать свои лучшие качества даже неопытному пользователю. Образцы могут распространяться среди потребителей несколькими способами: с помощью почты, специализированных компаний по доставке товаров на дом, положить образцы в специальные упаковки или распространять их в магазинах и т. д. Образцы работают наиболее эффективно, когда вместе с ними распространяются купоны на товар. Большинству потребителей нравится получать образцы, потому что они в любом случае не теряют деньги.

2. Стимулирование сбыта, направленное на посредников, или торговцев.

Стимулирование нацелено на поддержку посреднической фирмы и повышение заинтересованности посредника и предназначено для убеждения посредника в том, что товар будет хорошо продаваться. Стимулирование посредников направлено на выполнение следующих общих целей:

– стимулирование торговой поддержки (например, ценообразование, лучшее расположение в магазине или на полке);

– манипулирование уровнями запасов оптовых и розничных торговцев;

– распространение товара в новых районах страны или в новой категории магазинов;

– достижение высокого уровня привлекательности товара среди людей, которые несут ответственность за их продажу.

Способы стимулирования для мотивации посредников

– Стенды в местах продажи – это стенды, разработанные производителем и распространяемые среди розничных продавцов для продвижения определенных товаров или товарных марок. Хотя формы их могут меняться в зависимости от специфики компании, стенды в местах продажи могут включать в себя картонные детали для демонстрации, стойки, крупные заголовки, надписи, ценники и механические раздаточные устройства. Стенды в местах продажи являются единственной рекламой, возле которой одновременно находятся все элементы продажи – потребитель, деньги и товар. Роль стенда в месте продажи возрастает.

– Конкурсы и лотереи для посредников помогают мотивировать посредников. Конкурсы получили гораздо большее распространение, так как призы конкурсов обычно связаны с успехами в продаже товара (например, выигрывает тот, кто первым достиг определенного уровня продаж). Однако конкурсы эффективны, если они проводятся не слишком часто. В противном случае конкурсы быстро теряют свою привлекательность.

– Стимулы для посредников. Иногда непосредственная задача состоит не в увеличении объема продаж, а в том, чтобы получить для товара больше пространства на полке, увеличить использование демонстрационных материалов и т. д. В таких случаях для выполнения определенных задач производитель предлагает посреднику стимулы. Единственное требование заключается в том, чтобы посредник каким-либо образом продемонстрировал, что задача выполнена. Например, розничный магазин может послать производителю фотографию стенда, который он обещал использовать. Производитель может предложить дополнительный приз в денежной или натуральной форме тому, кто закажет определенный товар или определенное его количество. Существуют два вида подобных программ: деньги за продвижение – денежная премия, которая выплачивается торговому агенту в зависимости от количества проданных единиц товара за период времени. Дилерская премия – премия (подобная потребительской премии), которая выплачивается производителем розничному магазину за покупку определенного количества товара. Два самых распространенных вида премии: подарочная премия, демонстрационная премия. Подарочная премия представляет собой подарок за при-

обретение заказа определенного размера. Демонстрационная премия – это подарок магазину в виде разобранного демонстрационного стенда. Скрытый мотив для обоих способов поощрения – стремление продать как можно больше товара за короткий период времени.

– Торговое соглашение – самый важный способ стимулирования сбыта для посредника. Розничный торговец вступает в сделку, когда соглашается продвигать товар, который он обычно не продает. Это продвижение может принять форму специальных демонстраций, дополнительных закупок, лучшего расположения в магазине. Взамен розничные магазины получают специальные отчисления, скидки, товары или деньги. Существуют два вида торговых соглашений: отчисления на покупку – производитель платит посреднику определенную сумму за приобретение определенного количества товара за определенный период времени. Все, что надо сделать розничному магазину – это сделать закупку. Оплата может быть произведена в форме чека, выписанного производителем, или снижения стоимости товара в накладной. Отчисления на рекламу – это распространенный способ, используемый в сфере потребительских товаров, когда производитель платит оптовому или розничному торговцу определенную сумму за рекламу своего товара. Это отчисление может быть твердой денежной суммой или процентом от стоимости товара, проданного за определенный период времени. Кооперированная реклама подразумевает соглашение между производителем и посредниками, в котором производитель соглашается оплачивать часть расходов на рекламу, которые несет посредник. Отчисления на демонстрационные стенды включают оплату наличными или товарами, если розничный магазин согласен установить демонстрационный стенд.

3. *Стимулирование сбыта, направленное на торговых агентов*, – это деятельность, направленная на торговых представителей компаний с целью мотивировать их стремление увеличить уровень продаж. Эта деятельность бывает двух видов. Первый вид включает программы, повышающие квалификацию торговых агентов (инструкции, тренинги, торговые презентации), и поддерживающий материал (пленки, слайды, видеокассеты и другие визуальные материалы). Второй вид касается профессиональных стимулов для торговых агентов. Здесь доминируют конкурсы. Конкурс по продажам представляет собой конкурс для торговых работников, призванный повысить их производительность труда в течение определенного периода времени. Такие конкурсы усиливают заинтересованность и вы-

являют лучших работников, которые могут получить наличные деньги или другие призы. Конкурсы по продажам наиболее эффективны, если они увязываются с целями, которые можно измерить и достичь (установление новых связей, поддержание старых связей или повышение прибыльности), и если служащие уверены, что у всех равные шансы на победу.

Прямые коммуникации – персональные двусторонние коммуникации с целью побудить клиентов к немедленному отклику (режим прямых продаж, работа на заказ).

Персональные продажи – личные контакты торгового персонала предприятия с покупателями, устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его продажи или заключения торгового соглашения. Персональные продажи осуществляются путем ведения деловых переговоров, презентации, демонстраций товаров, проведения консультаций и др. Торговый персонал выполняет не только функции по продаже товаров или услуг, но и функции сбора информации для предприятия, что является важным элементом системы маркетинговой информации и коммуникативных связей.

Личная продажа – это представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами. Существует несколько различных типов личной продажи:

- периферийный сбыт – заключение сделок на месте с торговым представителем;
- розничный сбыт – помощь в торговой точке со стороны штатного продавца;
- надомный сбыт – сделки с торговым представителем, который приходит к покупателям на дом.

Личная продажа наиболее важна для компаний, которые продают продукцию, требующую пояснений, демонстрации и обслуживания.

Презентация и демонстрация. Торговый представитель рассказывает «историю» товара, а после этого использует принцип ВИЖД (AIDA), то есть привлекает внимание, поддерживает интерес, пробуждает желание и добивается действия. На протяжении всей презентации торговый представитель подчеркивает потребительские выгоды товара, привлекает внимание к его показателям, подтвер-

ждающим преимущества продукта. Выгода – это любое преимущество товара, такое как более низкая цена, пониженная трудоемкость использования или более высокая эффективность. Показатель – это характеристика товара, такая как вес или размер. Распространенная ошибка при продаже – концентрация на показателях товара (товарная ориентация), а не на потребительских выгодах (рыночная ориентация).

Сравнительная характеристика видов маркетинговых коммуникаций представлена в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Сравнительная характеристика основных инструментов коммуникационного комплекса

Вид маркетинговой коммуникации	Сущность вида маркетинговой коммуникации	Основные характеристики маркетинговой коммуникации
Реклама	Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров от чьего-либо имени	– общественный характер; – способность к увещеванию; – экспрессивность; – обезличенность; – платность
Связи с общественностью	Неличное и неоплачиваемое спонсором стимулирование спроса на организационную единицу путем распространения о ней благоприятной информации	– общественный характер; – достоверность; – убедительность; – не оплачиваемость
Прямые коммуникации	Устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими покупателями с целью совершения запродажи товара	– личностный характер; – становление дружеских; отношений с клиентом; – более активное побуждение к ответной реакции
Стимулирование сбыта	Кратковременные меры поощрения покупки товара	– побуждение к совершению покупки; – приглашение к совершению покупки; – срочность; – привлекательность

Интегрированные маркетинговые коммуникации – концепция использования четырех коммуникаций маркетинга (реклама, связи с общественностью, прямой маркетинг, стимулирование сбыта) исходя из единых целей. Каждая из коммуникаций дополняет другую

(возникает эффект синергии), приводя к эффективности, которой сложно добиться, используя только одну из коммуникаций. Совместные коммуникативные действия вызывают эффект, больший, чем простое их суммирование.

Во многих ситуациях данный подход доказывает свою эффективность по нескольким причинам:

Во-первых, вводится единое финансирование и устраняется вечный спор за бюджеты по разным направлениям, отнимающий силы и время.

Во-вторых, появляется единый «центр управления» кампанией по продвижению продукта.

В-третьих, вводится единое планирование кампании. Тем самым устраняется эффект отправки в общество различных и порой даже противоречивых «посланий» о продукте.

В-четвертых, этот подход в 2-2,5 раза дешевле традиционного [16].

3.6. Повышение эффективности использования маркетингового потенциала на основе бенчмаркинга

Возникла необходимость не только в проведении маркетинговых исследований в классическом их понимании, но потребовалась философия и функция, связанные с идентифицированием, опознанием, поиском результатов практики, которые приводили бы к максимальной производительности. Эта функция, с нашей точки зрения, представляет собой процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основываясь на лучшем опыте партнеров и конкурентов в отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

Такая функция предпринимательства давно завоевала к себе симпатию и успешно используется в практике японских, американских, западно-европейских и скандинавских бизнесменов и ученых. Она известна среди специалистов как *бенчмаркинг* (Benchmarking), и принято считать, что родиной этого термина являются США. В определенной степени бенчмаркинг близок к понятию маркетинговой разведки (marketing intelligence), которая в отличие от маркетинговых исследований основана на сборе конфиденциальной или полуконфиденциальной информации об изменении внешней среды маркетинга.

Для большинства компаний бенчмаркинг не является новым, так как он осуществлялся в рамках конкурентного анализа, хотя бенчмар-

кинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимая функция успеха любой организации. Бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке. Бенчмаркинг служит для обеспечения конкурентоспособности и создания предпосылок проверки производительности фирмы в условиях интернационализации процесса закупки сырья и материалов. При этом речь идет о сравнении результатов.

Имеется опыт использования бенчмаркинга для установления стратегии успеха предприятия. При этом в центре внимания находятся такие вопросы, как:

кто, какая фирма находится на вершине конкуренции?

почему собственное предприятие не является лучшим?

что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы стать лучшим?

как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшим из лучших?

При осуществлении бенчмаркинга сотрудники работают в командах, состоящих из представителей разных предприятий. Важнейшими составляющими деятельности сотрудников и организации являются планирование с ориентацией на создание ценности, а также компетентность в области работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности.

Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что имеется склонность к рассмотрению его как элемента маркетинговых исследований. Не умаляя важность бенчмаркинга, следует отметить, что едва ли можно сопоставлять их содержание и назначение.

Маркетинговое исследование – это процесс генерирования информации, ее поиск для принятия решений в области взаимодействия (коммуникации) субъектов маркетинговой системы, таких решений, которые бы обеспечивали требуемое рынком количество товарных и сервисных сделок. Бенчмаркингу отводится достаточно самостоятельная роль, определяемая его преимуществом, которое позволяет уже на стадии сравнения проводить количественную оценку структур и процессов, чтобы найти резервы рационализации при поиске эффективного предпринимательства.

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению

факт выгоды обмена опытом и его изучения. Поэтому необходимость проведения бенчмаркинга должна быть доказана экономическими, социальными и экологическими обоснованиями.

Таким образом, польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Это может приводить к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

Более правильно рассматривать бенчмаркинг не только как инструмент, метод сравнения, но и как функцию предпринимательства, которая связана со всем процессом предпринимательства, каждым его звеном и каждым направлением бизнеса. В этой связи процесс бенчмаркинга может включать следующие основные стадии: планирование и поиск; анализ инноваций и оценку ожидаемого эффекта; организация, разработка плана внедрения инноваций; оценка новых позиций.

При организации непрерывного процесса бенчмаркинга целесообразно использовать следующую иерархическую схему поиска лучшего в системах: производства, маркетинга, сбыта, логистики, коммерции, экспорта, финансирования, подготовки и переподготовки трудовых ресурсов, менеджмента, развития НТП, ОКР и проектирования.

Использование бенчмаркинга как функции и метода анализа преимуществ в конкуренции нацелено на повышение оперативной и стратегической производительности фирмы, а также обогащает культуру предпринимательской деятельности такими ценностями, как способность к обучению, саморазвитию, повышение собственного потенциала фирмы.

Рассмотрим принципы, объекты исследования, основные правила анализа превосходства в бизнес-предпринимательстве, этапы процесса бенчмаркинга, основные источники информации, контроль в системе бенчмаркинга, а также подходы к обучению на основе бенчмаркинга. Факторы успеха, которые определяют этот процесс, можно классифицировать следующим образом:

«Жесткие» (объективные) факторы:

- определение четких границ проекта;
- точное планирование времени;
- соблюдение стандартов качества;
- принятие во внимание бюджетных ограничений.

«Мягкие» (субъективные) факторы:

- хороший климат для сотрудничества;
- положительный настрой – ориентация на достижение результата;
- осознание важности качества;
- заинтересованность;
- творческий подход;
- этика предпринимательства (анализ превосходства – это не промышленный шпионаж).

Эта концепция является вспомогательным средством для сбора информации, требующейся предприятию, чтобы постоянно улучшать производительность и качество и быть впереди конкурентов. Анализ превосходства используется как рычаг, чтобы сломать закостенелую структуру предпринимательства, ориентируясь, например, на лучшие результаты других предприятий. Анализ превосходства – это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующей целью:

- определить лучшие результаты;
- проанализировать свою работу;
- выявить недостатки в функционировании;
- устранить слабые места;
- мотивация к постоянному улучшению.

Процесс бенчмаркинга можно разбить на пять фаз:

1. *Определение объекта анализа превосходства.* Здесь нужно установить те объекты предприятия, которые можно исследовать при помощи анализа производства. Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения, например, с позиции покупателя. Далее, этот инструмент может найти применение при анализе товаров, контрольных показателей объема продаж, ориентации клиентов и т. д. В принципе нет никаких ограничений применения, кроме тех, которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

2. *Выявление партнеров по анализу превосходства.* Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией. Этот процесс включает следующие шаги: беглый обзор (от английского слова «to skim» – бегло прочитывать, пробежать глазами). На этой стадии осуществляют поверхностный обзор

имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные. Приведение в порядок (от английского слова «to trim» – отделявать, шлифовать, приводить в порядок) В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения. выбор лучших (от английского слова «to cream» – снимать сливки) На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими. В качестве источников информации предлагаются:

- отчеты о деятельности фирм;
- журналы, книги, базы данных;
- перечень предприятий;
- деловые связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т. д.;
- специалисты;
- маркетинговые клубы;
- сотрудники различных комиссий;
- участие в наблюдательных советах.

3. *Сбор информации.* Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение/описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность. Сбор информации включает следующие подзадачи:

- концепция опросных листов, которая содержит определения и объяснения;

- подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны);

- сбор фактов о партнере по анализу превосходства;

- использование дополнительных источников;

- документальное оформление информации;

- проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственными руководящими работниками, как на своем предприятии, так и у партнеров по анализу превосходства.

4. *Анализ информации.* Этот шаг выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать – значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения

и фальсифицировать результаты. Здесь можно предложить следующий образ действий:

упорядочение и сопоставление полученных данных;
контроль качества информационный материалов;
наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;

выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков;

проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (анализ «изготовление или покупка»).

5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений. Пятая стадия включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия, чтобы противостоять ожидающимся в будущем вызовам. Речь идет о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры, иначе анализ превосходства выльется в стратегию побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация [8].

Контрольные вопросы

1. Раскройте подходы к пониманию маркетингового потенциала и перечислите основные его составляющие.

2. Раскройте сущность и назовите основные виды товаров.

3. Назовите основные направления работы с товаром.

4. Перечислите этапы процесса разработки нового товара.

5. Раскройте теорию жизненного цикла товара.

6. Перечислите этапы «петли качества» товара.

7. Раскройте сущность товарного ассортимента и его показатели.

8. Дайте определение цены и назовите виды цен.

9. Перечислите основные эффекты ценообразования.

10. Охарактеризуйте этапы процесса ценообразования.

11. Назовите цели ценообразования.

12. Охарактеризуйте методы ценообразования.
13. Раскройте сущность стратегий ценообразования.
14. Раскройте сущность сбыта.
15. Объясните роль каналов распределения в системе сбыта.
16. Обоснуйте значимость использования посредников.
17. Назовите этапы планирования сбыта товаров.
18. Перечислите маркетинговые факторы, учитываемые при сбыте товаров.
19. Опишите стратегии интенсивности сбыта товаров.
20. Обоснуйте роль маркетинговых коммуникаций в системе маркетинга.
21. Охарактеризуйте основные средства маркетинговых коммуникаций.
22. Обоснуйте роль и значение интегрированных маркетинговых коммуникаций.
23. Раскройте сущность бенчмаркинга и его роль в повышении эффективности использования маркетингового потенциала.

ТЕМА 4. Трудовой потенциал предприятия

4.1. Сущность и составляющие трудового потенциала предприятия

С позиций Д.Н. Карпухина и И.С. Масловой, трудовой потенциал – интегральная характеристика количества, качества и меры совокупной способности к труду различных групп работников трудоспособного населения в целом по участию в общественно полезной деятельности и реализации целей социально-экономического развития.

С.В. Рачек, под трудовым потенциалом понимает способность персонала к труду определенного содержания и сложности, глубину и разносторонность его общих и специальных знаний, производственного опыта, способности совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи. К компонентам потенциала он относит: психофизиологический, образовательно-квалификационный и ценностно-ориентационный.

Н.И. Шаталова говорит, что трудовой потенциал – мера наличных ресурсов и возможностей работника, непрерывно формируемых в процессе всей социализации, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его плодотворность, и несколько расширяет его компонентный состав, выделяя психофизиологический, ценностно-ориентационный, нормативно-ролевой, адаптационный и статусный элементы трудового потенциала.

Кириллова О.Г. говорит, что трудовой потенциал – это совокупность профессиональных, психофизиологических и нравственных качеств работников, и он состоит из следующих компонентов: профессиональные навыки и умения, психофизиологические способности, квалификация, нравственность и коммуникабельность.

Хлопова Т.В., Дьякович М.П. выделяют следующие составляющие трудового потенциала предприятия: профессионально-квалификационный потенциал: характеристики работников по профессиям, образованию, стажу, уровню квалификации и т. д.; психофизиологический потенциал: пол, возраст, состояние здоровья, стрессоустойчивость работников; мотивационный потенциал: уровень удовлетворенности работников трудом, структуру мотивов трудовой деятельности и профессионально-квалификационного роста [36].

С точки зрения А.Я. Кибанова трудовой потенциал – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность дос-

тигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. В составе трудового потенциала выделяется психофизиологический, социально-демографический и квалификационно-личностный элементы [9].

Одегов Ю.Г. рассматривает трудовой потенциал как совокупность физических и интеллектуальных свойств работника в заданных условиях достигать определенных результатов профессиональной деятельности и самосовершенствоваться в процессе труда, решая новые задачи, возникающее в процессе изменения в производстве. В структуре трудового Одегов Ю.Г. выделяют психофизиологический, квалификационный и личностный компоненты [20].

Шабурова А.В. под трудовым потенциалом понимает совокупную возможность и способность персонала к достижению определенных результатов в проектируемых производственно-социальных условиях. В структуру трудового потенциала, с точки зрения А.В. Шабуровой, входит профессионально-квалификационный, креативный, инновационный и мотивационный компоненты.

Фатхутдинов Р.А., рассматривая конкурентоспособность персонала, классифицировал конкурентные преимущества трудового потенциала на наследственные и приобретенные.

К наследственным конкурентным преимуществам он отнес:

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

К приобретенным конкурентным преимуществам персонала Р.А. Фатхутдинов отнес [29]:

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

4.2. Основные характеристики трудового потенциала предприятия

Основными характеристиками трудового персонала предприятия являются численность и структура персонала.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т. д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т. е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

- специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих. В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т. е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т. п., находящиеся на балансе организации.

В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовой уровень). Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей – директоров организаций и других линейных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Профессиональная структура персонала организации – соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II и III категории.

Половозрастная структура персонала организации – соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более [9].

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее, специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

4.3. Подходы к оценке трудового потенциала

Количественная оценка производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

Балльная оценка (по 7–10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки доступен для использования в каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

В зависимости от объектов анализа в литературе [28] также выделяются отдельные показатели, характеризующие трудовой потенциал предприятия (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Объекты анализа трудового потенциала и соответствующие им показатели

Объект анализа	Уровень анализа		
	Индивид	Предприятие	Государство
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрасту
Нравственность	Отношение к окружающим	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов. Мошенничество	Отношение к инвалидам, детям, престарелым. Преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	Творческие способности	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего. Предприимчивость	Доходы от авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы технического прогресса
Активность	Стремление к реализации способностей	Предприимчивость	—

Окончание табл. 4.1

Объект анализа	Уровень анализа		
	Индивид	Предприятие	Государство
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, обязательность, порядочность, доброжелательность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Эффективное сотрудничество	Качество законодательства. Соблюдение договоров и законов
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в государственном бюджете
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации	Качество продукции. Потери от брака	Доходы от экспорта. Потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	Количество сотрудников. Количество часов работы на одного сотрудника	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

Один из подходов определяет показатели оценки трудового потенциала предприятия в точки зрения его состояния и эффективности использования.

Для оценки текущего состояния трудового потенциала обычно используют следующие экономические показатели: среднесписочная численность персонала, уровень квалификации сотрудников, уровень текучести кадров, среднегодовой фонд заработной платы, средняя заработная плата работника, производительность труда, уровень затрат на повышение квалификации и переобучение сотрудников, информационная грамотность персонала, половозрастная характеристика работников и другие.

Для оценки использования трудового потенциала используются показатели: производительность труда, среднегодовая выработка на одного работника, рентабельность персонала, выручка на рубль заработной платы, прибыль от реализации на рубль заработной платы, коэффициент опережения производительности труда, фонда оплаты труда и другие.

4.4. Развитие трудового потенциала

Развитие трудового потенциала должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для профессионального развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

Стратегия развития трудового потенциала включает в себя следующие составляющие:

1. Планирование количественной и качественной потребности в трудовом потенциале. Следует различать общую потребность в трудовом потенциале, потребность по категориям и дополнительную потребность. Общая потребность определяется по объему продаж, по добавленной стоимости. Потребность по категориям определяется по трудоемкости, по нормам обслуживания, по числу рабочих мест и штатному расписанию. Дополнительная потребность в персонале связана, прежде всего, с расширением производства или же с необходимостью приема новых сотрудников взамен ушедших из организации по ряду причин.

2. Обеспеченность трудовым потенциалом. Подразумевает организацию отношений и связей с рынком труда – маркетинг персонала. На этом этапе производится отбор персонала на основе его компетентности (функциональной, мотивационной, интеллектуальной).

Функциональная компетентность связана с умением своевременно принимать обоснованные решения на основе научной или технической базы знаний.

Мотивационная компетентность кадрового потенциала обусловлена мотивами признания, самовыражения, самоутверждения, сопричастности к общему делу. В основе мотивационной компетентности лежит внутренняя мотивация, направленная на удовлетворение потребностей достижения определенных результатов в конкретный период времени.

Интеллектуальная компетентность представляет собой способности к обобщению, систематизации и конкретизации вида деятельности управленческих работ. Это гибкость и креативность ума, способность к принятию нестандартных решений. Именно вышеперечис-

ленные компетентности и составляют конкурентоспособность трудового потенциала организации.

3. Развитие трудового потенциала. Этот этап включает в себя обучение, переподготовку, реализацию карьеры и служебных перемещений. На рис. 4.1 представлена модель планирования и развития карьеры.

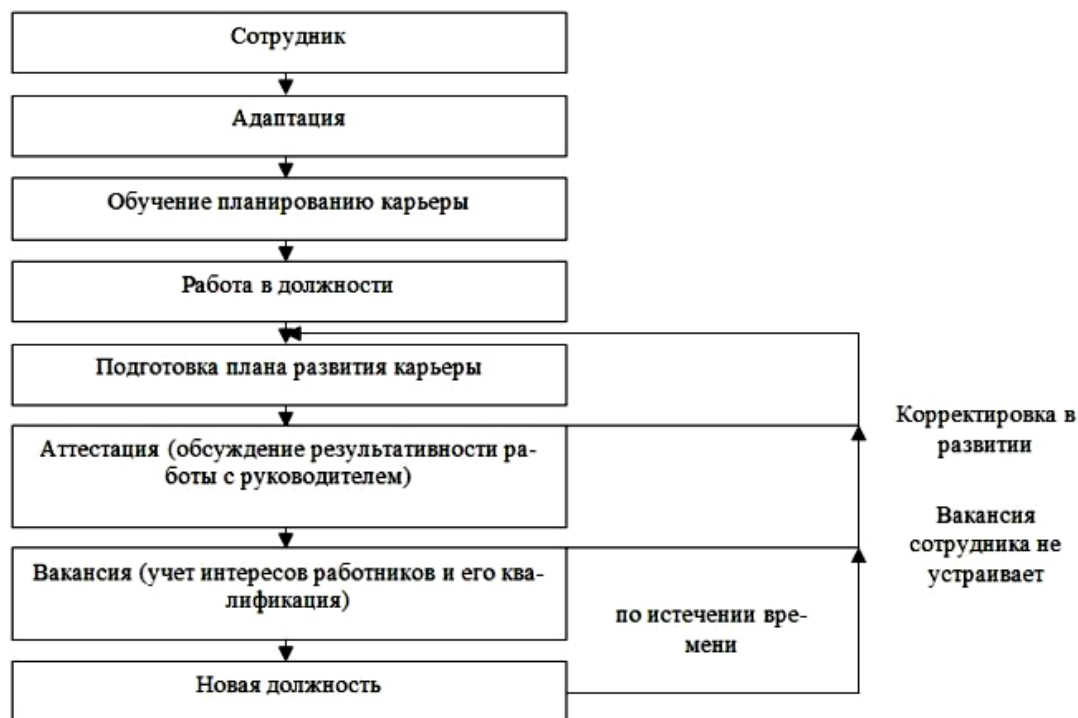


Рисунок 4.1 – Модель планирования и развития карьеры

4. Использование трудового потенциала. Трудовой потенциал необходимо использовать в соответствии с организационной структурой и целями организации. Основной задачей на данном этапе является выявление резервов уровня отдачи работников. Это достигается путем эффективного использования квалификационного потенциала (знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность), психофизиологического (работоспособность) и творческого потенциала (интеллектуальные способности). Отдача от труда персонала будет более эффективной, если уровень приложенных усилий в процессе труда соответствует ожидаемому вознаграждению, способному удовлетворить потребности работников организации. Использование кадрового потенциала можно охарактеризовать с помощью таких показателей, как: индекс стабильности персонала, коэффициент текучести кадров, уровень технической вооруженности, производительность труда, уровень рентабельности, прибыль, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

5. Мотивационная составляющая трудового потенциала. Выбор методик совершенствования мотивации персонала представляет собой составляющую кадровой стратегии развития персонала в организации. Все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, от их способностей и возможностей. Средством удовлетворения потребностей кадрового потенциала в организации является оплата труда. Признание труда человека сопровождается увеличением его заработка. Создавая систему мотивации в организации, следует учитывать: какие усилия необходимы для выполнения качественной работы, соответствуют ли затраченные усилия полученному результату, какой результат считать и воспринимать как удовлетворительный. Грамотная мотивация кадрового персонала позволит более полно раскрыть и реализовать возможности персонала, повысить эффективность индивидуального труда и организации в целом [37].

Инвестиции в развитие персонала на стадии ее формирования позволяют получить высокий доход от ее использования.

Инвестиции в персонал тем выгоднее, чем:

- больше период предстоящей трудовой жизни;
- меньше издержки на образование;
- лучшие способности (больше отдача от образования);
- большая возможность использования семейных средств и т. д.

Инвестирование различают по уровням, направлениям, источникам, формам отдачи (табл. 4.2).

4.5. Концепции управления конкурентоспособностью персонала

Потребительская концепция, или концепция процесса повышения конкурентоспособности персонала, заключена в обеспечении наиболее полной укомплектованности рабочих мест работниками. Численность персонала изменяется в полном соответствии с изменениями объемов производства товаров и услуг. В связи с этим работодателя интересует такой товар «рабочая сила», который широко доступен и предлагается по низким ценам. В основе концепции формирования конкурентоспособности персонала лежит многопрофильная подготовка работника с ориентацией на поливалентную квалификацию, т. е. комплекс знаний, умений, навыков выполнения работ, относящихся к разным профессиям.

Таблица 4.2 – Инвестиции в человеческий капитал

Уровни инвестирования	Направления	Источники	Форма экономической отдачи
Индивид	Образование; платное медицинское обслуживание; спорт; получение информации о рынке труда и услуг по трудоустройству; осуществление миграции	Личные средства; семейные средства; займы	Увеличение личного располагаемого дохода за счет более высокой оплаты труда; более высокие гарантии занятости
Предприятие	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала; условия труда и техники безопасности; медико-профилактические, спортивно-оздоровительные мероприятия; социально-бытовой комплекс; льготы и гарантии	Себестоимость, прибыль	Увеличение чистого дисконтированного дохода
Государство	Образование; здравоохранение; культура; обеспечение миграции населения	Государственный бюджет; внебюджетные фонды	Увеличение валового внутреннего продукта

Компетенционная концепция, или концепция повышения уровня конкурентоспособности персонала, утверждает, что собственники капитала будут благосклонны к рабочей силе, предлагающей наивысшее качество. Согласно этой концепции, потребители рабочей силы ориентируются на товар, который соответствует высшему уровню в эксплуатационном, техническом и качественном отношениях и тем самым обеспечивает наибольшую выгоду для организации. Работодатель направляет усилия на создание и формирование высококвалифицированной рабочей силы и ее непрерывное совершенствование. Согласно данной концепции работодатель ориентирован: на изменения и приведение квалификации своих работников в соответствие требованиям изменившейся трудовой нагрузки; на поддержание и стимулирование использования различных гибких стратегий занятости, оплаты труда и вознаграждения. В частности, организация настойчиво предлагает свою цену рабочей силы, чтобы привлечь и удержать наемных работников.

Карьерная концепция, или концепция стимулирования повышения конкурентоспособности персонала, предполагает, что предоставив персоналу право самостоятельного решения вопроса о накоплении своего человеческого капитала, развитии своей компетенции, то предложение потребительского выбора может остаться неизменным или даже ухудшиться.

Карьерная концепция способствует увеличению возможностей качественной трансформации системы рабочих мест и характеризуется развитием новых сфер приложения труда, наличием высокой социальной защищенности занятых, увеличением эффективности труда, увеличением конкурентоспособности организации. Данная концепция ориентирована на активизацию карьерных перемещений в сторону максимально эффективно их применения.

Традиционная маркетинговая концепция, или концепция удовлетворения потребительских предпочтений работодателя в уровне конкурентоспособности персонала, основана на утверждении, что не все сотрудники имеют одинаковую ценность для организации. Суть этой концепции состоит в создании дифференцированных условий для поддержания и повышения конкурентоспособности сотрудников в зависимости от их ценности для достижения организационных целей. В этом случае организации отказываются от равного подхода ко всем сотрудникам и предоставляют наиболее ценным для предприятия работникам больше шансов использовать существующие в организации возможности [38].

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте сущность и составляющие трудового потенциала предприятия.
2. Перечислите основные характеристики трудового потенциала предприятия.
3. Раскройте подходы к оценке трудового потенциала.
4. Перечислите этапы развития трудового потенциала.
5. Назовите принципы развития трудового потенциала.
6. Охарактеризуйте сущность и необходимость инвестиций в человеческий капитал.
7. Раскройте сущность основных концепций управления конкурентоспособностью персонала.

ТЕМА 5. Управленческий потенциал предприятия

5.1. Сущность управленческого потенциала предприятия

В научной литературе нет общепринятой трактовки термина «управленческий потенциал», так как данное понятие только входит в научный обиход, однако еще И. Ансофф под управленческим потенциалом предложил понимать объем работы, с которым может справиться общее руководство.

Прокопишин Л.М. приводит такое определение управленческого потенциала: это знания, умения, навыки, ресурсы, интеллектуальные возможности, инициатива и опыт персонала, которые могут быть использованы для выбора наиболее эффективных решений для обеспечения эффективного функционирования субъекта хозяйствования, достижения им поставленных целей.

Федонин А. С. под управленческим потенциалом понимает навыки и способности руководителей всех уровней менеджмента относительно формирования, организации, создания надлежащих условий для функционирования и развития социально-экономической системы предприятия. В наиболее общем виде он является интеграцией функционально-структурных и невещественных элементов. Также рассматривается потенциал организационной структуры управления, который представляет собой общекорпоративный управленческий (формальный и неформальный) механизм функционирования предприятия, который воплощает в себя уровень организации функциональных элементов системы и характер взаимосвязей между ними.

Управленческий персонал как объект (иерархически упорядоченная совокупность субъектов) обладает определенным потенциалом, который определяется уровнем системного качества объекта; управленческий персонал как субъект реализует способность (потенциал) объекта в конкретной деятельности: распределении ресурсов, организации рабочих процессов, регулировании производственных взаимодействий, контроле и т. д. Уровень эффективности деятельности линейного персонала определяется его потенциалом как объекта, или управленческим потенциалом. Сама же деятельность направлена на повышение эффективности использования ресурсов в процессе производства.

Обобщая ранее приведенные определения, управленческий потенциал можно определить как возможность иерархически упорядоченной совокупности субъектов управления реализовать свои способ-

ности по принятию эффективных решений для достижения целей деятельности предприятия в условиях рыночной среды [1].

5.2. Задачи управления современной организацией

Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо координировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации существует система управления, которая и определяет организацию как управляемую систему.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. «**Управлять – значит вести предприятие к его цели**, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов», – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование. В системе управления организацией выделяются управляющая и управляемая части.

Управляющая часть включает дирекцию, менеджеров, информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Она называется административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация.

На этом уровне принимаются **управленческие решения** как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов достижения поставленной цели.

Управляемая часть – это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации.

Например, организация по управлению финансами, банк, имеет на входе денежные средства или их заменители (векселя, акции, ценные бумаги), а на выходе – информацию по управлению финансовыми потоками и денежными средствами, либо выплату наличных денежных средств.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал Г. Файоль, один из учеников Ф. Тейлора и основателей научной теории управления.

Основными задачами управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- «организовывание», т. е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме;
- координация различных действий для достижения общих целей;
- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Эти признаки процесса управления были сформулированы Г. Файолем в начале 20 в. За прошедший период произошли значительные изменения в организации процесса управления, что требует и нового подхода к системе управления.

Изменение организации управления в связи с повышенной конкуренцией, ускорением развития средств коммуникации, электронных средств, обеспечивающих хранение и обработку информации, вызвало изменение требований, предъявляемых к системам управления.

Современные требования к системе управления представляют собой следующие основные задачи:

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;
- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы [1].

Решение этих задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей, что определяет эффективность управленческой деятельности в организации.

5.3. Функции управления

Необходимость выделения функций управления, отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые школа научного управления (1885–1920) выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. До этого функции рассматривались как независимые друг от друга. А. Файоль выделил пять функций управления: «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации.

Что же такое функция управления?

Функции управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Среди основных характеристик функций управления можно выделить следующие:

- однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- целевая направленность этих работ;
- обособленный комплекс выполняемых задач.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание (набор действий в рамках функции), процесс осуществления (логическую последовательность осуществляемых в рамках функции действий) и структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Результаты анализа – основа для совершенствования существующей системы управления.

Анализ функций управления охватывает широкий круг вопросов, определяющих как природу, цель, структурные свойства функций, так и способы осуществления каждой функции, т. е. технологию процессов менеджмента. Основное направление анализа функций управления – исследование всей их суммы и установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления.

Анализ эффективности реализации функций позволяет более четко определить обязанности и права работников аппарата управления и на этой основе спроектировать более рациональную систему менеджмента.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде функциональной модели управления, отражающей взаимосвязь функций управления с конкретными исполнителями, показывающей, как связаны между собой подразделения в статике, отражающей динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

В определении функций получил всеобщее распространение подход, направленный на выделение общих и конкретных, или специальных, функций. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые – как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы выделяют свои перечни общих функций управления. Тем не менее можно упорядочить существующие различия в их классификациях [4]:

1) выделяется или нет координация как самостоятельная функция управления;

2) выделяются или нет связующие процессы (процесс принятия решения и коммуникаций) или они выступают как процессы реализации функций управления;

3) выделяется или нет руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность;

4) называют разное число категорий, в которое «собираются» функции управления.

Ряд авторов выделяет пять функций: планирование, организация (или организовывание), координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, изображающей содержание любого процесса управления (рис. 5.1).

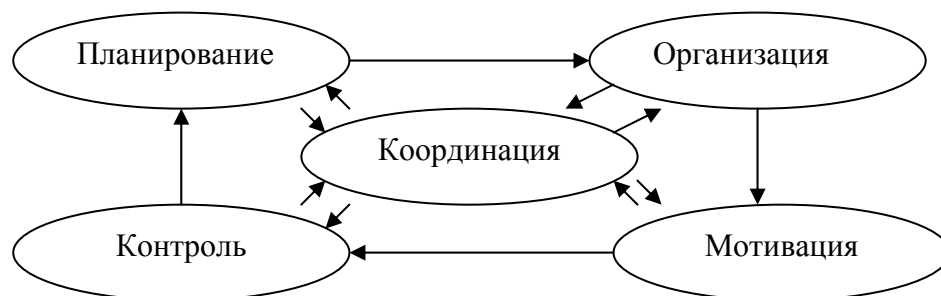


Рисунок 5.1 – Взаимосвязь общих функций управления

Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций. Однако каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.

Можно выделить следующие особенности общих функций управления:

1. Общие функции всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные его функции могут приобретать доминирующий характер.

2. Общие функции управления не зависят от его объекта, так как:

во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т. д.;

во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет место, например, понятие организации контроля производственной деятельности, планирования учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системобразование, второе – содержательный характер деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы, характеризоваться конкретными структурными формами;

в-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления (процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций управления и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.

3. Между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обна-

руживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное взаимопереплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.

4. В структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем).

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций [4, 17, 18].

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты (рис 5.2).

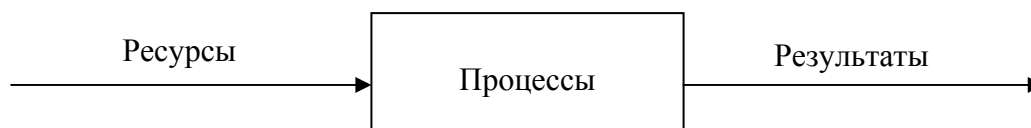


Рисунок 5.2 – Представление об объектах конкретных функций управления

Эта классификация представляет организацию как совокупность входов, выходов и процессов преобразования ресурсов на входе в результаты на выходе. Но ведь систему можно рассматривать и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал).

Можно рассматривать наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента (стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством), которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ. Это тоже даст представление о совокупности конкретных функций управления.

Применительно к первой классификации конкретных функций управления можно выделить функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами. Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т. д.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления, и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решения, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом и т. д.

Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т. д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т. д.

Таким образом, выделение функций управления имеет большое значение. Во-первых, функции управления организацией, их распределение по исполнителям определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное разделение труда. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления. Таким образом выявляется тесная взаимосвязь и взаимообусловленность структуры и функций управления. Во-вторых, выделение функций управления помогает совершенствованию управленческого процесса, обобщению и пе-

редаче управленческого опыта. В-третьих, изучение функций управления дает понимание сущности управленческой деятельности.

5.4. Организационные структуры управления

Управляющая система организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев. Для обеспечения порядка взаимодействия этих звеньев определяются соответствующие связи между ними, с помощью которых распределяются ответственность и подчинение управленческого персонала.

Отношение подчинения или отсутствие такового удобно описывается с помощью графического отображения, которое строится по следующему принципу: если звено Б системы управления подчиняется звену А, то это обозначается стрелкой, направленной вниз (по вертикали), а если звенья Б и В связаны между собой определенной системой взаимодействия на одном уровне, то эта связь отображается горизонтальной линией (рис. 5.3).

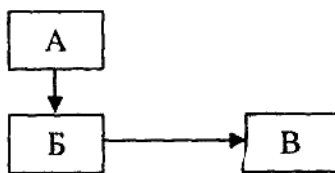


Рисунок 5.3 – Отношение подчинения

Такое схематичное изображение связей звеньев, или элементов системы управления организации, представляет **организационную структуру управления**. Основным принципом построения структур организационных систем – биологических, технологических, социальных является «иерархия», в буквальном переводе с греческого – священная власть, которая применялась для характеристики организации христианской общины.

В теории организации понятие «иерархия» применяется для отображение **вертикального подчинения** между уровнями (ступенями) управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей – соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера и по горизонтали, в соответствии с разделением функциональных обязанностей.

Организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию «звено» относят также и руководителей.

Ступень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Департаментизация (департаментализация) означает процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т. е. процесс деления организации на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято, прежде всего, подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневым. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений организации при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Линейные связи, т. е. связи подчинения по всему кругу вопросов, – это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи, т. е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер. Они имеют место по линии движе-

ния информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Организационную структуру можно определить как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации.

С этой точки зрения построение организационных структур предполагает следующие действия:

1. Можно выделить микро-, мезо-, макроуровни структуры:

- **микроуровень** – это группы участников организации, самые ее мелкие структурные подразделения;

- **мезоуровень** – относительно автономные организационные образования, например, подразделения, филиалы и т. п.;

- **макроуровень** – это мультиорганизации фокального типа внутри организации как целого, например, министерство, комитет и т. д.

Эти уровни определяют, «что считать организацией». В отдельных случаях это может быть даже один человек (нулевая ступень организации), в других – даже самостоятельные группы в организациях сами организациями не являются, а рассматриваются как ее блоки.

2. **Уточняется** полный элементный состав организации, выделяются в ней активные и поддерживающие элементы.

3. **Проверяется** обеспеченность устойчивых связей между элементами с определенной временной и пространственной конфигурацией.

4. **Определяется** спецификация связей и отношений, входящих в структуру, чтобы затем понять или задать их вид.

5. **Описываются** все слои организационной структуры (структурный портрет организации).

6. **Формулируются** показатели процедур, стандартов (эталон), эффективности частей и всей организационной структуры.

При построении структур принято выделять и учитывать ряд **общих характеристик организации**: размер, сложность или дифференциация, формализация, контроль, административный компонент, бюрократизация, централизация, уровни власти, традиционализм и конфигурация.

Размеры организации измеряются числом работающих в ней сотрудников, (а иногда и количеством оборудования, объемом материальных ценностей, информации и т. д.).

Административный компонент – это та часть персонала, которая не связана непосредственно с технической стороной производства, это менеджеры организации, специалисты – работники штаба и клерки.

Специализация – разделение труда в управлении организации, включая распределение официальных обязанностей среди множества должностей.

Дифференциация – состояние разделенности на части: горизонтальная (число единиц одного уровня) и вертикальная (число уровней подчинения).

Интеграция – показатель участия элементов в совместной работе и их организационные формы. Все это характеризует сложность организации.

Стандартизация – это наличие процедур, которые производятся регулярно и признаны в данной организации, описываются правилами и неизменно применяются, а также наличие таких же отношений между субъектами или субъектами и предметами их деятельности. Чем больше правил, тем выше стандартизация.

Традиционализм – наличие строго регламентированных правил, которые не расписаны документально, но тем не менее действуют.

Формализация – расписанность правил в документах, инструкциях и т. д.

Централизация – означает концентрацию элементов оргструктуры вокруг одного из элементов, получающих преимущества как «центр». Централизоваться может власть, информация, географически единицы организации, планирование, экспертиза и т. д. Как и все в организации, централизация и децентрализация имеет свои плюсы и минусы.

Конфигурация – характеризует пространственную или временную упорядоченность элементов и связей. Это своего рода хроно-топологический слепок с организации.

По изображению структуры можно определить тип организации управления, а также судить о происходящих в них процессах, зависящих от того, какой тип организационной структуры (департаментализация) реализован: функциональный, дивизиональный, смешанный, матричный и т. д.

Из всего многообразия организационных структур управления очень четко выделяются две большие группы. Это – **иерархические и адаптивные организационные структуры.**

Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Выбор использования этих видов организационных структур зависит от того, в каких условиях функционирует организация и что из себя представляет, а также от ряда критериев, наиболее значимые из которых представлены в таблице 5.1.

Укрупненная сравнительная характеристика условий наиболее благоприятного применения этих видов организационных структур управления приведена в таблице 5.2.

Крупные корпорации, особенно транснациональные, не используют тот или иной вид организационной структуры в чистом виде, а скорее сочетание нескольких видов структур управления. Для них, как правило, характерны **множественные структуры**, порой называемые **организационными структурами управления конгломератного типа**.

Таблица 5.1 – Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур

Критерий сравнения	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика иерархии управления	Жесткая иерархия. Уровни иерархии четко определены	Отсутствие иерархии или ее размытость. Уровни управления четко не определены
Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	Сильно развиты вертикальные субординационные связи	Высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом. Хорошо развитые связи кооперации и координации
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация применяемых правил и процедур управленческой деятельности	Жесткая формализация правил и процедур	Слабая или умеренная формализация правил и процедур
Формализация отношений управленческого персонала	Узко определенные обязанности, права и ответственность	Широко определенные обязанности, права и ответственность

Критерий сравнения	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Разделение управленческого труда	Узкая специализация деятельности. Жесткое и постоянное закрепление функций	Широкая специализация деятельности. Временное закрепление функций за группами
Характеристика принятия управленческих решений	Централизация принятия управленческих решений	Децентрализация принятия управленческих решений
Характеристика отношений персонала организации	Формальные отношения, носящие официальный характер	Неформальные отношения, носящие личностный характер

Системный подход к проектированию организационных структур базируется на соблюдении следующих принципов:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;
- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
- обоснованное распределение к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;

Таблица 5.2 – Сравнение условий наиболее эффективного применения структур управления

Условия	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика внешней среды	Стабильность и несложность внешней среды	Неопределенность и сложность внешних факторов и ускорение изменения
Характеристика реализуемых целей и задач	Цели и задачи простые и ленные. Задачи поддаются делению. Работы измеряемы	Задачи не имеют четких границ, работы измерить сложно, а порой и невозможно
Возможность регламентации выполнения управленческих функций	Постоянная повторяемость одних и тех же работ, что позволяет их регламентировать	Редкая повторяемость одних и тех же работ, в результате чего становится сложно регламентировать выполнение управленческих функций
Авторитет власти	Признается единая власть	Авторитет власти завоевывается

- выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;
- ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;
- соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия: формирование целей и задач; определение состава и места подразделений; определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы); разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным стадиям:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация организационной структуры.

1. Формирование общей структурной схемы определяет главные характеристики организации; направления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.

На этой стадии определяются:

- цели производственно-хозяйственной системы и ее проблемы, подлежащие решению;
- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;
- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на каждом уровне управления;
- основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними. Этот этап предусматривает реализацию организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления; распределение конкретных задач между ними; построение внутриорганизационных связей.

3. Регламентация организационной структуры предполагает определение количественных характеристик аппарата управления; перечень процедур управленческой деятельности; определение состава внутренних элементов базовых подразделений (отделов, бюро, групп, должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ, квалификационный состав исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработки процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении работ, расчет затрат на управление, расчет эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной системы.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет проект **организационной структуры управления.**

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих методов:

1. Метод аналогий.
2. Экспертно-аналитический метод.
3. Структуризация целей.
4. Организационное моделирование.

1. Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками по отношению к проектируемой организации (целями, технологией, спецификой, размерами и т. д.). К методу аналогии относится разработка типовых структур управления, а также определение границ и условий их применения.

2. Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов, с привлечением руководителей, что позволяет выявлять специфические особенности проблем и «узкие места» в работе аппарата управления. Данный метод является наиболее гибким и все-

охватывающим, применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации.

Одной из форм реализации этого метода является «диагностический анализ», основанный на следующих принципах: построение организационной структуры исходя из системы целей; отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления; сочетание функционального и программно-целевого управления и др.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

3. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей и подцелей организации, включая их количественную и качественную формулировку и последующий анализ организационных структур с позиций их соответствия системе целей. При использовании этого метода выполняются следующие этапы:

- разработка системы («дерева») целей, которая является структурной основой для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов;
- экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;
- составление карт прав и ответственности за достижение целей.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений (моделей) распределения полномочий и ответственности в организации. Они являются базой для проведения анализа и оценки различных вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- **математико-кибернетические модели** иерархических управленческих структур, описывающих организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств;
- **графо-аналитические модели** организационных систем, представляющих собой сетевые, матричные, табличные, графические отображения распределения функций, полномочий, организационных связей;

- **натурные модели организационных структур и процессов.**

Они заключаются в оценке структур, функционирующих в реальных организационных условиях;

- **математико-статистические модели зависимостей** между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Они строятся на основе сбора, анализа обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен осуществляться на совместном использовании вышеперечисленных методов моделирования.

Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели.

Для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы.

Приведение структуры организации в соответствие изменившимся условиям является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации при возникновении серьезных причин, не вызывающих сомнений. Причинами необходимости корректирования организационных структур являются:

- изменение внешней экономической обстановки;
- неудовлетворительное функционирование предприятия (рост издержек, снижение производительности труда, текучесть кадров, снижение внутренних и внешних рынков, уменьшение масштабов деятельности, недостаток ресурсов и т. д.);
- перегрузка высшего руководства;
- изменение технологии управления;
- разногласия по организационным вопросам;
- необходимость перераспределения прав и функций;
- отсутствие перспективы;
- рост масштаба деятельности;
- увеличение разнообразия;
- объединение хозяйствующих субъектов;
- влияние технологий производственных процессов.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и соответственно к пересмотру главной

стратегии предприятия, так как ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо друг от друга.

Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием [1].

5.5. Оценка эффективности управленческой деятельности

Существуют различные подходы к оценке управленческого потенциала.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т. п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации – это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления – составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- характера управленческого труда;

- эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, – это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства социальные аспекты деятельности

персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов – труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность, качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эф-

эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов – показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т. п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

В связи с тем, что совершенствование управления организацией, внедрение компьютерных информационных технологий требуют определенных капиталовложений, инвестиций, то экономическую эффективность проектов совершенствования управления (оценку эффективности) можно проводить в соответствии с «Методическими рекомендациями по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденными Госстроем России, Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Госкомпромом России 31 марта 1994 г. (№ 7-12/47).

Согласно Методическим рекомендациям при оценке эффективности инвестиционных проектов применяются: коммерческая (финансовая) эффективность, определяющая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов; экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности, инвестиционных проектов необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

5.6. Функциональная модель оценки менеджмента

Однако описанные выше методические подходы к оценке эффективности менеджмента в организации ориентированы на конечные результаты управления деятельности организации. Оценить качество самого процесса управления позволяет модель *функциональной модели оценки менеджмента* (ФМОМ).

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель – *национальный доход* (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда, на уровне предприятия – прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Отдавая должное современным подходам к организационной самооценке, их эффективности в стратегиях улучшения качества управленческой деятельности крупных и малых предприятий, следует заметить, что критерии предлагаемых моделей не всегда понятны и могут не вполне адекватно восприниматься в российской бизнес-среде. Отечественные предприниматели еще не вполне готовы оперировать такими категориями, как социальная ответственность, удовлетворение потребителей, процессный подход, прозрачность и открытость. Для этого необходимо укоренение философии качества в сознании менеджеров.

Функциональная модель оценки менеджмента разработана с учетом российских условий и позволяет руководителям проанализировать не столько бизнес-процесс, сколько свою деятельность по управлению организацией, выявить сильные и слабые стороны, наметить области первоочередных улучшений, проследить динамику улучшений. Другими словами, предлагаемая модель является инструментом непрерывного совершенствования системы управления.

Шесть функций менеджмента (по Файоллю) составляют основу функциональной модели оценки менеджмента – ФМОМ (*Watson*,

Chileshe, Maslow, 2004, 2005). В основе ФМОМ лежат шесть основных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация. Первые пять функций соответствуют пяти оценочным критериям модели и формируют структуру управления, которая, в свою очередь, определяет характер взаимосвязей организации, то есть ее коммуникацию – шестая объединяющая функция. Концептуальная схема модели представлена на рис. 5.4.

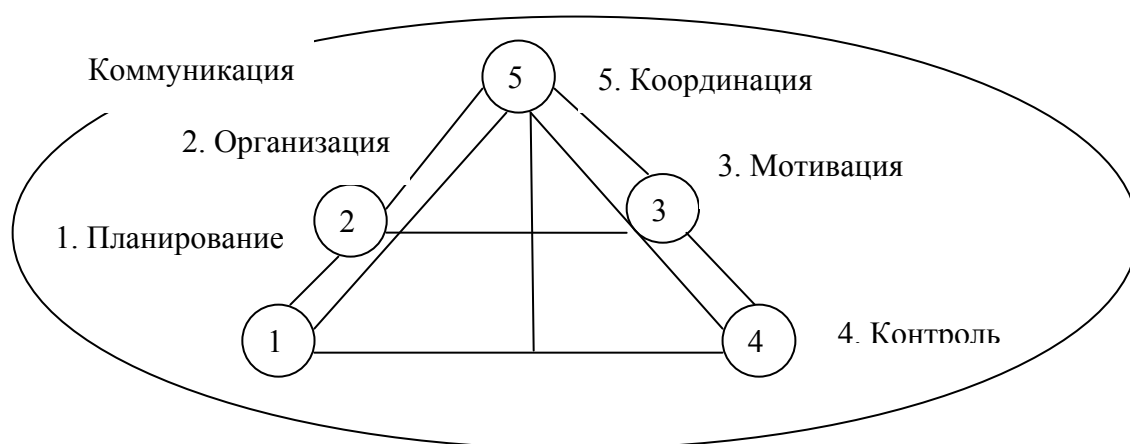


Рисунок 5.4 – Модель функциональной оценки менеджмента

Каждый из пяти критериев содержит пять субкритериев, таким образом, функциональная модель оценки менеджмента объединяет 25 оценочных категорий.

1. Прогнозирование/Планирование. Этот критерий затрагивает проблемы определения будущей стратегии. Функция планирования призвана дать ответы на три вопроса:

- Где организация находится сейчас относительно установленных целей и принятой миссии?
- В каком направлении организация намерена развиваться?
- Какими способами организации намерена достигнуть прогнозируемых целей?

1.1. Установка целей и стратегических задач

- Сформирована ли общая философия компании, отвечают ли принципы деятельности и основные ценности компании философии качества?

- Кто устанавливает цели развития, и как используются управленческие ресурсы для постановки стратегических задач и разработки текущих планов?

- Как отражается стратегический план в тактическом планировании, детализируются ли стратегические задачи для отдельных этапов бизнес-процесса и далее для каждого работника?

- Насколько четко определены сильные и слабые стороны предприятия, оценены потенциальные возможности и риски?

- Насколько деятельность организации соответствует социальным требованиям, и какой общественный вклад приносит компания?

1.2. Сбор и анализ информации о клиентах

- На каких принципах построено изучение потребностей клиентов?

- Существует ли система учета жалоб и пожеланий клиентов?

- Формируется ли база данных клиентов, и как она используется в планировании деятельности и принятии управленческих решений?

- Ведется ли работа по увеличению доли постоянных клиентов и как стимулируются повторные покупки?

1.3. Детализация бизнес-процесса

- Происходит ли четкое разделение бизнес-процесса на отдельные этапы, и какими документами предприятия закреплена детализация?

- Определены ли внутренние потребители и поставщики для каждого этапа бизнес-процесса?

- Какую роль играет детализация бизнес-процесса в совершенствовании деятельности предприятия?

- Насколько эффективно произведено распределение ресурсов между этапами бизнес-процесса?

1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях

- На каких принципах происходит изучение сильных и слабых сторон конкурентов?

- Используется ли информация о конкурентах для совершенствования своего бизнес-процесса?

- Ведется ли изучение передового опыта в области управления и применяется ли бенчмаркинг для повышения конкурентоспособности?

1.5. Планирование ресурсов

- Планируется ли работа по оптимизации основного и вспомогательных процессов, по сокращению энергетических и материальных затрат, по выявлению внутренних материальных, людских, финансовых и других резервов организации?

- На каких принципах происходит отбор поставщиков, имеются ли у поставщиков сертифицированные системы качества?

- Насколько эффективно ведется работа по привлечению инвестиций?

- Как происходит планирование и распределение финансовых ресурсов, ведется ли управленческий учет на предприятии?

- В какой степени влияет административный ресурс на развитие предприятия, каков характер взаимоотношений предприятия с органами власти и общественными организациями?

2. Организация включает деятельность по выполнению поставленных задач, формированию рациональной структуры предприятия, обеспечению производственного процесса всеми необходимыми ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми, информационными. Задача руководителя на этом этапе – построить бизнес-процесс максимально эффективно.

2.1. Формирование организационной структуры

- На каких принципах происходит формирование организационной структуры предприятия?

- Отражает ли организационная структура специфику бизнес-процесса компании?

- Способствует ли организационная структура предприятия совершенствованию бизнес-процесса?

2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности

- Определены ли зоны полномочий и ответственности для каждого работника?

- В каких документах организации зафиксированы должностные обязанности и ответственность работников?

- Насколько четко определено: кто, когда, где и как должен действовать на каждом этапе бизнес-процесса?

2.3. Условия для создания самообучающейся организации

- Насколько широко применяются в организации современные методы управления качеством бизнес-процесса?

- Как сочетается в организации текущая работа и работа по совершенствованию?

- Культивируется ли бригадный (командный) метод работы в организации?

- Как применяется накопленный опыт внутри организации и опыт других организаций в процессе совершенствования бизнес-процесса?

2.4. Выполнение основного процесса

- На каких принципах построена маркетинговая деятельность предприятия: как происходит ценообразование, проводится рекламная компания и стимулируется сбыт продукции и услуг?

- Как происходит обработка заказов клиентов, документированы ли должностные инструкции и модели поведения работников на различные ситуации, возникающие в процессе общения с клиентом?

- Каков характер контакта обслуживающего персонала с потребителями?

- Каковы особенности производимого товара и как соотносятся его материальная и нематериальная составляющие?

- Имеются ли специфические особенности отгрузки продукции (предоставлении услуг) потребителям?

2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов

- Насколько эффективно использует организация возможности основного бизнес-процесса при создании максимальной ценности для потребителя?

- Как организованы дополнительные процессы в организации, и направлены ли они на создание новых ценностей для потребителя?

- Насколько эффективно организована работа с основными партнерами и поставщиками?

- Использует ли организация новые технологии и ноу-хау в процессе создания ценностей для потребителей?

3. Мотивация рассматривается как функция управленческой деятельности для побуждения работников к действиям, направленным на достижение цели организации через личную заинтересованность.

3.1. Лидерство и корпоративная культура

- Какова роль руководства в формировании системы управления и совершенствовании бизнес-процесса?

- Создается ли благоприятная рабочая атмосфера на предприятии?

- Какие методы и подходы к укреплению корпоративной культуры используются в организации?

- Участвуют ли руководители в корпоративных мероприятиях и в обучении персонала?

3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала

- Как оцениваются способности и квалификация работников на предприятии?

- Существует ли система профессиональной подготовки и обучения персонала?

- Поощряется ли стремление работников к обучению и самообразованию?

- Создана ли система ротации работников и условия для карьерного роста?

- Как обучение работников отражается на реализации стратегических целей и влияет на процесс совершенствования бизнес-процесса?

3.3. Удовлетворение личных потребностей работников

- На каком из пяти уровней иерархии потребностей Маслоу находятся потребности работников организации?

- Адекватно ли оценивает руководство потребности работников?

- Существует ли в организации система оценки потребностей работников?

3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования

- Создана ли в организации атмосфера, где работники могут проявить инициативу и творческое мышление в совершенствовании бизнес-процесса?

- Поощряется ли руководством создание «кружков качества», выделяются ли материальные ресурсы, время, помещения для функционирования этих неформальных коллективов?

- Осознается ли работниками ответственность за качество своей деятельности?

- Определяется ли вклад каждого подразделения или отдельного работника в достижении успеха (или неудачи) компании?

3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности

- Производится ли оценка удовлетворенности работников, и каковы оценочные критерии?

- Понимает ли руководство взаимосвязь между удовлетворением работников и удовлетворением потребителей?

- Существует ли на предприятии система награждений и поощрений работников, и на каких принципах она функционирует?

- Отражаются ли финансовые результаты деятельности предприятия на материальном вознаграждении работников?

4. Контроль является формой постоянно действующей обратной связи, необходимой для своевременной проверки качества бизнес-процесса на каждом его этапе. Правильно налаженная система контроля позволяет повысить эффективность деятельности предприятия; избежать затрат, связанных с устранением дефектов, и повысить доверие со стороны потребителей, партнеров, акционеров, общества и других заинтересованных сторон.

4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса

- Есть ли на предприятии документированная система качества?
- Осуществляется ли оценка качества каждого этапа бизнес-процесса, есть ли система оценки качества труда подразделения и каждого работника в отдельности?
- Определена ли методика и документированы ли процедуры контроля, назначены ли ответственные за проведение контроля качества?
- Каким образом собирается информация об отклонениях в бизнес-процессе, и установлены ли формы отчетности?
- Разработаны ли процедуры действий с несоответствующей или дефектной продукцией (некачественной услугой, обслуживанием)?

4.2. Критерии оценки полученных результатов

- Какие статистические методы оценки бизнес-процесса используются в организации?
- Какие количественные критерии установлены на предприятии для оценки результатов бизнес-процесса?
- Каким образом анализируется информация качественного характера?

4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей

- Установлены ли критерии измерения удовлетворенности и не-удовлетворенности потребителей?
- Каким образом устанавливается обратная связь с потребителями?
- Создана ли атмосфера, в которой потребители могут свободно высказывать свои претензии, жалобы и мнения?

4.4. Рациональное использование ресурсов

- Насколько рационально используются имеющиеся ресурсы организации: людские, материальные, финансовые, информационные; какие показатели и формы отчетности используются организацией?
- Осуществляется ли учет и контроль потребления энергоресурсов на участках бизнес-процесса?
- Есть ли документированная система контроля качества, объемов и сроков поставки закупаемых материалов, сырья, комплектующих и их соответствия установленным требованиям и стандартам?
- Проводится ли контроль условий, обеспечивающих безопасность работников на каждом этапе бизнес-процесса?

4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям

- Как происходит измерение результатов реализации стратегии и производительности бизнес-процесса?

- Каким образом происходит контроль соответствия текущей деятельности установленным целям на каждом этапе бизнес-процесса?

- Соответствует ли деятельность предприятия установленным принципам и принятой философии?

5. Координация как функция менеджмента чрезвычайно важна для регулирования и постоянной диагностики системы управления. Анализ отклонений в работе и корректировка текущих планов и задач в соответствии с изменяющейся ситуацией – одна из основных задач координации.

5.1. Соединение и координация первых четырех функций

- Составляют ли планирование, организация, мотивация и контроль органическую взаимосвязанную систему управления?

- Настроена ли система управления на постоянное совершенствование качества бизнес-процесса?

- Каким образом зафиксированы принципы функционирования системы управления в документах предприятия?

- Является ли система управления прозрачной для персонала, для внешней среды?

5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации

- Спроектированы ли связи между отдельными подразделениями и организационными единицами?

- Формализованы ли отношения между подразделениями и установлены ли формы отчетности между внутренними потребителями и поставщиками?

- Является ли организационная структура предприятия гибкой и адаптируемой к решению межфункциональных задач?

5.3. Система решения конфликтов

- Владеют ли руководитель и менеджеры навыками управления конфликтами?

- Каков характер политики организационных изменений?

- Существуют ли критерии подбора персонала на соответствие кандидата общей философии компаний принципам ее работы и принятым ценностям?

- Появляются ли неформальные лидеры в организации, и как используют руководители ресурс неформального лидерства?

5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов

- Создана ли система быстрого реагирования на жалобы потребителей, и как это отражается на деятельности по совершенствованию бизнес-процесса?

- Применяется ли чередование циклов PDCA и SDCA для совершенствования бизнеса и закрепления улучшений в стандартном рабочем процессе?

- Созданы ли условия, в которых каждый работник может свободно высказать предложения по улучшению бизнес-процесса?

5.5. Информационный менеджмент

- Ведется ли управление организацией на основе сбора и анализа фактической информации?

- Используются ли в управленческой деятельности информационные технологии?

- Каким образом организованы информационные потоки внутри организации?

- Насколько эффективно используются информационные и телекоммуникационные технологии для увеличения скорости обслуживания, уменьшения затрат и совершенствования бизнес-процесса в целом?

6. Коммуникация – это жизненная энергия деятельности организации, и уровень этой энергии определяется состоянием первых пяти функций.

Оценка системы менеджмента организации в рамках функциональной модели предполагает анализ пяти управленческих функций, которые соответственно являются критериями модели, и 25 оценочных категорий (Белокоровин, Маслов, 2007). Весовое содержание критериев ФМОМ отражает таблица 5.3.

Таблица 5.3 – Весовое содержание критериев ФМОМ

Критерий	Максимум	Оценка
<i>1. Планирование</i>	(20)	
1.1. Установка целей и стратегических задач	4	
1.2. Сбор и анализ информации о клиентах и рынке	4	
1.3. Детализация бизнес-процесса	4	
1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	4	
1.5. Планирование ресурсов	4	
<i>2. Организация</i>	(20)	
2.1. Формирование организационной структуры	4	
2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	
2.3. Условия для создания самообучающейся организации	4	
2.4. Выполнение основного процесса	4	

Окончание табл. 5.3

Критерий	Максимум	Оценка
2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов	4	
3. <i>Мотивация</i>	(20)	
3.1. Лидерство и корпоративная культура	4	
3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала	4	
3.3. Уровень потребностей работников	4	
3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования	4	
3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности	4	
4. <i>Контроль</i>	(20)	
4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	4	
4.2. Критерии оценки полученных результатов	4	
4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей	4	
4.4. Рациональное использование ресурсов	4	
4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям	4	
5. <i>Координация</i>	(20)	
5.1. Соединение и координация первых четырех функций	4	
5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации	4	
5.3. Система разрешения конфликтов	4	
5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4	
5.5. Информационный менеджмент	4	
6. <i>Коммуникация</i> (общая оценка менеджмента = \sum критериев 1-5)	(100)	

Экспертный анализ каждой из 25 категорий предполагает пять вариантов оценки управленческой деятельности в организации (табл. 5.4).

Таблица 5.4 – Пять вариантов оценки управленческой деятельности в организации

Шкала оценки, балл	Состояние категории
1	деятельность не ведется
2	деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю
3	деятельность ведется в зависимости от ситуации
4	деятельность ведется постоянно и систематически
5	деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

Подход к оценке менеджмента, предлагаемый функциональной моделью, предполагает определение уровня развития системы управления организации, который выражается общей оценкой менеджмента (оценкой критерия «коммуникация»). Общее состояние системы менеджмента организации отражает графическое изображение состояния критерия «коммуникация» – «коммуникационный профиль», построенный с учетом результатов по каждому из пяти оценочных критериев функциональной модели. Такой подход позволяет ясно увидеть направления, по которым необходимы первоочередные улучшения системы менеджмента. Таким образом, коммуникационный профиль организации отражает общее состояние системы менеджмента организации.

Самооценка системы менеджмента организации на основе функциональной модели проводится методом анкетирования.

Вопросы анкеты экспресс-оценки разделены на пять групп в соответствии с критериями модели (табл. 5.5).

Таблица 5.5 – Вопросы экспресс-методики ФМОМ

Вопрос	Оценка
<i>1. Планирование</i>	
1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?	
2. Производится ли сбор данных о потребителях?	
3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии?	
4. Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний?	
5. Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные?	
<i>2. Организация</i>	
6. Понятна ли организационная структура предприятия?	
7. Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?	
8. Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия?	
9. Эффективно ли организован процесс производства продуктов (услуг)?	
10. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)?	
<i>3. Мотивация</i>	
11. Высоки ли лидерские качества руководителя?	
12. Создаются ли на предприятии условия для обучения и развития работников?	

Вопрос	Оценка
13. Удовлетворены ли личные потребности работников предприятия?	
14. Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия?	
15. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?	
<i>4. Контроль</i>	
16. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства (обслуживания)?	
17. Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов?	
18. Учитываются ли мнения и пожелания клиентов в работе предприятия?	
19. Оценивается ли эффективность использования ресурсов на предприятии?	
20. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?	
<i>5. Координация</i>	
21. Существует ли на предприятии эффективная система управления?	
22. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?	
23. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций на предприятии?	
24. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?	
25. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия?	

Каждая функция содержит пять вопросов. Разрешается выбирать только один вариант, который максимально точно характеризует текущее состояние данного направления.

Таким образом, эталонный показатель по каждому из пяти критериев может достигать 20 баллов, а эталонная оценка системы управления в целом – 100 баллов.

Особенность подхода состоит в том, что оценка менеджмента производится не только руководителями, менеджерами различных уровней, но и простыми работниками, т. е. теми, кто выполняет управленческие решения.

Для получения объективных данных необходимым условием экспресс-оценки является участие в опросе не менее 80% руководителей и не менее 50% работников. Оценка каждого из пяти критериев и

системы управления в целом вычисляется исходя из средней оценки по предприятию:

$$I_{\text{средняя}} = (I_{\text{рук}} + I_{\text{раб}}) / 2,$$

где $I_{\text{рук}}$, $I_{\text{раб}}$ – средние оценки руководителей и работников, соответственно.

Преимущество двусторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько совпадает мнение руководителей о положении дел на предприятии с мнением работников (табл. 5.6).

Таблица 5.6 – Оценочные категории

Вопрос	Средняя оценка, балл		
	Менеджеры	Работники	Общая (средн.)
Планирование			
1. Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?			
2. Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?			
3. Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии?			
4. Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний?			
5. Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные?			
Итого по критерию			
Организация			
6. Понятна ли организационная структура предприятия?			
7. Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?			
8. Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия?			
9. Эффективно ли организован процесс производства продуктов (услуг)?			
10. Привлекательны ли для потребителя производимые продукты (услуги)?			
Итого по критерию			

Окончание табл. 5.6

Вопрос	Средняя оценка, балл		
	Менеджеры	Работники	Общая (средн.)
Мотивация			
11. Высоки ли лидерские качества руководителя?			
12. Создаются ли на предприятии условия для обучения и развития работников?			
13. Удовлетворены ли личные потребности работников предприятия?			
14. Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия?			
15. Удовлетворены ли работники результатами своего труда?			
Итого по критерию			
Контроль			
16. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства (обслуживания)?			
17. Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов?			
18. Учитываются ли мнения и пожелания клиентов в работе предприятия?			
19. Оценивается ли эффективность использования ресурсов на предприятии?			
20. Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?			
Итого по критерию			
Координация			
21. Существует ли на предприятии эффективная система управления?			
22. Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?			
23. Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций на предприятии?			
24. Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?			
25. Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия?			
Общая оценка менеджмента			

Общая оценка менеджмента определяется как сумма оценок по всем пяти оценочным критериям ФМОМ (максимум – 100 баллов):

$$TME = \sum_{n=1}^5 I_{крит.},$$

где TME – общая оценка менеджмента; $I_{крит.}$ – общая оценка по критерию; n – оценочный критерий.

Впервые шкала зрелости менеджмента, предложена Ф. Кросби в книге «*Quality is free*» (Crosby, 1979). Уровни зрелости Кросби (*maturity levels*) представляют собой оценочную схему, включающую пять стадий с соответствующим описанием состояния системы менеджмента. В рамках методологии нашей функциональной модели выделены пять уровней развития (зрелости) менеджмента организации (табл. 5.7).

Двусторонняя система оценки позволяет определить, насколько представление руководителей о положении дел в организации соответствует мнению работников. Оценка руководителей ($I_{рук}$) по каждому из пяти критериев и общая оценка сравниваются с соответствующей оценкой работников ($I_{раб}$) и вычисляется коэффициент адекватности менеджмента по формуле

$$K_{AM} = (I_{рук} - I_{раб}) / I_{max},$$

где K_{AM} – коэффициент адекватности менеджмента;

$I_{рук}$ – средняя оценка руководителей;

$I_{раб}$ – средняя оценка работников;

I_{max} – максимально возможная оценка в зависимости от уровня оценки: категория (4 балла), критерий (20 баллов), общая оценка менеджмента (100 баллов).

Таблица 5.7 – Уровни зрелости менеджмента по критериям ФМОМ

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
1	0-20	Управление ведется бессистемно, цели не определены либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо пересмотреть принципы ведения бизнеса
2	21-40	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества
3	41-60	Система менеджмента организации сформировалась. Следует акцентировать внимание по оптимизации бизнес-процесса и улучшению качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему менеджмента, нужно учитывать важность потребителя и персонала

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
4	61-80	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования
5	81-100	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной

Для анализа коэффициента адекватности менеджмента применяются три зоны адекватности менеджмента.

Зона адекватной оценки возможностей менеджмента
($-0,1 \leq 0 \leq 0,1$).

Показатели данной зоны характеризуют адекватное восприятие работниками управленческих решений, менеджеры и линейный персонал руководствуются одинаковыми принципами в работе, что способствует гармоничному развитию организации. Руководители, пользуясь такой ситуацией, могут эффективно проводить программы совершенствования.

Зона недооценки возможностей менеджмента ($-1 < -0,1$).

Показатели зоны недооценки отражают недостаточные лидерские качества менеджеров. Существуют потенциальные возможности для совершенствования системы управления. Работники оценивают деятельность организации выше, чем руководители. Следует использовать эту ситуацию для корректировки позиции управленческого персонала и активизации процессов совершенствования.

Зона переоценки возможностей менеджмента ($0,1 < 1$).

Показатели зоны переоценки отражают расхождения мнений руководителей и работников относительно положения организации. В этом случае большинство управленческих решений могут сталкиваться с внутренним сопротивлением коллектива, а разного рода преобразования, инициируемые руководством, будут абсолютно неэффективными. Первоочередными задачами менеджмента здесь являются:

- выявление причин несоответствий, анализ категорий, где прослеживаются максимальные расхождения в оценке;
- установление более тесного контакта с персоналом;
- определение степени удовлетворенности работников;
- укрепление корпоративной культуры.

Выгоды, которые получает компания, применяя ФМОМ, рассматриваются как конкурентные преимущества и обеспечивают стабильное развитие организации [34, 36, 37].

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «управленческий потенциал» предприятия.
2. Обоснуйте задачи управления современной организацией.
3. Охарактеризуйте основные функции управления.
4. Охарактеризуйте основные типы структур управления.
5. Сравните условия наиболее эффективного применения структур управления.
6. Перечислите этапы формирования организационных структур управления.
7. Опишите методы проектирования организационных структур управления.
8. Назовите причины корректировки структур управления.
9. Раскройте подходы к оценке эффективности управленческой деятельности.
10. Раскройте сущность функциональной модели оценки менеджмента.

ТЕМА 6. Финансовый потенциал предприятия

6.1. Сущность финансового потенциала предприятия

Принято выделять несколько подходов к пониманию сущности финансового потенциала предприятия [11]:

1) ресурсный (С.Б. Барнгольц, В.В. Ковалев, Б.П. Плышевский, И.В. Грошев и др.). При этом подходе финансовый потенциал отождествляется с совокупностью ресурсов, которыми располагает коммерческая организация. При этом оценка потенциала сводится только к определению стоимости активов предприятия;

2) результативный (Л.И. Самоукина, Г.В. Савицкая, Е.В. Лапин, Г.С. Мерзликина и др.). Данный подход рассматривает финансовый потенциал как совокупность возможностей, которая определяет результат производственных экономических отношений между субъектами хозяйственной деятельности. Оценка потенциала заключается в определении результирующей величины, наиболее значимой, исходя из целей создания организацией коммерческого сектора, из которых видится прибыль (однако некоторые ученые предлагают использовать в качестве результата также величину выручки, объем производства);

3) стратегический (целевой). К числу ученых-экономистов, применяющих указанный подход, можно отнести Л.С. Сосненко, Р.А. Белоусова, И.А. Гунина и др. При этом подходе под финансовым потенциалом предприятия понимается совокупность ресурсов и резервов, способность компании обеспечивать свое долговременное функционирование и достижение целей на основе использования системы ресурсов (с учетом особенностей строения системы, количества и качества ресурсов).

Финансовый потенциал организации – это отношения, возникающие в организации по поводу достижения максимально возможного финансового результата при условии [10]:

- наличия собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансового устойчивости;
- возможности привлечения капитала в объеме, необходимом для реализации эффективных инвестиционных проектов;
- рентабельности вложенного капитала;
- наличия эффективной системы управления финансами, обеспечивающей прозрачность текущего и будущего финансового состояния.

Для лучшего понимания, более полного выявления и использования финансового потенциала предприятия целесообразно классифицировать по следующим признакам:

- по времени использования – текущий и перспективный;
- по степени использования – использованный, используемый, неиспользованный, ожидаемый к использованию;
- по стадиям процесса производства – потенциал в сфере производства и потенциал в сфере обращения;
- по экономической природе и характеру воздействия на результаты деятельности предприятия – экстенсивный, интенсивный, инновационный;
- по способам выявления – явный и скрытый;
- по времени выявления:
 - выявленный в процессе планирования;
 - не учтенный в процессе планирования, а выявленный в процессе его выполнения.

6.2. Прибыль как основной результат финансовой деятельности предприятия

Любое коммерческое предприятие основной целью своей деятельности считает получение прибыли. Прибыль является одним из финансовых результатов деятельности предприятия и свидетельствует о его успешной деятельности, которая достигается, если доходы превышают расходы. В обратном случае предприятие получает убыток. Рост прибыли определяет рост потенциальных возможностей предприятия, повышает степень его деловой активности. По прибыли определяется доля доходов учредителей и собственников, размеры дивидендов и других доходов. Прибыль используется также для расчета рентабельности собственных и заемных средств, основных средств, всего авансированного капитала и каждой акции.

Однако прибыль является не только основной целью деятельности любой коммерческой организации, но и важнейшей экономической категорией.

Как экономическая категория прибыль предприятия отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства. На уровне предприятия чистый доход принимает форму прибыли.

Прибыль как экономическая категория выполняет определенные функции.

Прибыль характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия. Наличие прибыли на предприятии означает, что его доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью.

Прибыль обладает стимулирующей функцией, одновременно являясь финансовым результатом и основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Доля чистой прибыли, оставшаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей, должна быть достаточной для финансирования расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников.

Прибыль является одним из источников формирования бюджетов разных уровней.

Различают прибыль бухгалтерскую и чистую экономическую прибыль.

Как правило, под экономической прибылью – понимается разность между общей выручкой и внешними и внутренними издержками.

В число внутренних издержек включают при этом и нормальную прибыль предпринимателя. (Нормальная прибыль предпринимателя – это минимальная плата, необходимая, чтобы удержать предпринимательский талант).

Прибыль, определяемая на основании данных бухгалтерского учета, представляет собой разницу между доходами от различных видов деятельности и внешними издержками.

В настоящее время в бухгалтерском учете выделяют пять видов (этапов) прибыли: валовая прибыль, прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения, прибыль (убыток) от обычной деятельности, чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода).

Валовая прибыль определяется как разница между выручкой от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг. Выручку от реализации товаров, продукции, работ и услуг называют *доходами от обычных видов деятельности*. Затраты на производство товаров, продукции, работ и услуг считают расходами по обычным видам деятельности. Валовую прибыль рассчитывают по формуле

$$П_{вал} = ВР - С,$$

где BP – выручка от реализации; C – себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг.

Прибыль (убыток) от продаж представляет собой валовую прибыль за вычетом управленческих и коммерческих расходов:

$$\Pi_{np} = \Pi_{вал} - P_y - P_k,$$

где P_y – расходы на управление; P_k – коммерческие расходы.

Прибыль (убыток) до налогообложения – это прибыль от продаж с учетом прочих доходов и расходов, которые подразделяются на операционные и внереализационные:

$$\Pi_{доно} = \Pi_{np} \pm C_{одр} \pm C_{вдр},$$

где $C_{одр}$ – операционные доходы и расходы; $C_{вдр}$ – внереализационные доходы и расходы.

В число операционных доходов включают поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов организации; поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности; поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам); поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров; проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке.

Операционные расходы – это расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации; расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности; расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций; проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов); расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), товаров, продукции; расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями.

Внереализационными доходами являются штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; активы, полученные безвоз-

мездно, в том числе по договору дарения; поступления в возмещение причиненных организации убытков; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности; курсовые разницы; сумма дооценки активов (за исключением внеоборотных активов).

К внереализационными расходами относят штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; возмещение причиненных организацией убытков; убытки прошлых лет, признанные в отчетном году; суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания; курсовые разницы; сумма уценки активов (за исключением внеоборотных активов).

Взаимосвязь показателей прибыли представлена на рис. 6.1.

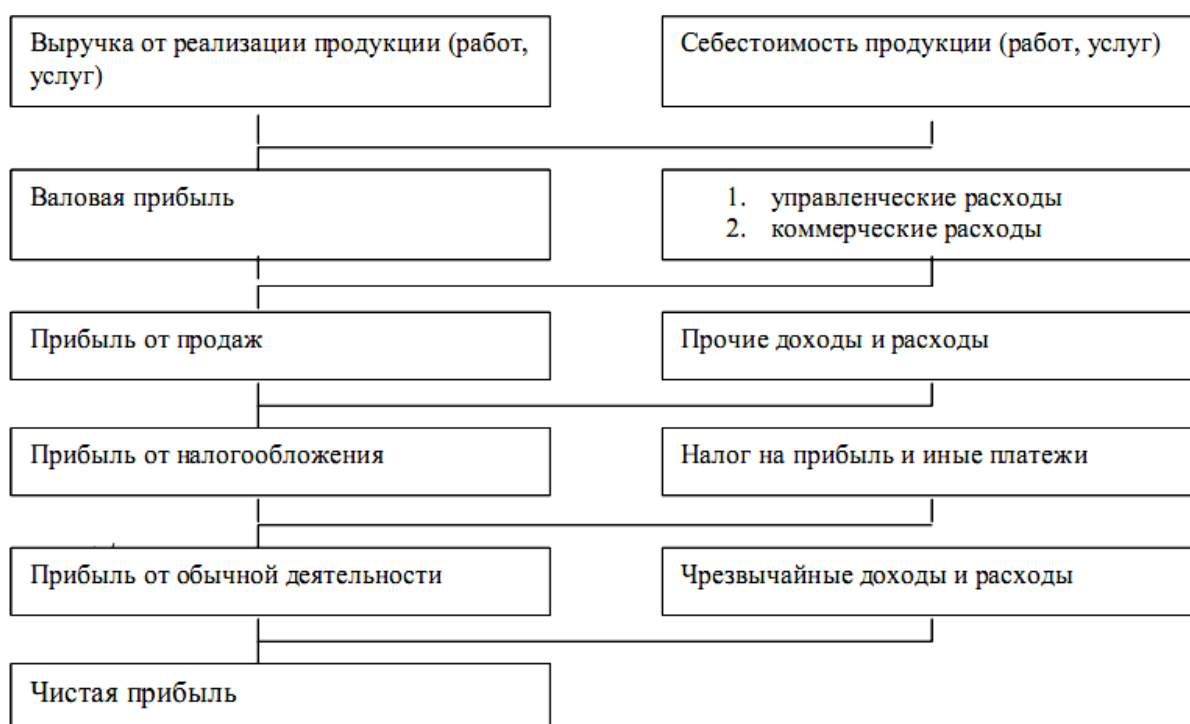


Рисунок 6.1 – Взаимосвязь показателей прибыли

Прибыль (убыток) от обычной деятельности может быть получена вычитанием из прибыли до налогообложения суммы налога на прибыль и иных аналогичных обязательных платежей (суммы штрафных санкций, подлежащих уплате в бюджет и государственные внебюджетные фонды):

$$П_{од} = П_{до} - Н,$$

где H – сумма налогов.

Чистая прибыль – это прибыль от обычной деятельности с учетом чрезвычайных доходов и расходов:

$$П_ч = П_{од} \pm Ч_{ор},$$

где $Ч_{ор}$ – чрезвычайные доходы и расходы.

Чрезвычайными доходами считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т. п.). К ним относятся страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т. п. В составе чрезвычайных расходов отражаются расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т. п.) [13].

6.3. Показатели имущественного положения предприятия

Финансово-экономическое состояние предприятия в значительной степени зависит от размещения и использования активов и источников их формирования. Изменения в структуре актива и пассива бухгалтерского баланса оценивают с помощью горизонтального и вертикального анализа.

Для осмысления общей картины изменения состояния предприятия весьма важны показатели структурной динамики баланса. Сопоставляя изменения структуры актива и пассива, можно сделать вывод о том, через какие источники был осуществлен приток новых средств и в какие активы эти новые средства вложены.

Финансово-экономическое состояние предприятия в значительной степени зависит от размещения и использования активов и источников их формирования. Изменения в структуре актива и пассива бухгалтерского баланса оценивают с помощью горизонтального и вертикального анализа.

Горизонтальный анализ заключается в выявлении темпов роста или снижения абсолютных показателей бухгалтерского баланса. Вертикальный анализ характеризует структуру средств предприятия и их источников в процентах к валюте баланса. Относительные показатели в определенной степени сглаживают негативное влияние инфляционных процессов, которые затрудняют сопоставление абсолютных показателей в динамике.

Горизонтальный и вертикальный анализы взаимодополняют друг друга. Поэтому на практике структуру и динамику финансово-экономического состояния предприятия исследуют при помощи сравнительного аналитического баланса, который показывает как структуру отчетного баланса, так и динамику его отдельных показателей. Сравнительный аналитический баланс объединяет показатели горизонтального и вертикального анализа.

Сравнительный аналитический баланс получается из исходного баланса путем дополнения его показателями структуры, динамики и структурной динамики хозяйственных средств предприятия и их источников за отчетный период.

Все показатели сравнительного баланса можно разбить на три группы:

- показатели структуры баланса;
- показатели динамики баланса;
- показатели структурной динамики баланса.

Для осмысления общей картины изменения состояния предприятия весьма важны показатели структурной динамики баланса. Сопоставляя изменения структуры актива и пассива, можно сделать вывод о том, через какие источники был осуществлен приток новых средств и в какие активы эти новые средства вложены.

Непосредственно из аналитического баланса можно получить ряд важнейших характеристик экономического состояния предприятия. К ним относятся:

- общая стоимость имущества предприятия – итог баланса;
- стоимость внеоборотных активов – итог I раздела актива баланса;
- стоимость оборотных активов – итог II раздела актива баланса;
- стоимость материальных оборотных средств;
- величина дебиторской задолженности;
- сумма свободных денежных средств;
- величина собственного капитала;
- величина заемного капитала;
- величина собственных оборотных средств;
- величина долгосрочных кредитов и займов, предназначенных, как правило, для формирования внеоборотных активов;
- величина краткосрочных кредитов и займов, предназначенных, как правило, для формирования оборотных активов.

Данные аналитической таблицы позволяют наглядно представить, за счет каких статей баланса произошли наиболее серьезные изменения и что послужило причиной этих изменений. На основе выполненных расчетов аналитик делает общий обзор изменения величины хозяйственных средств предприятия и их источников.

Расчет необязательно производить по всем статьям актива и пассива, но его необходимо выполнить, по крайней мере, по всем разделам баланса. Наиболее точно оценить изменения в структуре баланса можно при детальном анализе каждой статьи [23, 24].

6.4. Показатели финансовой устойчивости

Одной из ключевых задач анализа эффективности деятельности предприятия является изучение показателей, отражающих его финансовую устойчивость. Она характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, свободным маневрированием денежными средствами и эффективным их использованием в процессе текущей (операционной) деятельности.

Анализ финансовой устойчивости на определенную дату (конец квартала, года) позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате. Важно, чтобы состояние источников собственных и заемных средств отвечало стратегическим целям развития предприятия, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к его неплатежеспособности, т. е. отсутствию денежных средств, необходимых для расчетов с внутренними и внешними партнерами, а также с государством. В то же время наличие значительных остатков свободных денежных средств усложняет деятельность предприятия за счет их иммобилизации в излишне материально-производственные запасы и затраты.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости, и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников:

1. Наличие собственных оборотных средств, равных разнице величины собственных средств и величины внеоборотных активов. Увеличение данного показателя по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует о дальнейшем развитии деятельности предприятия. В формализованном виде наличие собственных оборотных средств можно записать так:

$$E_c = I_c - F,$$

где I_c – капитал и резервы; F – внеоборотные активы.

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов:

$$E_m = (I_c + K_m) - F,$$

где K_m – долгосрочные кредиты и займы;

3. Общая величина основных источников формирования запасов:

$$E_o = (I_c + K_m + K_t) - F,$$

где K_t – краткосрочные кредиты и займы.

В результате можно определить три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками их финансирования:

1. Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств:

$$\pm E_c = E_c - Z,$$

где Z – величина запасов.

2. Излишек (+) или недостаток (–) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов:

$$\pm E_m = E_m - Z.$$

3. Излишек (+) или недостаток (–) общей величины основных источников покрытия запасов:

$$\pm E_o = E_o - Z.$$

Вычисление показателей обеспеченности запасов источниками их формирования позволяет классифицировать финансовые ситуации по степени их устойчивости. При идентификации типа финансовой ситуации используется следующий трехкомпонентный показатель:

$$S = \{S(\pm E_c); S(\pm E_m); S(\pm E_o)\},$$

где

$$S(x) = \begin{cases} 1, & \text{если } x \geq 0 \\ 0, & \text{если } x < 0 \end{cases}$$

Возможно выделение четырех типов финансовых ситуаций:

1. **Абсолютная устойчивость** финансового состояния. Этот тип ситуации встречается крайне редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости и отвечает следующим условиям:

$$S = \pm E_c \geq 0; \pm E_t \geq 0; \pm E_o \geq 0; \text{ т. е. } S = \{1,1,1\}.$$

2. **Нормальная** устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность предприятия:

$$S = \pm E_c < 0; \pm E_t \geq 0; \pm E_o \geq 0; \text{ т. е. } S = \{0,1,1\}.$$

3. **Неустойчивое** финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, но при котором все же сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и увеличения собственных оборотных средств, а также за счет дополнительного привлечения долгосрочных кредитов и заемных средств:

$$S = \pm E_c < 0; \pm E_t < 0; \pm E_o \geq 0; \text{ т. е. } S = \{0,0,1\}.$$

4. **Кризисное** финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд:

$$S = \pm E_c < 0; \pm E_t < 0; \pm E_o < 0; \text{ т. е. } S = \{0,0,0\}.$$

Для более полного анализа финансовой устойчивости организации разработана специальная система показателей и коэффициентов. Рассмотрим их более подробно.

1. **Коэффициент автономии (финансовой независимости)** – удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Капитал и резервы}}{\text{Валюта баланса}}.$$

2. **Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала** (леверидж, плечо финансового рычага):

$$K_{\text{сзс}} = \frac{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Капитал и резервы}}.$$

Показатель характеризует структуру финансовых источников организации, а также степень зависимости от заемных источников.

3. Коэффициент самофинансирования (коэффициент соотношения собственных и заемных средств):

$$K_c = \frac{\text{Капитал и резервы}}{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}}.$$

Коэффициент отражает соотношение собственного и заемного капитала.

4. Коэффициент финансовой зависимости:

$$K_{фз} = \frac{\text{Валюта баланса}}{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}}.$$

Рост данного коэффициента в динамике свидетельствует об увеличении доли заемных средств в финансировании предприятия.

5. Коэффициент маневренности собственного капитала. Он определяется путем деления собственных оборотных средств на сумму всех источников собственных средств:

$$K_m = \frac{\text{Капитал и резервы} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Капитал и резервы}}.$$

6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников:

$$K_3 = \frac{\text{Капитал и резервы} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}.$$

Этот коэффициент характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Этот показатель является одним из основных коэффициентов, использующихся при оценке несостоятельности организации.

7. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств:

$$K_d = \frac{\text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства}}.$$

Он показывает долю долгосрочных заемных источников во всех долгосрочных источниках финансирования. Рост данного коэффициента в динамике означает, что с позиции долгосрочной перспективы организация все сильнее зависит от внешних инвесторов.

8. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования:

$$K_{сиф} = \frac{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$$

9. Коэффициент структуры краткосрочных привлеченных средств показывает долю краткосрочной задолженности во всей структуре заемных средств:

$$K_{\text{крат.сред.}} = \frac{\text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}}.$$

10. Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов показывает, в какой степени материальные запасы покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных:

$$K_{\text{форм.зап.}} = \frac{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Запасы}}.$$

11. Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{\text{фин.уст.}} = \frac{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}}.$$

Значение этого коэффициента показывает удельный вес тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время; характеризует часть актива баланса, финансируемую за счет устойчивых источников, а именно, собственных средств, средне- и долгосрочных обязательств.

6.5. Показатели ликвидности и платежеспособности

В экономической литературе ликвидность активов определяется как способность их превращаться в денежные средства, а платежеспособность – как способность своевременно и полностью рассчитываться по своим обязательствам. От степени ликвидности баланса, т. е. от степени покрытия долговых обязательств активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств, зависит платежеспособность.

Для анализа ликвидности баланса предприятия необходимо произвести группировку активов по степени убывающей ликвидности, т. е. скорости превращения в денежные средства (табл. 6.1).

Также необходимо произвести группировку пассивов в порядке возрастания сроков их погашения (табл. 6.2).

Таблица 6.1 – Группировка активов по степени убывающей ликвидности

Актив	Расчет
A ₁ , наиболее ликвидные активы	Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения
A ₂ , быстро реализуемые активы	Краткосрочная дебиторская задолженность + прочие оборотные активы
A ₃ , медленно реализуемые активы	Запасы + долгосрочная дебиторская задолженность + НДС – расходы будущих периодов
A ₄ , труднореализуемые активы	Внеоборотные активы

Таблица 6.2 – Группировка обязательств предприятия

Пассив	Расчет
П ₁ , наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность + расчеты по дивидендам + прочие краткосрочные обязательства
П ₂ , краткосрочные пассивы	Краткосрочные кредиты и займы
П ₃ , долгосрочные пассивы	Долгосрочные обязательства
П ₄ , постоянные пассивы	III раздел «Капитал и резервы» + доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов – расходы будущих периодов

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов:

1. $A_1 \geq P_1$; $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$; $A_4 \leq P_4$ – баланс считается **абсолютно ликвидным**, свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств;

2. $A_1 + A_2 \geq P_1 + P_2$ – **текущая** ликвидность, т. е. платежеспособность предприятия на ближайший период;

3. $A_3 > P_3$ – **перспективная** ликвидность, на основе платежей и поступлений в относительно отдаленном будущем прогнозируется платежеспособность предприятия.

Однако следует отметить, что проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса приближенный, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов:

1. **Коэффициент текущей ликвидности (или коэффициент покрытия)** показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств в течение года:

$$K_{т.л.} = (A_1 + A_2 + A_3) / (P_1 + P_2).$$

Мировая практика показывает, что значение коэффициента текущей ликвидности должно находиться в диапазоне от 1 до 2. Естественно, существуют обстоятельства, при которых значение показателя может быть и больше. Однако, если коэффициент более 2-3 то, как правило, это говорит о нерациональном использовании средств. Значение коэффициента ниже единицы свидетельствует о неплатежеспособности предприятия.

2. Коэффициент быстрой ликвидности (или коэффициент «критической оценки») показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность:

$$K_{б.л.} = (A_1 + A_2) / (П_1 + П_2).$$

Смысл показателя в том, что для погашения обязательств готовой продукцией и запасами сырья, требуется их предварительная реализация. Показатель быстрой ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, краткосрочных ценных бумаг, а также поступлений по расчетам.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно:

$$K_{абс.л.} = A_1 / (П_1 + П_2).$$

4. Общий показатель ликвидности, который рекомендуется использовать для комплексной оценки ликвидности баланса в целом. Показатель фиксирует отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (краткосрочных, долгосрочных, среднесрочных) при условии, что различные группы ликвидных средств и платежных обязательств входят в указанные суммы с определенными весовыми коэффициентами:

$$K_{общ.л.} = (A_1 + 0,5 \times A_2 + 0,3 \times A_3) / (П_1 + 0,5 \times П_2 + 0,3 \times П_3).$$

Значение выявленного коэффициента должно быть больше или равно 1. С помощью общего показателя ликвидности осуществляется оценка изменения финансовой ситуации на предприятии с точки зрения ликвидности. Показатель применяется также при выборе наиболее надежного партнера из множества потенциальных партнеров на основе анализа их отчетности.

5. Показатель ликвидности при мобилизации средств характеризует степень зависимости платежеспособности предприятия от материально-производственных запасов и затрат с точки зрения необ-

ходимости мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств:

$$K_{л.м.ср.} = A_3 / (П_1 + П_2).$$

Рекомендуемые значения показателя ликвидности при мобилизации средств – от 0,5 до 1. Коэффициент может иметь значительные колебания в зависимости от материалоемкости производства, для каждого предприятия он индивидуален. Желательно, чтобы его динамика не имела больших отклонений [30].

6.6. Показатели рентабельности

Анализ рентабельности отражает соотношение прибыли предприятия и факторов, которые являются, по сути, предпосылками ее возникновения. Бухгалтерская отчетность позволяет рассчитать большое количество показателей рентабельности, поэтому их необходимо систематизировать в аналитические группы с целью упорядочения и обеспечения оптимальности при выполнении аналитических процедур.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений его деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т. д.) в том или ином отчетном периоде.

Рентабельность отражает окончательные результаты хозяйствования, так как показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Соотношение прибыли и объема выполненных работ, характеризующееся уровнем рентабельности, позволяет оценить производственно-хозяйственную деятельность предприятия в отчетном году, сравнить с результатами отчетных периодов, а также определить место анализируемого предприятия среди других предприятий отрасли.

Оценка рентабельности предприятия может производиться с помощью следующих показателей.

1. Рентабельность продукции ($P_{пр}$) исчисляется как отношение прибыли от реализации продукции к полной себестоимости этой продукции. Применение этого показателя рентабельности целесообразно при внутрихозяйственных аналитических расчетах, при контроле за прибыльностью (убыточностью) отдельных видов изделий, при внедрении в производство новых видов продукции и снятии с производ-

ства неэффективных изделий. Рентабельность продукции исчисляется по формуле

$$P_{np} = (П_n / C_n) \times 100 \%,$$

где $П_n$ – прибыль от реализации продукции, работ, услуг предприятия, руб.; C_n – полная себестоимость реализованной продукции, руб.

2. Рентабельность продаж (оборота) (P_n)

$$P_n = (П_n / B) \times 100 \%,$$

где B – выручка от реализации продукции, работ, услуг, руб.

Данный коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализуемой продукции. Рост показателя свидетельствует или о росте цен на продукцию при постоянных затратах на производство реализованной продукции, или о снижении затрат на производство при постоянных ценах. Соответственно, снижение рентабельности продаж свидетельствует о росте затрат на производство при постоянных ценах на продукцию или о снижении цен на реализованную продукцию рассматриваемого предприятия, т. е. о падении спроса на нее.

3. Рентабельность производственной деятельности (P_d) рассчитывается путем отношения прибыли от реализации или чистой прибыли к сумме затрат по реализованной или произведенной продукции:

$$P_d = (П_q / Z) \times 100 \%,$$

где $П_q$ – чистая прибыль, руб.; Z – затраты по реализованной или произведенной продукции, руб.

Данный показатель рентабельности показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его сегментам и видам продукции.

4. Показатели рентабельности капитала:

– *рентабельность собственного капитала ($P_{ск}$):*

$$P_{ск} = (П_q / K_c) \times 100 \%,$$

где K_c – средняя величина собственного капитала.

Показатель характеризует эффективность использования собственного капитала. Экономический смысл этого показателя – ответ на вопрос: сколько прибыли приходится на единицу собственного капитала предприятия.

– *рентабельность заемного капитала ($P_{ук}$):*

$$P_{ук} = (П_q / K_z) \times 100 \%,$$

Показатель характеризует эффективность использования заемного капитала. Величину заемного капитала определяют по данным

бухгалтерского баланса как сумму краткосрочных и долгосрочных пассивов;

– *рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала* (P_u):

$$P_u = (\Pi_u / K_{uk}) \times 100 \%,$$

где K_{uk} – средняя величина инвестиционного капитала, которая равна сумме средней за период величине собственного капитала и средней за период величине долгосрочных кредитов и займов;

– *рентабельность всего капитала предприятия* (P_k):

$$P_k = (\Pi_n / K_k) \times 100 \%,$$

где K_k – средний за период итог баланса-нетто.

Данный коэффициент показывает эффективность использования всего капитала предприятия, т. е. рост значения коэффициента свидетельствует об увеличении эффективности использования имущества предприятия и наоборот. Снижение значения рентабельности всего капитала предприятия может также свидетельствовать о падении спроса на продукцию предприятия или о перенакоплении активов [30].

6.7. Показатели деловой активности

Эффективность деятельности предприятия в целом, ликвидность и платежеспособность организации в большей степени зависят от уровня деловой активности, оптимальности использования оборотного капитала, оценки его величины и структуры. В связи с тем, что оборотные средства формируют основную долю ликвидных активов фирмы, их величина должна быть достаточной для обеспечения ритмичной и равномерной работы организации – как следствие – получения прибыли. Чем ниже оборачиваемость оборотных средств, тем больше потребность в привлечении дополнительных источников финансирования, так как у организации отсутствуют свои денежные средства для осуществления хозяйственной деятельности. Таким образом, показатели оборачиваемости оборотного капитала тесно связаны с платежеспособностью и ликвидностью структуры бухгалтерского баланса.

В практике анализа для оценки оборотных активов применяют разнообразные коэффициенты оборачиваемости, которые могут быть определены как по всему оборотному капиталу фирмы в целом, так и по отдельным составляющим этот капитал элементам или их группам.

Их можно представить в виде системы финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости (табл. 6.3).

Таблица 6.3 – Система показателей для оценки деловой активности

Показатели	Формула расчета	Комментарий
Коэффициент оборачиваемости активов, КОа	Выручка от реализации продукции / среднегодовую стоимость активов	Показывает скорость оборота всего авансированного капитала (активов) предприятия, т.е. количество совершенных им оборотов за анализируемый период
Продолжительность одного активов, дни	365 дн. / КОа	Характеризует продолжительного одного оборота всего авансированного капитала (активов) в днях
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, КОоа	Выручка от реализации продукции / среднегодовую стоимость оборотных активов	Показывает скорость оборота мобильных активов за анализируемый период
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	365 дн. / КОоа	Выражает длительность производственного (операционного) цикла предприятия в днях
Коэффициент оборачиваемости запасов, КОз	Себестоимость реализованных товаров / средняя стоимость запасов за расчетный период	Показывает скорость оборота запасов (сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции на складе, товаров)
Продолжительность одного оборота запасов, дни	365 дн. / КОз	Показывает скорость преобразования запасов из материальной в денежную форму. Снижение показателя – благоприятная тенденция.
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, КОдз	Выручка от реализации продукции / средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период	Показывает число оборотов, совершенных дебиторской задолженностью за анализируемый период. При ускорении оборачиваемости происходит снижение значения показателя, что свидетельствует об улучшении расчетов в дебиторами

Окончание табл. 6.3

Показатели	Формула расчета	Комментарий
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	$365 \text{ дн.} / \text{КОдз}$	Характеризует продолжительность одного оборота дебиторской задолженности. Снижение показателя – благоприятная тенденция
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, КОск	Выручка от реализации продукции / средняя стоимость собственного капитала за расчетный период	Отражает активность собственного капитала. Рост в динамике означает повышение эффективности использования собственного капитала
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	$365 \text{ дн.} / \text{КОск}$	Характеризует скорость оборота собственного капитала. Снижение показателя в динамике отражает благоприятную для предприятия тенденцию
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, КОкз	Выручка от реализации продукции / средний остаток кредиторской задолженности	Показывает скорость оборота задолженности предприятия. Ускорение неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия
Продолжительность (скорость) одного оборота кредиторской задолженности, дни	$365 \text{ дн.} / \text{КОкз}$	Характеризует период времени, за который предприятие покрывает срочную задолженность. Замедление оборачиваемости, т. е. увеличение периода свидетельствует о благоприятной тенденции в деятельности предприятия

В нашей стране основными оценочными показателями традиционно считаются объем реализации и прибыль. Помимо них в анализе эффективности применяются показатели, отражающие специфику производственной деятельности предприятия. По каждому из этих показателей, в принципе, может устанавливаться плановое значение или внутрипроизводственный норматив (ориентир), с которым и производится сравнение по истечении отчетного периода. Что касается динамики основных финансово-экономических показателей эффективности деятельности предприятия, то наиболее информационные аналитические выводы формулируются в результате сопоставления

темпов их изменения. На основе динамики данных показателей можно определить тенденции развития предприятия и пути улучшения финансового состояния предприятия [30].

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность финансового потенциала предприятия.
2. Обоснуйте прибыль как основной результат финансовой деятельности предприятия.
3. Перечислите показатели имущественного положения предприятия.
4. Назовите показатели финансовой устойчивости.
5. Перечислите показатели ликвидности.
6. Назовите показатели платежеспособности.
7. Назовите показатели рентабельности.
8. Охарактеризуйте показатели деловой активности.

ТЕМА 7. Инновационный потенциал предприятия

7.1. Сущность инновационного потенциала предприятия

Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Развитие организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер. От состояния инновационного потенциала зависят выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию.

Ряд исследователей считает, что инновационный потенциал предприятия, научно-технической организации – это совокупность научно-технических, технологических, инфраструктурных, финансовых, правовых, социокультурных и иных возможностей обеспечить восприятие и реализацию новшеств, т. е. получение инноваций, образующих единую систему появления и развития в ней идей и обеспечивающих конкурентоспособность конечной продукции или услуг в соответствии с целью и стратегией предприятия. В то же время это «мера готовности» предприятия осуществлять стратегию, ориентированную на внедрение новых продуктов. Вместе с тем инновационный потенциал включает наряду с технологическим прогрессом институциональные формы, сопряженные с механизмами научно-технического развития, инновационную культуру общества, восприимчивость его к нововведениям.

Инновационный потенциал организации – это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т. е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций.

Инновационный потенциал организации – совокупность характеристик предприятия, определяющих способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений.

К элементам инновационного потенциала фирмы относятся:

- материально-технические ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- организационные ресурсы;
- кадровые ресурсы;
- социально-психологические факторы.

Для проведения инновационных процессов компания должна располагать:

- свободными денежными средствами, достаточными для финансирования разработок;
- соответствующей материально-технической базой для создания и массового производства нового продукта;
- сотрудниками, способными генерировать неординарные решения.

Интеллектуальные ресурсы компании обеспечивают возможность выработки оригинальных идей, лежащих в основе любого инновационного процесса. Уровень интеллектуального потенциала организации определяет емкость **«портфеля инновационных идей»**.

Понятие **«инновационный потенциал»** взаимосвязано с понятием **«инновационная активность»**. Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии.

Инновационная активность фирмы зависит не только от обеспеченности ресурсами. Во многом ее определяют организационная культура, включающая принципы и обязательства, на основании которых разрабатывается и реализуется **стратегия** развития компании. Организационная культура отражает особенности системы менеджмента на предприятии, которая должна быть приспособлена для осуществления инновационной деятельности.

Главным фактором, отражающим инновационную активность фирмы и влияющим на интенсивность инновационных процессов на предприятии, является **восприимчивость руководства к инновациям**. Инновационность руководства означает готовность к реализации изменений в хозяйственном механизме предприятия, склонность к риску. В связи с неопределенностью, всегда сопутствующей нововведению, руководитель должен быть готов понести убытки и уметь их минимизировать.

Восприимчивость организации к нововведениям зависит от масштабов компании. Она падает по мере увеличения предприятия, усложнения организационной структуры управления. Малые предприятия более приспособлены к осуществлению инновационной деятельности за счет их большей гибкости и мобильности, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка для корректировки инновационных целей [27].

7.2. Инновационный климат предприятия

Инновационный климат – это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется через влияние на инновационный потенциал.

Другие авторы под инновационным климатом понимают совокупность внешних условий, влияющих на инновационный потенциал предприятия:

- возможности для производства новых или улучшенных видов продукции или услуг (процессные и технологические инновации);
- возможности для изменения социальных отношений на предприятии (кадровые инновации);
- возможности для разработки новых методов управления (управленческие инновации);
- возможности для создания новых механизмов продвижения продукции на рынок (рыночные инновации);
- возможности приобретения ноу-хау, патентов;
- законодательная база, низкая ставка рефинансирования, льготное налогообложение;
- взаимодействие власти и бизнеса;
- практика коммерциализации технологий.

Барьеры инновационного климата выступают, таким образом, в роли фильтров, проходя через которые направленное действие векторов инновационного потенциала предприятия существенно снижается.

В макросреде организации выделяют четыре основные стратегические сферы: социальная, технологическая, экономическая и политическая. Их влияние на макросреду организации и ее инновационный потенциал устанавливается по результатам STEP-анализа. Микросреда организации рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, как состав субъектов, непосредственно с ней взаимодействующих и прямо влияющих на состояние инновационного потенциала.

Объектом анализа выступают сферы внешней макросреды, а предметом – их влияние на инновационные цели и стратегии, т. е. определение инновационного макроклимата. При необходимости можно углубить объект анализа за счет других векторов – территориального и отраслевого. Известно, что состояние сфер внешней макро-

среды оказывает влияние на зоны внешней микросреды и вместе с ней одновременно не внутреннюю среду организации.

Объект анализа – зоны микросреды.

Предмет – их влияние на инновационные цели и стратегии через влияние на инновационный потенциал, т. е. определение инновационного микроклимата.

Можно выделить 10 основных условий поддержания инновационного климата:

1. Предоставление необходимых ресурсов.

Поддержание творческого климата в организации требует значительных ресурсов, включающих время, умения, деньги и информацию. Особенно важно время, так как мало хороших идей рождается в спешке.

2. Распространение идей внутри организации.

Либерализация обмена идеями и информацией в организации способствует лучшему освещению проблемы и снижает сопротивление нововведениям.

3. Стимулирование открытых групповых процессов.

Все группы работников, связанные с созданием новых продуктов (процессов), должны поощряться в отделении генерирования идей от оценки идей. Крайне необходимо, чтобы члены проектных групп чувствовали себя свободными в выражении своего мнения.

4. Признание стоящих идей.

Лучший способ стимулировать открытость мнений – постоянное признание и оценка заслуг людей, выдвигающих ценные идеи.

5. Выражение доверия работникам.

Признание ценности идей – один из способов показывать работникам, что вы доверяете их способностям и признаете их преданность делу. В более общем смысле, показывать доверие может быть частью общей философии менеджмента, основанной на использовании творческого потенциала всех работников.

6. Подчеркивание профессионализма.

Неотъемлемая часть доверия работникам – подчеркивание ценности и уровня профессиональных знаний ключевых специалистов организации. Лучшим специалистам должны быть предоставлены условия профессионального роста, возможности общения с коллегами на семинарах, выставках, конференциях и т. п.

7. Признание потребности работников в автономии.

Большинство специалистов достигают максимума в работе, когда они внутри мотивированы не только возможным вознаграждением, но и содержанием работы. Ощущение свободы творчества возникает лишь при определенном уровне независимости в работе.

8. Давать возможность «поскользнуться».

Независимость в работе неизбежно связана с ошибками. Нельзя считать несистематические ошибки намеренными проступками или преступлениями.

9. Использование децентрализованных структур принятия решений.

Значительная часть решений по поводу инновационной деятельности может быть передана на нижние уровни управления при должном разделении прав и ответственности.

10. Ослабление формализации организационной структуры.

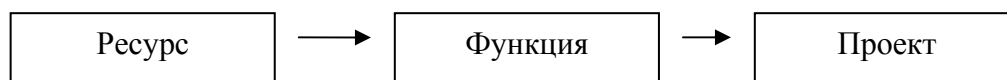
Инновации постоянно требуют активной координации между функциями и подразделениями, что недостижимо при использовании исключительно формальных структур управления. Изыскивайте возможности для организации общения специалистов вне служебной обстановки и использования целевых групп.

Значительная часть задач по поддержанию инновационного климата в организации решается путем разработки и последовательной реализации адекватных форм и методов материального стимулирования.

В зависимости от состояния инновационного климата в организации происходит достижение и недостижение инновационной цели. Для создания благополучной среды для достижения целей организации необходима разработка понятных персоналу методов стимулирования [7].

7.3. Оценка инновационного потенциала предприятия

Оценка инновационного потенциала обычно осуществляется по схеме:



При этом под проектом имеется в виду выпуск и реализация нового продукта (услуги) или новое направление деятельности.

Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

- частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;
- комплексная оценка текущего состояния организации относительно уже реализованных проектов.

В соответствии с тем, каким образом ставится основная задача оценки инновационного потенциала, применяется одна из двух возможных методик оценки: детальная или диагностическая.

Детальный анализ проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта ее реализации и внедрения.

Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды такова:

- дается описание системной нормативной модели состояния инновационного потенциала организации (ее внутренней среды), т. е. четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение уже данной инновационной цели и ее подцелей;
- устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем блокам, компонентам и параметрам;
- анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели) и слабые (значительно или незначительно несоответствующие нормативной модели) стороны потенциала;
- составляется примерный перечень работ по инновационному преобразованию организации (усиление сильных сторон).

Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляет использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностики анализа:

- должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;

– необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы, чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние всей системы, либо ее частей;

– информация о значениях отработанных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возникает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

Диагностические параметры могут быть локальными (частными), указывающими на один дефект системы (характеристика внутреннего состояния системы, выражаемая структурным параметром), и комплексными (общими, обобщенными), указывающими на ряд дефектов, недостатков (структурных параметров), на ряд элементов, подсистем фирмы.

Диагностические параметры могут быть также зависимыми, когда для выявления дефекта внутреннего состояния системы требуется несколько диагностических параметров, и независимыми, когда достаточно одного диагностического параметра.

Внутреннее состояние системы описывается структурными параметрами (не следует отождествлять с параметрами организационной структуры фирмы). В свою очередь, структурные параметры делятся на ресурсные и функциональные. Ресурсные структурные параметры характеризуют износ (физический и моральный) материально-технических, информационных, финансовых и организационных средств (технологии, методов, организационной структуры). Функциональные структурные параметры характеризуют рациональность, эффективность функционирования системы по отношению к использованию ресурсов и организационного потенциала, управляющему воздействию.

Проведение диагностического анализа требует определенных навыков и информационной базы. Схема диагностического анализа и оценки инновационного потенциала организации такова:

- ведение каталога управляющих воздействий;
- ведение каталога состояния внешней среды в статике;
- ведение каталога диагностических параметров, характеризующих внешние воздействия на организацию;
- ведение каталога структурных параметров, характеризующих внутреннее состояние организации;
- установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров организации;

- мониторинг диагностических параметров и обработка статистических данных;
- оценка структурных параметров;
- оценка состояния частных параметров и определение интегральной оценки потенциала организации.

Для оценки инновационного потенциала используют показатели: доля затрат на НИОКР в общей сумме затрат на производство продукции, доля инженерно-технического персонала, количество законченных НИОКР, доля нематериальных активов в общей стоимости основных фондов. Эффективность использования инновационного потенциала определяется показателями: уровень инновационной активности предприятий, производительность труда в инновационной сфере, доля инновационной продукции в общем объеме произведенной продукции.

Для решения аналитических задач с использованием оценки инновационного потенциала разрабатываются специальные вопросники и анкеты различной степени детализации параметров.

В первую очередь предлагается использовать более общие анкеты блоковых оценок, в которых эксперты проставляют свои оценки по пятибалльной шкале [7, 27]:

- 5 – очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения инновационной цели, – классифицируется как очень сильная сторона инновационного потенциала;
- 4 – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона;
- 3 – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;
- 2 – плохое состояние, требует серьезных изменений – классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала;
- 1 – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований – очень слабая сторона. Оценку осуществляет экспертная группа из специалистов организации численностью не менее пяти человек.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность инновационного потенциала предприятия.
2. Охарактеризуйте инновационный климат предприятия.
3. Раскройте подходы к оценке инновационного потенциала предприятия.

ТЕМА 8. Развитие потенциала предприятия

8.1. Планирование развития потенциала предприятия

На современном этапе развития экономики условием успешной деятельности предприятия становится хорошо продуманная стратегия управления им – формирование общих направлений развития, конкретизируемых затем в виде проблем, задач, которые в вопросах будущего развития предприятия становятся руководством к действию. Стратегическое управление позволяет сравнивать цели развития с имеющимся потенциалом мощностей и приводить в равновесие внешние условия и внутренние возможности их осуществления.

Важнейшей задачей стратегического планирования в современных условиях хозяйствования является обеспечение предприятием возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем использования самых эффективных средств. Чтобы промышленное предприятие могло установить собственный долгосрочный конкурентный цикл развития, оно должно расти быстрее, чем повышается потенциал его основных конкурентов.

Потенциал предприятия оказывает наибольшее влияние не только на конечные результаты его деятельности, но и на пределы экономического роста и структурного развития всей организации. Под потенциалом предприятия понимается совокупность показателей и факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы, которые могут быть использованы в экономической деятельности.

Выбор направления или стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и предстоящих целей.

В общем виде планирование развития потенциала предприятия включает следующие этапы:

1. Оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, его доли или занимаемого положения на рынке.
2. Определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала.
3. Анализ имеющихся производственных резервов и потерь экономических ресурсов на предприятии.

4. Выбор основной стратегии и тактики развития потенциала промышленного предприятия.

5. Планирование развития потенциала предприятия с учетом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов.

6. Осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия.

Повышение уровня развития потенциала сводится к анализу его структуры, оценке и планированию влияния большой совокупности факторов на конкурентоспособность предприятия и его место на действующем рынке.

Степень или уровень развития потенциала предприятия можно представить соотношением различных сравнительных характеристик его сегодняшнего состояния с соответствующими эталонными (нормативными) показателями или стандартами. В качестве базы сравнения могут быть взяты мировые или отечественные стандарты, отраслевые или региональные эталоны, а также корпоративные или внутрихозяйственные нормативы. Система подобных стандартов может стать основой планирования и управления развитием потенциала промышленных предприятий.

Комплексная программа развития предприятия – комплекс стратегических решений и наиболее эффективных способов достижения поставленных конечных целей.

Принципами формирования комплексной программы развития предприятия (КПП) является [38]:

1. Рыночная ориентация, т. е. потребность рынка в определенных видах продукции. А это значит:

- обновление номенклатуры выпускаемой продукции, включая переход на выпуск новых ее видов с использованием достижений НТП;
- развитие структуры производственных мощностей за счет технического перевооружения и модернизации производства на базе внедрения высокоэффективных технологий;
- совершенствование системы управления, включая организационное развитие предприятия;
- преобразование социальной структуры промышленного предприятия, в том числе системы подготовки кадров.

2. Программно-целевая направленность, которая обусловлена:

- способностью современной экономики к быстрым изменениям;
- неопределенностью в экономической ситуации (вероятностный характер долгосрочных целей, неопределенность ресурсного потенциала и пр.).

3. Комплексность, охват всех сторон деятельности предприятия: производственной, экономической, социальной, природоохранной. Программно-целевой подход является одним из инструментов реализации принципа комплексности.

4. Вариантность, предполагающая проработку вариантов реализации избранной стратегии и выбор наиболее эффективного (по заданному критерию).

5. Итеративность. Необходимо постоянное уточнение целей и их согласование с реальными ресурсами, возможностями с учетом достижений НТП.

6. Гибкость. Рост инерционности промышленных предприятий предполагает необходимость заранее формировать резервный экономический потенциал и научно-технический задел для осуществления перестройки при появлении новых возможностей развития.

7. Экономическая обоснованность. Целесообразность осуществления конкретного варианта программы должна быть обоснована. Главная роль отводится качественному анализу, определению и оценке последствий принятия решения.

8. Этапность. Разработка и реализация комплексных программ развития имеет определенные этапы. При этом строго соблюдается общая целевая направленность программы и ориентация на максимальную эффективность.

Основой формирования КППП является обследование предприятия для определения основных стратегических направлений развития и формирование справочно-информационного банка стратегических данных. Исследуется положение предприятия в рыночной среде, проводится анализ его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны.

Предприятие добьется успеха тогда, когда ему удастся использовать свои сильные стороны в полном соответствии с теми шансами, которые предоставляются окружающей обстановкой.

Сильные и слабые стороны предприятия обычно представлены его ресурсами и способностью, которые в совокупности создают потенциал для использования предоставляющихся рыночных планов. Из сочетания производственного потенциала с рыночным складывается стратегический потенциал успеха.

Выбирая методы управления стратегическим потенциалом успеха, предприятие должно осознавать ограниченность своего влияния на рыночный потенциал.

Главная задача стратегического управления в данной области состоит в организации собственного потенциала с четкой ориентацией на рыночную ситуацию. Эту общую задачу можно рассматривать как две отдельные. В краткосрочном периоде на первое место выдвигается проблема текущей эффективности, т. е. превращения существующих ресурсов и способностей в рыночные конкурентные преимущества, тогда как в долгосрочной перспективе проблема заключается в развитии новых ресурсов и способностей, которые позволили бы использовать рыночные шансы.

Стратегические программы предприятий составляются на базе предположений о достоверности развития будущих событий, связей, взаимодействий. Вследствие сложности, неопределенности, динамичности, непредсказуемости внешней среды решение задачи проблематично. Поэтому необходим стратегический контроль, цель которого заключается в непрерывном наблюдении за достоверностью предположений, лежащих в основе плана.

Главная проблема состоит в управлении реализацией планов и программ, так как неудача в их осуществлении имеет прямые последствия для успеха предприятия.

Сложность задач предопределяет необходимость сбалансированного их распределения в рамках стратегического управления потенциалом успеха. Следует выделить три системы для решения поставленных задач, – стратегического планирования, реализации и контроля, которые отвечают за разработку, осуществление и ревизию стратегии предприятия (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Управление стратегическим потенциалом предприятия

Система планирования: разработка планов стратегической ориентации предприятий на базе анализа рынка и внутрифирменных ресурсов. В рамках этой системы определяется стратегический потенциал успеха, который необходимо задействовать в будущем. С учетом долгосрочных целей предприятие должно решить, надо ли пытаться искать новый потенциал или следовать ранее намеченным курсом, т. е. использовать уже выявленный.

В работах, посвященных систематизации возможных вариантов в области создания потенциала успеха, обычно выделяются четыре принципиально важных пути.

1. Ориентация на существующий внутрифирменный производственный потенциал на освоенных рынках. При этом основное внимание предприятие концентрирует на своих сильных сторонах. Очевидно, что подобная ориентация чревата ослаблением конкурентных позиций, особенно на динамичных рынках.

2. Создание нового производственного потенциала на уже освоенных рынках. Это главное направление в развитии предприятия в случае, когда обработанные рынки обладают достаточным потенциалом роста и когда у предприятия нет средств для экспансии на других рынках. С включением в работу нового потенциала предприятие стремится улучшить или сохранить свои конкурентные позиции.

3. Освоение новых рынков с помощью существующего производственного потенциала. Предприятие на базе своих ресурсов и компетенции ищет новые возможности или рынки, где они могли бы прибыльно использоваться. Главной проблемой при такой ориентации часто является отсутствие рыночного «ноу-хау», что затрудняет профилирование товаров и услуг потребителей и формирование эффективной сбытовой сети.

4. Создание нового производственного потенциала для освоения новых рынков. Это наиболее трудный путь, так как предприятие не знакомо со спецификой нового рынка и к тому же вынуждено развивать компетенции, которые должны обеспечить ему долгосрочные преимущества перед конкурентами. Из-за больших рисков подобная ситуация оправдана в тех случаях, когда рынок обещает очень высокую прибыль. Это, как правило, типично для зарождающихся рынков, на которых новый поставщик товаров и услуг не испытывает обычного давления со стороны уже обосновавшихся здесь конкурентов. Подобная ориентация не оправдана, когда рынок не обладает высоким

потенциалом роста, чреват большими рисками, а наличные ресурсы предприятия не гарантируют экспансии.

Система реализации: в рамках системы реализации должны конкретизироваться или подготавливаться к осуществлению все задания и мероприятия, намеченные в системе планирования. Здесь же проверяется их эффективность. Задача системы реализации состоит в обеспечении создания стратегического потенциала успеха, с одной стороны, и превращения его в стратегические факторы успеха – с другой.

Система контроля: стратегическая система контроля обеспечивает критическую оценку действующей стратегии предприятия. Чтобы заблаговременно распознать рыночные опасности и связанные с ними изменения, необходима постоянная проверка пригодности стратегических планов. Важно правильно оценить, насколько принятые в прошлом решения еще пригодны на фоне текущего и ожидаемого развития рыночной ситуации.

В этой связи особое значение приобретает стратегический контроль. Так как упущения и ошибки в области стратегии выявляются спустя значительное время, то стратегический контроль нацелен не столько на обнаружение совершенных в прошлом ошибок, сколько на идентификацию необходимых поправок курса в будущем. В области стратегического контроля обычно выделяют три элемента: контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор.

Контроль предпосылок. Решения относительно создания потенциала успеха ориентированы на будущее и поэтому базируются на прогнозах развития релевантных факторов. Подобные прогнозы включаются в планы в качестве предпосылок. Можно сказать, что любой стратегический план фактически базируется на совокупности предпосылок, которые должны постоянно проверяться на пригодность в случае возможных изменений.

Контроль реализации. Этот вид контроля может быть ориентирован как на проверку эффективности задействованного производственного потенциала, так и на результаты работ по созданию новых ресурсов и компетенции предприятия. В рамках данной функции необходимо ответить на следующие вопросы:

- соблюдаются ли планы по созданию нового производственного потенциала;
- достигается ли с помощью действующего потенциала адекватная конкурентная позиция на рынке;

- обеспечивает ли завоеванная позиция удовлетворительный уровень прибыли.

Стратегический надзор. Задача заключается в обеспечении запланированных процедур в связи с событиями во внешнем окружении. При этом заблаговременно должны выявляться события, которые чреваты угрозой для потенциала успеха предприятия. На практике стратегический надзор часто замышляется в качестве упреждающей функции, которая наряду с обнаружением угроз позволяет найти новые шансы и обеспечить предприятию развитие в соответствии с динамикой внешней среды.

Планирование и управление развитием потенциала предприятия будет способствовать непрерывному его экономическому росту за счет наиболее рационального использования всех производственных ресурсов.

8.2. Конкурентная стратегия как фактор развития потенциала предприятия

Главной целью компании является получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Чтобы прибыльность вложений была *выше*, чем у конкурентов, конкурентное преимущество над ними должно быть устойчивым; иными словами, качество предоставляемых потребителям товаров и услуг должно быть выше. Чтобы прибыльность стала *устойчивой*, нужно вкладывать в развитие производственных возможностей, обеспечивающих сохранение конкурентного превосходства на будущее. *Стратегия*, таким образом, зависит от определения конкурентного преимущества, от развития ресурсов и производственных возможностей, которые обеспечивают устойчивое превосходство, т. е. от уровня развития потенциала предприятия.

Стратегия конкурентной борьбы, или *конкурентная стратегия*, – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Когда предприятие решает вопрос, связанный со стратегией, оно сталкивается с ***решением трех основных вопросов***:

1) какой бизнес можно отложить на перспективу, а какой вообще не стоит начинать;

2) каким бизнесом непосредственно следует заняться, т. е. проанализировать текущее положение дел;

3) если положение дел не устраивает предприятие, то оно должно задуматься о смене ориентиров своей деятельности или перейти в другую область коммерческой деятельности.

Анализ данных вопросов позволяет дать ответ на вопросы о текущей деятельности предприятия, выделить основные моменты, позволяющие добиться конкурентного положения на рынке.

Чтобы достичь успеха в современной гиперконкурентной экономике, фирма должна ориентироваться на конкурента: избегать его сильных сторон и искать слабые места в его позициях, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен *двумя основными моментами*. Во-первых, привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности, а также факторами, которые ее определяют. Не все отрасли обладают равными возможностями для того, чтобы оставаться прибыльными на протяжении длительного времени, поэтому внутренне присущая отрасли прибыльность является также существенной составляющей прибыльности отдельно взятой компании. Второй центральный момент в выборе стратегии конкуренции – это факторы, определяющие относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. В большинстве отраслей одни компании могут быть намного прибыльнее, чем другие, независимо от того, каков средний показатель прибыльности в целом по отрасли. Выбор конкурентной стратегии должен осуществляться только с учетом обоих моментов.

Центральным моментом в стратегической ориентации предприятия является выбор базовой стратегии конкуренции относительно определенной сферы его хозяйственной деятельности. По сути, это выбор конкурентного поведения на рынке, создающего устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества.

Стратегическая цель предприятия выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает ориентацию на весь рынок или на отдельный рыночный сегмент.

Портер М. по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции:

- лидерства по издержкам;
- дифференциации;
- фокусирования на издержках или дифференциации.

Базовые конкурентные стратегии различаются в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы:

- какому типу конкурентного преимущества следует отдать предпочтение: внутреннему, основанному на преимуществе по издержкам, или внешнему, базирующемуся на уникальности продукции;
- какое легче защищать на конкретном рынке?

На эти вопросы необходимо ответить посредством анализа конкурентной ситуации, включающего исследования: ключевых факторов успеха (КФУ) для целевого рынка; сильных и слабых сторон своих и конкурентов по отношению к этим факторам; отраслевых специфических возможностей и опасностей; общих ожиданий потребителей.

Предприятие, исходя из этой информации, может определить конкурентное преимущество, в отношении которого у него наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

К ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

- технологические: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;
- производственные: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость;
- маркетинговые: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;
- управленческие: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;

- прочие: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, умение защищать интеллектуальную собственность.

При выборе *стратегии лидерства по издержкам* предприятие пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром. Оно ориентируется на широкий рынок и производит товар в большом количестве. При этом предприятие концентрирует внимание и усилие не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. В центре внимания всей стратегии – создание внутреннего конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто более высокой производительностью и эффективной системой управления издержками. Цель предприятия в данном случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли.

Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами. Успешно действующим компаниям – лидерам по издержкам – исключительно легко удастся находить пути снижения издержек в своем бизнесе.

Когда на рынке многие покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с низкими полными издержками производства, является сильным конкурентным подходом. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены, затем в использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании.

Для достижения преимуществ по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

- делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, определяющими уровень издержек в цепочке ценностей;
- исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей.

Менеджеры, собирающиеся проводить стратегию обеспечения низких издержек, должны скрупулезно исследовать каждую затратную операцию и установить, что именно создает издержки. Затем они должны использовать свои знания о движении издержек и управлять издержками (в каждом звене цепочки ценностей), снижая их год за годом. Они должны быть проактивны в изменении деловых процессов, исключая ненужные, несущественные этапы работы и пересматривая цепочку ценностей. Постоянные усовершенствования выполнения и координации работ дают от 30 до 70% экономии вместо 5...10 %, которые получаются от несистематических дополнений и «латания дыр».

Чтобы избежать опасностей стратегии лидерства по издержкам, менеджеры должны понимать, что стратегическая цель «низкие издержки» по сравнению с конкурентами не означает абсолютизации этой идеи. Завоевывая лидерство по издержкам, менеджеры не должны обходить вниманием и другие вопросы, которым покупатели придают значение. Более того, конкурентная стратегия перспективна, если ценность конкурентного преимущества по издержкам достаточно стабильна в тех ключевых моментах, где предприятие достигло преимущества по издержкам и конкурентам сложно скопировать его или приблизиться к нему.

Как вариант стратегии лидерства по издержкам можно считать *стратегию оптимальных издержек*.

Данная стратегия ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки с одновременным предоставлением покупателю несколько большего чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Идея состоит в создании повышенной ценности, отвечающей или превышающей покупательские ожидания в шкале «качество – обслуживание – характеристики – внешняя привлекательность товара», и одновременно в убеждении покупателей в разумности цены.

Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара/услуги с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Такой конкурентный подход называется *стратегией оптимальных издержек*, потому что в данном случае производитель имеет наилучшие (самые низкие) издержки относительно товаров конкурентов, одинаково позиционированных по шкале «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность».

Конкурентное преимущество производителя с оптимальными издержками состоит в близости по ключевым параметрам «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность» к конкурентам, с одной стороны, и превосходстве над ними по издержкам – с другой. Чтобы стать производителем с оптимальными издержками, компания должна предлагать такое же качество, что и конкуренты, только с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле; такие же возможности товара, только дешевле, и т. д.

Отличительными чертами компании, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек, являются умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов (по своим возможностям), по ценам, приемлемым для покупателя. Наиболее искушенные в этой стратегии компании умеют одновременно управлять издержками, снижая их, и вносить дополнительные характеристики в товар.

Стратегия оптимальных издержек имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. Действительно, такая гибридная стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой, и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее чистых стратегий низких издержек или дифференциации.

Сущность *стратегии дифференциации* состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные преимущества в товаре, которые они хотят видеть, и постоянно поддерживать эти преимущества.

В отличие от стратегии лидерства по издержкам, которое может быть получено только одним способом – путем эффективной структуры затрат – дифференциации можно добиться различными путями. Выделим три основных подхода, используемых в стратегии дифференциации:

1. Разработка таких характеристик товара, которые снижают совокупные затраты покупателя по эксплуатации продукции предприятия-изготовителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и т. п.).

2. Создание особенностей товара, повышающих результативность его применения потребителем (дополнительные функции, дополняемость с другими изделиями, взаимозаменяемость и т. п.).

3. Придание товару черт, повышающих степень удовлетворения покупателя (статус, имидж, стиль).

Дифференциация, определяющая полезность предложения, может заключаться в самой продукции, в услугах, в персонале, в имидже марки. По характеру направления можно выделить инновационную и маркетинговую стратегию дифференциации.

Инновационная стратегия дифференциации – это реальная дифференциация, связанная с производством действительно различающихся товаров с использованием различных технологий. Данная стратегия предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров, технологий или модернизаций и модификаций существующей продукции. Здесь дифференциация затрагивает не только саму продукцию, но и реализуемую технологию, что требует учета фактора научно-технического прогресса. Научные открытия и развивающиеся технологии предполагают новые способы удовлетворения потребителей. Реальная дифференциация характерна в большей степени для рынка товаров производственного назначения, продукции отраслей «хай-тек», где наибольший отрыв в конкурентной борьбе определяется инновационной стратегией.

Маркетинговая стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентных преимуществ созданием отличительных свойств, связанных не с самим продуктом, а с его ценой, упаковкой,

методами доставки (товары на дом, книга почтой и т. д.); размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием (гарантии, сервис и т. п.); торговой маркой, которая создает особенный имидж.

Стратегия дифференциации – это стратегия становится привлекательным конкурентным подходом, по мере того как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему они отдают предпочтение, что думают о ценности товара и за что готовы платить. После этого компания предлагает одну, а может быть, и несколько отличительных характеристик товара/услуги в соответствии с запросами покупателей, причем эти предложения должны быть ощутимыми и запоминающимися.

Конкурентное преимущество появляется, когда существенное количество покупателей станет заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем больше заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании. Успешная дифференциация разрешает фирме:

- установить повышенную цену на товар/услугу;
- увеличить объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара);
- завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (поскольку некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация терпит неудачу в случае, когда покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, и/или если подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Ключом к успеху стратегии дифференциации является создание покупательской ценности отличным от конкурентов образом. Существуют *три подхода* к созданию покупательской ценности. Один из них состоит в том, чтобы разработать такие характеристики и особенности товара, которые способствуют снижению совокупных затрат покупателя по использованию продукции компании. Второй

подход заключается в создании таких особенностей товара, чтобы повышалась результативность его применения потребителем. Третий подход предполагает придание товару черт, повышающих степень удовлетворения потребителей, но не за счет экономии, а каким-либо другим образом.

Основой дифференциации при завоевании конкурентного преимущества является товар, характеристики которого существенно отличаются от характеристик товаров, производимых конкурентами.

Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве;
- качестве изделий;
- превосходном обслуживании клиентов.

Такие отличительные характеристики широко осознаются покупателями и имеют ценность. Типичные ошибки при проведении дифференциации:

- попытка дифференциации на основе чего-либо, что не снижает затрат покупателя или не увеличивает его благосостояния, и этот факт осознан покупателем;
- усилия по дифференциации, когда цена становится слишком большой по отношению к конкурентам, а характеристики товара/услуги превосходят потребности покупателя;
- попытка установить слишком высокую цену за введенные дополнительные характеристики товара (чем выше цена за дифференциацию, тем тяжелее удержать клиентов от переключения на товары конкурентов с более низкими ценами);
- игнорирование пропаганды признаков дифференциации и ориентация только на материальные атрибуты при ее проведении;
- непонимание или отсутствие знаний о том, что покупатель рассматривает в качестве ценности товара.

Стратегия фокусирования (специализации) – это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на отдельной части продукции или географическом регионе.

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию

товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для отдельного региона.

Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достигнуть преимуществ, если иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки на заданной рыночной нише, иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. *Сфокусированная стратегия дифференциации* зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Использование сфокусированной стратегии для соревнования по издержкам – довольно типичный подход для бизнеса.

Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя.

Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство из следующих условий:

- сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в сегменте;
- компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Другим важным критерием, на основе которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащая предприятию (фирме).

В частности, Ф. Котлер, исходя из этого критерия, выделяет следующие типы конкурентной стратегии: лидера рынка, следующего за лидером и специалиста.

Стратегии лидера. Фирма – лидер рынка товара – занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто

лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его.

В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

Расширение первичного спроса. Обычно лидер – это та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия расширения глобального спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Здесь отражаются компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя, таким образом, базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Фирма, занятая только конкурентной борьбой, занимает скорее реактивную позицию, зависящую от действий конкурентов, а не от эволюции потребностей рынка. Очевидно, необходим баланс между этими двумя ориентациями.

Стратегия «следующего за лидером». «Следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.

Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение, чаще всего, имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка, было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты.

Принято выделять четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

1. Творческая сегментация рынка – небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она мо-

жет лучше реализовывать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

2. Эффективное использование НИОКР – небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

3. Оставаться малыми – успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

4. Сильный руководитель – влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия «следующего за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а, скорее, его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

Стратегии специалиста. Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом.

Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий, рассмотренных ранее, а именно, со стратегией концентрации. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям:

- 1) обладать достаточным потенциалом прибыли;
- 2) иметь потенциал роста;
- 3) быть малопривлекательной для конкурентов;
- 4) соответствовать специфическим возможностям фирмы;
- 5) иметь устойчивый барьер входа.

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами или с любым элементом маркетингового давления.

В зависимости от типа предприятия принято также выделять свой ряд конкурентных стратегий, представленных в классификации М.И. Кныша.

Виолентная («силовая») стратегия – характерна для фирм, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров и ус-

луг. Фундаментальный источник силы придерживающихся ее фирм заключен в том, что массовое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Малые издержки в свою очередь позволяют устанавливать сравнительно низкий уровень цен, который и становится источником конкурентных преимуществ для фирм-виолентов. Продавая добротную (средний уровень качества) продукцию по невысоким ценам, такая компания обеспечивает себе большой запас конкурентоспособности (разность между величиной потребительской ценности и ценой приобретения велика, а значит, велик и чистый выигрыш потребителя).

Сколь бы оправданными ни были обвинения промышленных гигантов в монополизме и вытекающих из него завышении цен и низком качестве ширпотреба, магистральная линия рыночного поведения крупных фирм все же иная: не «дорого и плохо», а «дешево, но прилично». Поэтому потребители считают для себя выгодным приобретать их продукцию.

Нынешнее время – не лучшее для отечественных виолентов, к числу которых относится большинство крупных российских промышленных предприятий. Мощное производственное оборудование – сильнейший козырь в их арсенале, но только когда оно загружено. Однако структурный кризис снизил их загрузку до недопустимого уровня. Тем не менее именно крупные корпорации составляют костяк экономики нашей страны.

Пациентная (нишевая) стратегия – типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще ограниченного) круга потребителей.

Рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не распыляться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю узкого рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Другими словами, если виоленты добиваются высокой конкурентоспособности за счет низких цен своей продукции, то пациенты делают ставку на высокую потребительскую ценность. Их девиз: «Дорого, зато как хорошо!».

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но и в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу? В первую очередь, стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества на стороне той фирмы, деятельность которой целиком направлена на их изучение и удовлетворение. Здесь роли меняются: гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества получают мелкие и средние фирмы. Не случайно фирмы-пациенты называют «хитрыми лисами» экономики.

Для отечественных фирм пациентная стратегия имеет особое значение, прежде всего, в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

Вал импорта потребительских товаров (в большинстве своем изготовленных иностранными виолентами) уничтожил появившуюся в начале перестройки поросль производственных кооперативов, изготовлявших обычные товары. Вероятно, в дальнейшем в специализированные фирмы-пациенты превратятся многие наши передовые производства, в том числе бывшие оборонные. Для этого они располагают неплохими исходными позициями: элитная рабочая сила, хорошее оборудование, опыт мелкосерийного производства, а порой и уникальная продукция.

Коммутантная (соединяющая) стратегия – преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого не специализированного предприятия – в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это тоже путь повышения потребительской ценности, но не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации услуги. «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы», – таким мог бы быть лозунг этих фирм.

По своей природе спрос всегда имеет точечное, локальное происхождение: у данного потребителя в связи с определенными обстоятельствами возникла потребность в том-то и том-то. Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей плюс наличие технической возможности поставить их удовлетво-

рение на поток создают основу для массового (виоленты) или специализированного (пациенты) производства. Но условия эти выполняются далеко не всегда. И тогда на сцену выступают *коммутанты*.

Создаваемые каждый раз для данного конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать любую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов, т. е. всего, чем сильны другие фирмы, приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) практически безразлично, чем заниматься. Из-за незаметности и даже безликости деятельности коммутанты получили название «серых мышей». Фирмы-мыши, однако, имеют и свойственные только им преимущества. Им легко радикально изменять сферы коммерческой деятельности, что не способны делать другие фирмы. В свою очередь, повышенная гибкость усиливает позиции коммутантов в конкурентной борьбе. Дух свободного предпринимательства с его постоянной нацеленностью на получение прибыли и готовностью использовать ради нее любые средства проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

Именно коммутантная стратегия преобладает среди новых российских частных фирм. Старейшие из них начинали как производственные кооперативы, в своем развитии пережили бум компьютерной торговли, период «иномарок», поменяли еще целый ряд специализаций. Да и до настоящего времени любое изменение таможенных пошлин или сравнительной рентабельности работы с разными товарами порождает массовую смену рода деятельности частных предприятий.

С точки зрения интересов всей экономики роль фирм-коммутантов вполне оправдана. При «здоровой» экономике они в основном концентрируются не в торговле импортными товарами, а в производстве и сфере услуг.

Эксплерентная (пионерская) стратегия – эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Среди подобных фирм – первопроходцы выпуска персональных компьютеров и ряд фирм в более прозаических отраслях.

Сила эксплерентов обусловлена опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это стало основанием для сравнения подобных фирм с «первыми ласточками», раньше других начинающими обживать землю после зимы. Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем. Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле..., если получится». С общехозяйственных позиций роль подобных компаний огромна.

В современной России эксплерентов мало, хотя они везде – штучный товар. Перспективы развития этого типа предприятий в стране, славящейся своим научным потенциалом, бесспорны.

В таблице 8.1 представлено распределение конкурентных стратегий, обозначенных в наиболее интересных по данной тематике работах М. Портера, И. Ансоффа, Г.Л. Азоева, А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда, по типам, определенным М.И. Кнышем.

Таблица 8.1 – Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Патиентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М. Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса (на сегменте рынка)	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса (на новых товарах)
Стратегии И. Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л. Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Стратегия дифференциации продукции	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации. Стратегия дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

Таким образом, существует набор современных конкурентных стратегий, выбор и использование которых должно основываться на результатах анализа поставленных целей и экономического потенциала предприятия [8, 29, 32].

В основе *методики SPACE* лежит анализ положения организации и условий ее функционирования по четырем координатам: конкурентное преимущество организации – CA, ее финансовое положение – FS, привлекательность отрасли – IS и стабильность экономической среды – ES.

На основе анализа перечисленных факторов полученные данные наносятся на график по четырем координатам измерения, что помогает сформулировать выводы относительно выбора стратегической альтернативы.

1. *Агрессивная позиция* – характерна для привлекательных отраслей, со стабильным окружением организации. Анализируемая организация обладает несомненным конкурентным преимуществом и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии: 1) поиск кандидатов на поглощение в собственной или смежной отраслях; 2) увеличение доли рынка; 3) концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

В этом случае поведение организации – это поведение «разведчика»: стремление исследовать как можно больше альтернатив; жесткий, децентрализованный контроль; не всегда полное использование ресурсов.

2. *Конкурентная позиция* – характерна для привлекательных отраслей со сравнительно нестабильным окружением организации.

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение организации. Рекомендуемые стратегии: 1) аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала; 2) укрепление службы реализации (продаж); 3) расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции; 4) инвестирование в повышение производитель-

ности; 5) сокращение издержек; 6) мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке; 7) слияние с компанией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

Поведение организации – это линия «гибкого реагирования». Как правило, эта позиция оказывается стратегически неустойчивой и часто приводит к краху.

3. *Консервативная позиция организации* – характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии: 1) сокращение ассортимента; 2) сокращение издержек; 3) концентрация на управлении потоком платежей (cash flow); 4) дополнительная защита конкурентоспособных продуктов; 5) разработка новых продуктов; 6) попытка проникновения на более привлекательные рынки.

При таких условиях поведение организации – это линия «поведения аналитика». Политика организации основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.

4. *Защитная позиция* – характерна для малопривлекательных отраслей, в которых организациям не хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор – конкурентоспособность организации в целом.

Рекомендуемые стратегии: 1) уход с рынка; 2) прекращение выпуска малоприбыльных продуктов; 3) агрессивное сокращение издержек; 4) сокращение излишних производственных мощностей; 5) воздержание от инвестиций или минимизация их.

Поведение организации – это поведение «защитника», стремление выделить узкую область своих интересов и защитить ее. Отсюда – концентрация ресурсов, централизация управления.

Графическое изображение охарактеризованных состояний представлено на рис. 8.2.

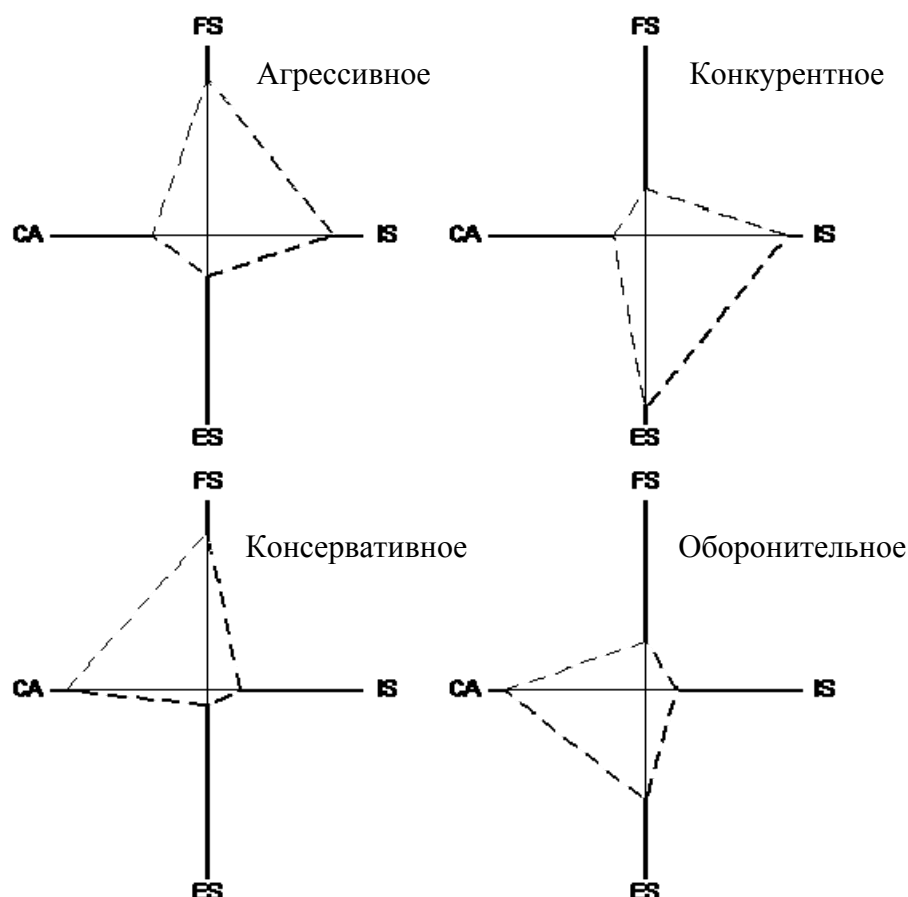


Рисунок 8.2 – Стратегические состояния потенциала предприятия

Таким образом, использование рассмотренной выше методики диагностики положения предприятия в рыночном пространстве дает ему возможность в рамках выбранной базовой стратегии уточнить ситуацию положения предприятия на рынке и его возможности.

Контрольные вопросы

1. Перечислите этапы планирования развития потенциала предприятия.
2. Назовите принципы формирования комплексной программы развития предприятия.
3. Охарактеризуйте составляющие управления стратегическим потенциалом предприятия.
4. Обоснуйте роль конкурентных стратегий в развитии потенциала предприятия.
5. Раскройте классификацию конкурентных стратегий М. Портера.
6. Раскройте классификацию конкурентных стратегий Ф. Котлера.
7. Раскройте классификацию конкурентных стратегий М.И. Кныша.
8. Охарактеризуйте методику оценки стратегических состояний SPACE.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные динамично меняющиеся рыночные условия требуют совершенствования инструментов и технологий управления предприятиями с целью повышения эффективности их хозяйственной деятельности. Руководители предприятий в условиях жесткой конкуренции ищут пути, ведущие к стабильному и устойчивому положению предприятий для достижения ими заданных целей. В этой связи требуются такие разработки, которые помогли бы руководителю предприятия взаимодействовать в рыночной среде и с новых позиций осознать процессы, происходящие на его предприятии.

В современных научных экономических исследованиях нет четкого определения потенциала предприятия как инструмента управления предприятиями в условиях динамично изменяющейся внешней среды, а также в оценке организационного потенциала предприятия. Фактически отсутствуют исследования по оценке потенциала предприятия. Недостаточно обоснованы и использованы современные подходы к формированию потенциала предприятия с целью повышения эффективности его деятельности и достижения устойчивого развития.

Потенциал предприятия представляет собой совокупность возможностей, способностей, источников и средств в определенных сферах деятельности, которые направляются на достижение поставленных целей предприятия.

Потенциал предприятия является сложной комплексной категорией, не имеющей до сих пор однозначной трактовки в экономической теории. Многоаспектность данной категории объясняется тем, что возможности и способности, источники и средства предприятия отличаются по своей экономической природе, лежат в разных плоскостях и функциональных сферах деятельности. Но только в своем единстве и взаимосвязи они обеспечивают наиболее эффективные пути достижения целей предприятия.

Предприятие может обладать значительным потенциалом, но если он не соответствует потребностям рынка, то векторная направленность развития потенциала и улучшения финансовых результатов предприятия не совпадает. В клиентоориентированной экономике развитие потенциала должно быть направлено на всемерное удовлетворение существующих и возникающих потребностей покупателей, повышение конкурентоспособности, усиление рыночной позиции и увеличение доходности предприятия.

ГЛОССАРИЙ

Административный компонент – часть персонала, которая не связана непосредственно с технической стороной производства, это менеджеры организации, специалисты – работники штаба и клерки.

Гармоничность товарного ассортимента – степень близости товаров различных ассортиментных групп относительно их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения и других показателей.

Глубина товарного ассортимента – варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы.

Дифференциация – состояние разделенности на части: горизонтальная (число единиц одного уровня) и вертикальная (число уровней подчинения).

Жизненный цикл товара – время существования товара на рынке, то есть временной промежуток от начала и до окончания его выпуска и реализации в первоначальном виде.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями.

Инновационная активность – интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии.

Инновационный климат – состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели.

Инновационный потенциал – мера готовности предприятия выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т. е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций.

Интеграция – показатель участия элементов в совместной работе и их организационные формы.

Интегрированные маркетинговые коммуникации – концепция использования четырех коммуникаций маркетинга (реклама, связи с общественностью, прямой маркетинг, стимулирование сбыта) исходя из единых целей.

Канал распределения товаров – совокупность взаимосвязанных организаций или физических лиц, включенных в процесс доставки товаров от производителей к конечным потребителям в рамках сбытового маршрута.

Качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Комплекс маркетинга (marketing mix) – набор маркетинговых средств, определенная структура которого обеспечивает решение маркетинговых задач на целевом рынке.

Комплексная программа развития предприятия – комплекс стратегических решений и наиболее эффективных способов достижения поставленных конечных целей.

Личная продажа – представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.

Маркетинговая возможность – привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретное предприятие может добиться конкурентного преимущества.

Маркетинговые коммуникации – концепция, согласно которой компания тщательно продумывает и координирует работу собственных бесчисленных каналов коммуникации для выработки точного, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах.

Маркетинговый потенциал – степень удовлетворения (по сравнению с конкурентами) потребностей клиентов, потребляющих производимую продукцию (предоставленные услуги) с целью получения экономических выгод.

Насыщенность товарного ассортимента – общее число составляющих ассортимент конкретные товаров.

Обеспечение качества – совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, создающих необходимые условия для выполнения каждого этапа жизненного цикла изделия («петли качества»), таким образом, чтобы продукция удовлетворяла определенным требованиям по качеству.

Организационная структура управления – совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации.

Оценка товара фирмой – выявление соответствия экономических параметров данного продукта производственным и финансовым целям предприятия.

Персональные продажи – личные контакты торгового персонала предприятия с покупателями, устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его продажи или заключения торгового соглашения.

Потенциал – совокупность возможностей в какой-либо области для достижения определенных целей.

Продвижение – создание и поддержание постоянных связей предприятия с рынком для информации, убеждения и напоминания о своей деятельности с целью активизации продажи товаров и формирования положительного образа (имиджа) на рынке.

Производственный потенциал предприятия – отношения, которые возникают на микроуровне между работниками самого предприятия по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства, и вне зависимости от состояния внешней среды.

Прямые коммуникации – персональные двусторонние коммуникации с целью побудить клиентов к немедленному отклику (режим прямых продаж, работа на заказ).

Реклама – процесс распространения информации, имеющий целью продвижение товаров, услуг или идей определенного заказчика без его непосредственного участия, но за его счет.

Рыночная адекватность товара – соответствие данного товара требованиям рынка, которое может быть проанализировано как полевыми и лабораторными исследованиями, так и аналитическим и компьютерным имитационным моделированием.

Рыночный потенциал – максимально возможный объем реализации при данном уровне обеспеченности необходимыми ресурсами.

Сбыт (*в узком смысле слова*) – реализация готовой продукции.

Сбыт (*в широком смысле слова*) – функция предприятия по продаже его продукции; включает логистику, взаимоотношения с внешней сбытовой сетью и налаживания отношений с покупателями; это все операции с момента выхода товара за ворота предприятия до момента передачи товара покупателю.

Связи с общественностью («public relations», PR) – продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией (предприятием) и общественностью.

Специализация – разделение труда в управлении организации, включая распределение официальных обязанностей среди множества должностей.

Стандартизация – наличие процедур, которые производятся регулярно и признаны в данной организации, описываются правилами и неизменно применяются, а также наличие таких же отношений между субъектами или субъектами и предметами их деятельности.

Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

Стратегия ценообразования – возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями фирмы.

Структура персонала организации – совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Степень управления – совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Теория жизненного цикла товара – концепция, описывающая сбыт продукции, прибыль и стратегию маркетинга с момента разработки товара и до его снятия с рынка.

Товар – совокупность полезных свойств, наиболее полно обеспечивающих потребности целевой группы потребителей.

Товарная единица – обособленная целостность, характеризуемая показателями величины, цены, внешнего вида и прочими атрибутами.

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

Традиционализм – наличие строго регламентированных правил, которые не расписаны документально, но тем не менее действуют.

Трудовой потенциал – совокупность физических и интеллектуальных свойств работника в заданных условиях достигать определенных результатов профессиональной деятельности и самосовершенствоваться в процессе труда, решая новые задачи, возникающее в процессе изменения в производстве.

Улучшение качества – постоянная управленческая деятельность, направленная на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления, совершенствование отдельных элементов производства и всей системы качества на предприятии.

Управление качеством – управление технологическими процессами, выявление различных несоответствий в продукции, производстве или самой системе качества, а также устранение выявленных несоответствий и причин их возникновения.

Управленческий потенциал – возможность иерархически упорядоченной совокупности субъектов управления реализовать свои способности по принятию эффективных решений для достижения целей деятельности предприятия в условиях рыночной среды.

Финансовый потенциал – отношения, возникающие в организации по поводу достижения максимально возможного финансового результата.

Формализация – расписанность правил в документах, инструкциях и т. д.

Цена – денежное выражение стоимости товара, уровень, которой находится в прямой зависимости от полезности товаров, появившихся на рынке.

Широта товарного ассортимента – общее количество ассортиментных товаров у производителя.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арутюнова, Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 109 с.
2. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. – 556 с.
3. Егоршин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2007. – 1092 с.
4. Жигун, Л. А. Теория менеджмента: теория организации : учебное пособие / Л. А. Жигун. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
5. Захарова, И. В. Маркетинг в вопросах и решениях : учебное пособие для практических занятий / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 227 с.
6. Инновационный менеджмент : учебник / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк, Л. Я. Аврашков и др.; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2011. – 460 с.
7. Инновационный менеджмент : учебное пособие / сост. Н. М. Цыцарова. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 195 с.
8. Касьянова, Н. В. Управление потенциалом предприятия: курс лекций / Н. В. Касьянова, И. В. Рябовол, М. В. Савченко. – Донецк : ДИЭХП, 2001. – 145 с.
9. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 446 с.
10. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / Т. В. Кириченко. – Москва : Дашков и К°, 2014. – 483 с.
11. Ковалев, В. В. Курс финансового менеджмента : учебник / В. В. Ковалев. – 3-е изд. – Москва : Проспект, 2015. – 507 с.
12. Кондратьева, М. Н. Бизнес-планирование : учебное пособие / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина, Ю. С. Трефилова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 144 с.
13. Кондратьева, М. Н. Экономика предприятия : учебное пособие для вузов / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина. – [2-е изд., испр.]. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 174 с.

14. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. С. Жильцов, М. Жильцов, Д. Раевская. – 12-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. – 814 с.
15. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 718 с.
16. Маркетинг : учебно-методическое пособие / сост. И. В. Ильичева. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 229 с.
17. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – [2-е изд.]. – Москва : Дело, 2004. – 799 с.
18. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник для вузов / Б. З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2005. – 647 с.
19. Минякова, Т. Е. Управление развитием предприятия : учебное пособие / Т. Е. Минякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 211 с.
20. Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник: в 2 т. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынина; под общ. ред. Ю. Г. Одегова. – Москва : Альфа-Пресс, 2007.
21. Организационный потенциал предприятия : учебно-практическое пособие / сост. Т. Е. Минякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 117 с.
22. Попов, Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – Москва : Экономика, 2002. – 559 с.
23. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 400 с.
24. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник : для обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Г. В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2013. – 647 с.
25. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – Москва : Инфра-М, 2014. – 271 с.
26. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2011. – 669 с.
27. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим и техническим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. – 442 с.

28. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства: учебник для студентов вузов обучающихся по экономическим и техническим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2014. – 544 с.

29. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – [2-е изд., испр. и доп.]. – Москва : ЭКСМО, 2005. – 542 с.

30. Финансовый менеджмент : учебно-практическое пособие / сост. М. В. Кангро. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 213 с.

31. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова, В. Д. Газман и др. ; под ред. Н. И. Берзона и Т. В. Тепловой. – Москва : Кнорус, 2015. – 653 с.

32. Экономика организаций (предприятий) : учебно-практическое пособие / сост. В. В. Кузнецов, И. С. Большухина. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 102 с.

33. Экономика предприятия. Тесты, задачи, ситуации: учебное пособие для вузов / А. Н. Романов, В. Я. Горфинкель, Б. Н. Чернышев и др.; под ред. В. Я. Горфинкеля, Б. Н. Чернышева. – 5-е изд., стер. – Москва : Юнити, 2011. – 335 с.

Интернет-ресурсы

34. <http://am-one.ru/rd/business/mfam.html> (дата обращения: 20.11.2016).

35. <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiiy-potentsial-predpriyatiya-suschnost-komponenty-struktura> (дата обращения: 20.11.2016).

36. <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/13790.pdf> (дата обращения: 20.11.2016).

37. <http://elibrary.ru/item.asp?id=22467946> (дата обращения: 20.11.2016).

38. <http://textb.net/103/9.html> (дата обращения: 20.11.2016).

39. http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_management.shtm (дата обращения: 20.11.2016).

**Примерная тематика курсовых работ по дисциплине
«Организационный потенциал предприятия»**

1. Повышение эффективности использования основных средств предприятия.
2. Повышение эффективности использования оборотных средств предприятия.
3. Ассортиментная политика предприятия как составная часть маркетингового потенциала предприятия.
4. Повышение производительности труда промышленно-производственного персонала.
5. Повышение эффективности использования материальных ресурсов предприятия.
6. Совершенствование ценовой политики предприятия.
7. Совершенствование маркетинговых коммуникаций предприятия.
8. Развитие трудового потенциала предприятия.
9. Совершенствование производственной структуры предприятия.
10. Совершенствование процесса аттестации персонала как метода оценки трудового потенциала предприятия.
11. Совершенствование системы повышения квалификации и обучения персонала как метода развития трудового потенциала предприятия.
12. Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала как метода развития трудового потенциала предприятия.
13. Повышение эффективности использования производственного потенциала предприятия.
14. Совершенствование организационной структуры управления предприятием.
15. Развитие управленческого потенциала предприятия.
16. Разработка мероприятий по улучшению имущественного положения предприятия.
17. Повышение ликвидности и платежеспособности предприятия.
18. Повышение финансового устойчивости предприятия.
19. Повышение прибыльности предприятия.
20. Повышение рентабельности деятельности предприятия.
21. Повышение деловой активности предприятия.

- 22. Совершенствование стратегии развития потенциала предприятия.
- 23. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.
- 24. Анализ внешней среды предприятия (на примере конкретного предприятия).
- 25. Анализ внутренней среды предприятия (на примере конкретного предприятия).
- 26. Совершенствование конкурентной стратегии предприятия.
- 27. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.
- 28. Повышение качества продукции предприятия.
- 29. Повышение конкурентоспособности продукции предприятия.
- 30. Совершенствование сбытовой политики предприятия.
- 31. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия.
- 32. Развитие инновационного потенциала предприятия.
- 33. Сегментация рынка и повышение степени удовлетворения потребностей потребителей.

**Вопросы итогового контроля по дисциплине
«Организационный потенциал предприятия»**

1. Сущность потенциала предприятия.
2. Подходы к определению потенциала предприятия.
3. Характеристики потенциала предприятия.
4. Виды потенциалов предприятия.
5. Сущность производственного потенциала предприятия.
6. Структура производственного потенциала предприятия.
7. Отличительные особенности производственного потенциала предприятия.
8. Методика оценки производственного потенциала предприятия на основе стоимостной оценки его составляющих.
9. Показатели оценки эффективности использования основных средств.
10. Показатели оценки эффективности использования оборотных средств предприятия.
11. Сущность маркетингового потенциала предприятия.
12. Составляющие маркетингового потенциала предприятия.
13. Сущность и классификация товаров.
14. Основные направления работы с товаром.
15. Этапы процесса разработки нового товара.
16. Жизненный цикл товара.
17. Обеспечение качества товара.
18. Сущность товарного ассортимента и его показатели.
19. Сущность и виды цен.
20. Основные эффекты ценообразования.
21. Этапы процесса ценообразования.
22. Цели ценообразования.
23. Затратные методы ценообразования.
24. Методы ценообразования, ориентированные на спрос.
25. Методы ценообразования, ориентированные на конкурентов.
26. Сущность стратегий ценообразования по уровню цен на новые товары.
27. Сущность стратегий ценообразования по степени изменения цены.

28. Сущность стратегий ценообразования по отношению к конкурентам.

29. Сущность стратегий ценообразования по принципу товарной и покупательской дифференциации.

30. Сущность сбыта.

31. Роль каналов распределения в системе сбыта.

32. Значимость использования посредников.

33. Этапы планирования сбыта товаров.

34. Маркетинговые факторы, учитываемые при сбыте товаров.

35. Функции каналов сбыта.

36. Стратегии интенсивности сбыта товаров.

37. Роль маркетинговых коммуникаций в системе маркетинга.

38. Сущность рекламы как средства маркетинговых коммуникаций.

39. Сущность связей с общественностью как средства маркетинговых коммуникаций.

40. Сущность стимулирования сбыта как средства маркетинговых коммуникаций.

41. Стратегии стимулирования сбыта, направленные на конечных потребителей.

42. Стратегии стимулирования сбыта, направленные на посредников или торговцев.

43. Стратегии стимулирования сбыта, направленные на торговых агентов.

44. Сущность прямых коммуникаций как средства маркетинговых коммуникаций.

45. Роль и значение интегрированных маркетинговых коммуникаций.

46. Сущность бенчмаркинга и его роль в повышении эффективности использования маркетингового потенциала.

47. Сущность и составляющие трудового потенциала предприятия.

48. Основные характеристики трудового потенциала предприятия.

49. Подходы к оценке трудового потенциала.

50. Этапы развития трудового потенциала.

51. Принципы развития трудового потенциала.

52. Сущность и необходимость инвестиций в человеческий капитал.

53. Сущность основных концепций управления конкурентоспособностью персонала.

54. Сущность управленческого потенциала предприятия.
55. Задачи управления современной организацией.
56. Основные функции управления.
57. Основные типы структур управления.
58. Условия наиболее эффективного применения структур управления.
59. Этапы формирования организационных структур управления.
60. Методы проектирования организационных структур управления.
61. Причины корректировки структур управления.
62. Подходы к оценке эффективности управленческой деятельности.
63. Сущность функциональной модели оценки менеджмента.
64. Сущность финансового потенциала предприятия.
65. Прибыль как основной результат финансовой деятельности предприятия.
66. Показатели имущественного положения предприятия.
67. Показатели финансовой устойчивости.
68. Показатели ликвидности и платежеспособности.
69. Показатели рентабельности.
70. Показатели деловой активности.
71. Сущность инновационного потенциала предприятия.
72. Инновационный климат предприятия.
73. Подходы к оценке инновационного потенциала предприятия.
74. Этапы планирования развития потенциала предприятия.
75. Принципы формирования комплексной программы развития предприятия.
76. Составляющие управления стратегическим потенциалом предприятия.
77. Роль конкурентных стратегий в развитии потенциала предприятия.
78. Классификация конкурентных стратегий М. Портера.
79. Классификация конкурентных стратегий Ф. Котлера.
80. Классификация конкурентных стратегий М.И. Кныша.
81. Методика оценки стратегических состояний SPACE.

Учебное электронное издание

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Составители:

ЛАЗАРЕВ Владимир Николаевич
ПИРОГОВА Елена Владимировна
КАНГРО Марина Владимировна

ЭИ № 873. Объем данных 2,12 Мб.

Редактор Н. А. Евдокимова

ЛР № 020640 от 22.10.97.

Печатное издание

Подписано в печать 27.12.2016. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 11,16. Тираж 100 экз. Заказ 209.

Ульяновский государственный технический университет,
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.
ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.
Тел.: (8422) 778-113
E-mail: venec@ulstu.ru
<http://www.venec.ulstu.ru>