

УДК 338.242.2

Горбенко Лариса Ивановна

АДАПТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены условия превращения фирмы в гибкую, легко адаптирующуюся к изменениям внешней среды организацию. Формирование таких способностей у фирмы возможно при условии наличия в подсистеме саморазвития следующих блоков: блок системы оперативного информирования о зарождении перемен; блок формирования способности к своевременным изменениям; блок обеспечивающей организационной инфраструктуры.

Ключевые слова: адаптивность, организационное саморазвитие, внешняя среда, конкурентоспособность, компетенции фирмы, бизнес-процесс.

Gorbenko Larisa I.

ADAPTIVE MECHANISM FOR COMPETITIVE DEVELOPMENT IN COMPANY

The article offers a view on the conditions for turning any company into a flexible organization that is easily adjustable to any external changes. Such capacity can be developed in a company in case of the following blocks present in the self-development subsystem: block of system for operational informing on changes coming; block of developing capacity for timely changes; block of supportive organizational infrastructure.

Keywords: adaptability; organizational self-development; external conditions; competitive capacity; company's competences; business process.

Гиперинтенсивность и непредсказуемость воздействий внешней среды (экономические, научно-технические, социально-политические и другие аспекты) порождают перед менеджментом необходимость решения довольно сложной задачи по превращению фирмы в успешную, конкурентоспособную организацию и по сохранению достигнутых конкурентных позиций. Успешная реализация данной задачи возможна при наличии механизма, характеризующегося долговременностью функционирования и ответственностью руководителей и исполнителей.

В ответ на воздействия внешней среды менеджмент фирмы должен формировать адекватное внутрифирменное устройство всех органов управления, в первую очередь, ее структуру, так как управляющая система должна обладать соответствующей сложностью и скоростью принятия управленческих решений, адекватной сложности и скорости происходящих во внешней среде изменений. Появление в структуре системы управления целенаправленной на управление ценностью подсистемы будет способствовать, с одной стороны, усложнению органов управления, а, с другой стороны, повышению скорости и эффективности принятия управленческих решений. Обеспечение скорости и эффективности принятия управленческих решений должно включать функционирование в комплексе различных инструментов, гарантирующих достижение поставленных целей и задач.

Рассмотрим эти инструменты, покажем их взаимозависимость и действенность.

Понимание специфики развития современной внешней среды требует превращения фирмы в гибкую, легко адаптирующуюся к новым изменениям внешней среды и достаточно быстро реагирующую на них фирму. Формирование таких способностей у фирмы возможно при условии наличия в подсистеме саморазвития следующих блоков:

- блок системы оперативного информирования о зарождении самих перемен либо симптомов, тенденций, на которые следует незамедлительно реагировать;
- блок формирования способности своевременной и достаточно быстрой разработки и результативного внедрения новых практических методик и техник, направленных на реализацию мер по учету изменений факторов внешней среды;

- блок организационной инфраструктуры, обеспечивающий и поддерживающий функционирование двух предыдущих блоков.

Для понимания существа блока системы оперативного информирования сформулируем наиболее важные элементы идеологии и философии восприятия и реагирования на внешнюю среду людей.

Для подавляющего числа людей свойственно заботиться о сохранении спокойного, размеренного и предсказуемого течения жизни, поэтому люди, защищаясь от вторжения в свой «спокойный мир», нарушения последовательности и стабильности, воспринимают любые перемены как аномальное явление, которое следует лишь переждать, а «белая полоса» сама собой наступит. Появление различных тенденций и явлений, сигнализирующих о намечающихся переменах, воспринимаются как посягательство на существующий статус-кво.

Правда, есть и исключения из этого правила, когда отдельные сотрудники, как правило, рядовые исполнители замечают различные признаки надвигающихся симптомов изменений, однако они не имеют необходимой власти, а порой, заинтересованности в принятии необходимых действий. В то же время высшие руководители, обладающие необходимой властью, ограждены искусственным забором рафинированной и устаревшей информации и поэтому не могут знать об этих негативных симптомах.

Отсюда следует, что в подавляющем числе современных российских фирм системой управления не предусмотрены специальные сотрудники, на которых официально были бы возложены обязанности по отслеживанию зарождающихся перемен, их анализу и информированию высшего руководства. Наличие таких сотрудников исключит восприятие коллективом фирмы их как паникеров или как «некомандных игроков», что обычно дискредитирует таких официально не назначенных людей и наносит вред фирме.

Таким образом, напрашивается первое суждение о необходимости наличия специалистов, целенаправленно занимающихся отслеживанием симптомов, тенденций и явлений внешней среды, на которые следует оперативно реагировать, и системы формирования информации, как о внешней, так и о внутренней среде, позволяющей принимать обоснованные и своевременные, стратегически выверенные управленческие решения.

Для воплощения в жизнь данного суждения необходимо, по нашему мнению, сформировать соответствующий бизнес-процесс, реализуемый специалистами, имеющими необходимое образование, опыт и соответствующий кругозор, на которых официально возложены обязанности по выполнению работы по отслеживанию зарождающихся перемен, их анализ и информирование высшего руководства.

Для обеспечения целенаправленности, системности и результативности данный бизнес-процесс должен включать три условия, отражающих наиболее важные направления деятельности:

- первое – постоянное, заинтересованное внимание к клиентам;
- второе – анализ существующих и потенциальных конкурентов;
- третье – выявление тенденций и симптомов возможных будущих перемен в анализе настоящих событий.

Успех и необходимая результативность работы с клиентами зависит от сформированных способностей и навыков общения, когда сотрудники фирмы умеют, выслушав клиента, выявить их самые насущные проблемы и на основании такой информации сделать предложения по корректировке стратегии развития фирмы. Другими словами, цель фирмы – суметь увидеть мир глазами своих клиентов и, в конечном итоге, сформулировать свое понимание их проблем более точно и глубже, чем сами клиенты.

Для получения объективной и по возможности более полной информации о конкурентах специалисты, выполняющие эту работу, должны обращая внимание на реально существующих конкурентов, уделять одновременно должное внимание посредством наблюдения за фирмами, не включенными в настоящее время в список конкурентов и не представляющими сегодня угрозы, которые,

вполне вероятно, могут стать конкурентами. Поэтому следует уделять внимание информации о состоянии и тенденциях в смежных отраслях, где могут появиться потенциальные конкуренты, а также посещать их отраслевые конференции и вступать в контакты с их клиентами, используя различные формы установления деловых связей.

Кроме того, для повышения качества и достоверности сведений о существующих и потенциальных конкурентах необходимо специалистам обладать умениями и навыками использования своих контактов с клиентами, рассматривая их как советников по анализу конкурентной информации. С этой целью к предстоящим контактам с клиентами нужно готовить программу беседы, в результате которой можно будет дополнить свои данные о появлении на рынке новых товаров и услуг, выявлять, имеют ли место попытки других фирм сделать ваших клиентов своими, какие фирмы сейчас успешно развиваются и могут стать конкурентами.

Третье направление деятельности, связанное с выявлением тенденций и симптомов возможных будущих перемен при анализе настоящих событий должно, по нашему мнению, характеризоваться одной принципиальной особенностью. Оно должно быть построено на понимании того, что успешная реализация его возможна только лишь посредством системы (бизнес-процесса), учитывающей взаимосвязь и взаимодействие всех элементов социально-экономической системы (фирмы).

Без эффективно функционирующего бизнес-процесса по обнаружению, сбору, обработке, идентификации, анализу и обеспечению информацией о зарождении симптомов и тенденций, на которые требуется реакция по устранению предполагаемых изменений, в современных условиях не сможет успешно действовать ни одна фирма. При этом следует понимать, что отказ от налаживания такого бизнес-процесса посредством возложения отмеченной функции на весь коллектив фирмы, приведет к обезличиванию ответственности данной деятельности. Иными словами, данная функция выполняться не будет, так как спросить не с кого, о ней просто все сразу забудут.

Другой возможный путь решения этой проблемы, который напрашивается при поверхностном подходе, – возложить выполнение этой работы на специализированный отдел. Однако не следует забывать, что данная система (бизнес-процесс) должна учитывать взаимосвязь и взаимодействие всех элементов фирмы (в том числе и отношения между элементами, их качество и наличие), так как ее эффективность находится в зависимости от их действительного функционирования. В связи с этим замечанием этот путь не может быть принят, так как представляет собой не комплексное решение.

Поэтому блок системы оперативного информирования должен прежде всего ориентироваться на обязательное участие всех без исключения сотрудников фирмы в этой работе. Конкретное содержание данной работы определяется личной ответственностью каждого сотрудника за реализацию двух задач. Первая задача по качественному выполнению своих повседневных текущих должностных обязанностей. Вторая задача заключается в способности проявлять неослабевающее внимание по отношению к выявленным признакам, явлениям, которые предположительно могут быть фактором нарождающихся перемен.

Для создания результативности такого варианта реализации этого бизнес-процесса необходимо сформировать систему учета реализации второй задачи и критерии вознаграждения труда конкретного сотрудника, построенные на сформированном механизме стимулирования и мотивации труда персонала.

Таким образом, выполнив все необходимые действия по формированию первого блока системы оперативного информирования и поняв, что тенденции развития современной экономики характеризуются постоянством перемен и непрекращающимся сокращением периодов стабильности, необходимо приобретенные знания, опыт и навыки в части оперативного, своевременного оповещения сохранить, пополнив базу данных по реализации бизнес-процесса первого блока.

Для обретения фирмой способности своевременно и достаточно быстро выполнять разработку и результативно внедрять новые практические методики и техники, направленные на реализацию мер по учету назревающих тенденций изменения внешней среды, необходимо, кроме создания базы данных

реализации бизнес-процесса первого блока, создать систему научения профессиональному реагированию на изменения всего персонала фирмы от генерального директора до рядового исполнителя.

Созданная в рамках первого блока система участия всего персонала фирмы в выявлении признаков и явлений, которые предположительно могут быть фактором нарождающихся перемен, по нашему мнению, для достижения синергетического эффекта должна быть дополнена постоянно действующей многофункциональной управленческой командой специалистов (командой поддержки), главной задачей которой будет обеспечение квалифицированной поддержки реализуемой корректировки направлений, методов и техник деятельности фирмы.

Гарантией получения синергетического эффекта от предложенного тандема (участие всего персонала и группы, команды высококвалифицированных специалистов) является обязательное соблюдение одного непреложного правила. Группа высококвалифицированных специалистов, обеспечивая лишь поддержку реализуемой корректировки направлений, методов и техник деятельности фирмы, ни в коем случае не выполняет самостоятельное осуществление программы преобразования деятельности фирмы, а лишь реализует основную работу по разработке и координации данной программы. Другими словами, возложение на группу высококвалифицированных специалистов обязанностей не только по разработке и координации, но и по реализации программы преобразований будет ошибочно и приведет к негативным последствиям, так как остальной состав персонала устранился от участия в этой работе, а синергетический эффект будет утрачен.

Для создания условий результативного функционирования второго блока необходимо сформировать свой фирменный бизнес-процесс осуществления комплексных мер (действий) в ответ на выявленные факторы намечающихся изменений внешней среды. Данный бизнес-процесс должен стать инструментом, технологией совместной работы высшего руководства, созданной группы (команды) высококвалифицированных специалистов и всего персонала фирмы, отражающего специфический, эксклюзивный набор способностей, компетенций и навыков, ресурсов, прежде всего, интеллектуальных и креативных. Такой подход, использующий культивирование ресурсов, их постоянный поиск, приобретение, производство, развитие и получение добавленной экономической ценности, формирует фирму как компетентную. При этом этот набор ресурсов должен, в конечном итоге стать новой ключевой компетенцией, обеспечивающей конкурентное преимущество фирмы на ее сегменте рынка [1].

Формирование бизнес-процесса для реализации целей и задач второго блока осуществляется по аналогии с процедурой создания бизнес-процесса для первого блока.

Данный бизнес-процесс для обеспечения целенаправленности, системности и результативности должен включать ряд условий, отражающих наиболее важные направления деятельности, применительно к задачам второго блока:

- 1) постоянное, заинтересованное внимание к интересам клиентов в сочетании с учетом интересов персонала и акционеров фирмы, так как целями планов реализации организационных изменений должны быть результаты деятельности фирмы, отвечающие интересам потребителей, сотрудников и акционеров;
- 2) формирование партнерских соглашений и альянсов с клиентами и поставщиками;
- 3) использование человеческого и интеллектуального капитала фирмы при осуществлении деятельности по реализации мер в ответ на изменения факторов внешней среды;
- 4) создание условий развития творческой энергии персонала;
- 5) способы стимулирования и критерии вознаграждения персонала за выполнение работы по реализации задач второго блока.

Для формирования способности фирмы эффективно и успешно функционировать в условиях непрекращающихся изменений необходимо в структуре подсистемы саморазвития предусмотреть и сформировать организационную инфраструктуру, обеспечивающую и поддерживающую бизнес-процессы оперативного информирования о зарождении перемен и достаточно быстрой разработки и результативного внедрения новых практических методик и техник.

Рассмотрим и обоснуем необходимость элементов организационной инфраструктуры в увязке с выявленной спецификой подходов к формированию механизма управления ценностью фирмы в современных условиях.

Состав организационной инфраструктуры, по нашему мнению, должен определяться всем комплексом задач по решению проблем выживания и эффективного долговременного развития, обеспечивающего конкурентоспособность фирмы.

Согласно принципу управленческого поведения, как было отмечено в данном исследовании, каждому человеку и любой организации свойственен предельный уровень сложности проблем, с которыми они в состоянии справиться. Кроме того, выявленные тенденции постоянного усложнения проблем управления современными фирмами, приводят к росту перегрузки высших руководителей и требуют поиска новых методов и процедур управления посредством перераспределения прав и функций, корректировки и уточнения структуры и формы управления фирмой. Поэтому высший руководитель, отдавая отчет себе в этом, должен понимать, что он без использования знаний и опыта специалистов – экспертов в тех сферах, в которых он не является профессионалом, не сможет, даже обладая предпринимательскими способностями, осуществлять эффективное исполнение своих обязанностей.

Необходимость использования знаний и опыта специалистов-экспертов требует от высшего руководителя умения учитывать эти рекомендации и обладать необходимыми навыками, кругозором и образом мышления, позволяющих экспертно оценивать предоставленные в его распоряжение экспертные рекомендации. Это, в свою очередь, требует создания фирменной, эксклюзивной программы совершенствования знаний и навыков высшего руководителя в части экспертного оценивания предоставленных рекомендаций, а также для подготовки резерва на выдвижение в качестве первого руководителя, что будет создавать эффект постоянно действующей «эстафеты», снижая риски результативности высшего руководства. Однако высказанная идея создания фирменной, эксклюзивной программы совершенствования знаний с ориентацией лишь на решение важной проблемы деятельности высшего руководителя, по нашему мнению, должна быть сориентирована на проблемы обеспечения соответствия знаний и опыта всего персонала задачам эффективности фирмы в целом.

В структуре адаптивного механизма управления фирмой должны быть предусмотрены элементы, отражающие комплексный характер обеспечения требуемого уровня знаний, опыта и навыков персонала и управления результативностью приобретенных знаний:

- система управления знаниями, которая в первую очередь должна обеспечивать сокращение дефицита знаний фирмы посредством приобретения знаний (использование уже имеющихся знаний и приспособление их для нужд фирмы), усвоение знаний (посредством создания возможностей для обучения на протяжении всей жизни и использования системы высшего образования), передачи знаний (использование современных информационных и телекоммуникационных технологий и обеспечение доступа к информационным ресурсам);
- система инвестирования в образование и интеллект персонала;
- программа переподготовки и производственного обучения персонала с выделением целевых подпрограмм, ориентированных на специфику различных категорий персонала;
- система подбора, ротации и продвижения кадров, в сочетании с программой формирования резерва на выдвижение специалистов и управленцев всех уровней;
- система формирования и развития корпоративной культуры и корпоративной идеологии;
- управление интеллектуально-креативным потенциалом и компетенциями;
- формирование конкурентных преимуществ.

Понятие «управление знаниями» – это превращение информации в знания, которое заключается в способности и умении фирмы побуждать всех сотрудников от генерального директора до рядового исполнителя «складывать в корзину знаний» фирмы все, что им известно о своей работе, и получать оттуда, когда это необходимо, нужную для дела информацию, не «изобретая велосипеда» [1].

Использование интеллектуального капитала благодаря профессиональной компетенции персонала обеспечивает выживание и экономический успех фирмы, так как знания превращаются в источник инноваций, эффективности и конкурентных преимуществ [2].

Совершенствование управления знаниями способствует росту эффективности менеджмента и создает основу для формирования ключевых компетенций в будущем. При этом компетенция только тогда становится ключевой, когда реализуется в стратегических концепциях фирмы [3].

Долговременное и эффективное управление знаниями возможно при условии формирования и развития в фирме способности превращения ее в обучающуюся организацию. Под обучающейся организацией будем понимать фирму, которой присущи следующие качества:

- способность сотрудников к системному мышлению;
- обеспечение развития личности, высокого мастерства сотрудников;
- способность сотрудников от генерального директора до рядового исполнителя к изменению мышления;
- наличие общего видения, общей для всех картины будущего;
- использование группового обучения [4].

Выполненный анализ значимости концепции динамических способностей показал, что управление знаниями, являясь основой формирования ключевых компетенций, по существу, способствует созданию интеллектуально-креативного потенциала персонала и, в конечном итоге, интеллектуального капитала фирмы. Управление знаниями в сочетании с управлением интеллектуально-креативным потенциалом персонала способствует формированию экономического актива фирмы – ценности бизнеса фирмы.

Значение ключевых компетенций, носителями которых являются ключевые специалисты, с учетом изложенной специфики их поведения, для обеспечения долговременного и эффективного развития фирмы требует создания комплексной системы управления ключевыми компетенциями в сочетании с системой переподготовки, ротации и продвижения кадров.

Реализация тандема комплексной системы управления ключевыми компетенциями и системы переподготовки, подбора, ротации и продвижения кадров, в сочетании с программой формирования резерва на выдвижение специалистов и управленцев всех уровней обеспечит механизму управления ценностью фирмы способность к гибкости и «омоложению», а также сохранению и развитию конкурентных преимуществ.

Установленные тенденции, которые порождают недопустимый рост перегрузки высшего руководителя, создают предпосылки неприемлемого уровня скорости и эффективности принимаемых управленческих решений, что особенно отрицательно сказывается в условиях несбалансированного, асимметричного развития [7]. Следствием этого явились идеи использования концепции так называемой команды высшего руководителя в сочетании с концепцией разделенных полномочий и ответственности взамен концепции единства полномочий. В связи с этим появились различные варианты названия таких структурных подразделений, как «офис первого руководителя», «офис управления стратегией», «офис управления проектами», центр управления кризисом, центр управления компетенциями и т. п., в зависимости от направления деятельности такого подразделения. Однако, по нашему мнению, для реализации главной задачи современной фирмы по обеспечению выживания и эффективного и конкурентоспособного развития целесообразно иметь подразделение, которое, с одной стороны, будет снижать воздействие тенденций, приводящих к перегрузке высшего руководителя, а, с другой стороны, будет способствовать реализации цели роста ценности бизнеса фирмы.

Литература

1. Парахина В. Н., Борис О. А. Взаимосвязь менеджмента промышленной компании с проблемами и источниками инноваций // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 3. С. 74–79.
2. Менеджмент: Век XX – век XXI: сборник статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова; сост. И. А. Петровская. М.: Экономика, 2004. с. 336.
3. Мильнер Б. З., Румянцев З. П., Смирнова В. Г., Блиникова А. В. Управление знаниями в корпорациях: учебное пособие / под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б. З. Мильнера. М.: Дело, 2006. 304 с.
4. Кондратов С. О. Менеджмент знаний, как основа формирования ключевых компетенций // Креативная экономика 2007, № 1. С. 42–46. № 2. С. 12–19.

5. Криворотов В. В. Управление стоимостью: Оценочные технологии в управлении предприятием: Учебное пособие по специальности «Финансы и кредит». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 111с.
6. Сулл Дональд Н. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают? М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 214 с.
7. Парахина В. Н., Устаев Р. М. Оценка и политика выравнивания экономической асимметрии регионов Российской Федерации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2013. № 6. С.281–284.

УДК 336:947.8

Журавлева Елена Петровна

КАЧЕСТВЕННЫЕ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ РФ

В статье рассмотрены особенности, представлены основные показатели и дана характеристика основных направлений внешнеэкономической деятельности регионов в условиях глобализации и в целях обеспечения международной конкурентоспособности.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, показатели внешнеэкономической деятельности региона, экспорт, импорт.

Zhuravleva Helena P.

QUALITATIVE AND QUANTITATIVE EFFICIENCY INDICATORS IN EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITY OF RUSSIAN REGIONS

The article focuses on the features and the major indicators, as well as provides a description of the main areas in regional external economic activities under globalization and in order to maintain international competitive capacity.

Keywords: external economic activities; indicators of external economic activities in region; export; import.

Глобализация экономики, настоящее и всестороннее вхождение в мирохозяйственные процессы почти всех составных частей отечественных хозяйственных комплексов предполагает возможное усиление влияния субъектов, их производственно-хозяйственных сил и расположенных на их территории хозяйствующих субъектов в обеспечении необходимого процесса воспроизводства. Так же, как в наше время ни одна экономика любого государства уже практически не в силах подниматься без активного участия в хозяйственных процессах, так и стратегия развития всякой более или менее влиятельной корпорации обязательно включает в себя шаги либо по освоению неосвоенных рынков, либо по внедрению на рынки, уже разделенные другими субъектами всемирной экономики, либо, наконец, по активной защите своих территорий от конкурентов из других государств [2].

В нашей стране, как и в нормативно-правовой базе большинства зарубежных стран, вопросы компетенции во внешней политике отнесены к ведению федеральных органов. Тем не менее, на сегодняшний день субъекты активно вступают в многочисленные экономические и научно-технические связи с партнерами из-за рубежа, не противоречащие государственным интересам и внешнеэкономической безопасности страны, и осуществляются в русле государственной внешней политики путем выработки концепций внешней торговли и стратегий ВЭД с учетом своего потенциала и особенностей региональных приоритетов [5].