

УДК 339.137.22

Фатхутдинов Р. А., докт. экон. наук, академик Академии проблем качества, профессор кафедры Теории и практики конкуренции Московской финансово-промышленной академии, член комитета Торгово-промышленной палаты РФ по качеству, rfathutdinov@mfa.ru

СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1. Различные подходы к определению понятия «конкурентоспособность» в современной литературе

Во многих диссертациях, деловой и учебной литературе имеются ссылки на работы Майкла Портера. В работе [1] М. Портер утверждает, что конкурентоспособность зиждется либо на макроэкономической политике (дефицит бюджета, валютная политика, открытие рынков, приватизация), либо на сравнительных преимуществах, обеспечиваемых за счет таких источников, как трудовые ресурсы, природное сырье или капитал. Конкурентоспособность, связанная с местоположением, главным образом обусловлена характером промышленного производства и окружения. Наличие рабочей силы, капитала или сырья не определяет успех компании, поскольку указанные ресурсы стали широкодоступными. Конкурентоспособность обусловлена скорее эффективностью, с которой фирмы на местах

используют мощности для производства товаров и услуг.

Более того, считает М. Портер, производительность и преуспевание в заданной местности определяется не тем, в каких отраслях конкурируют фирмы, а тем, каким образом они ведут конкурентную борьбу. Традиционные различия между высокой и низкой технологией, между сферой производства и обслуживания имеют мало отношения к экономике, в которой практически все отрасли могут использовать передовые технологии и высококвалифицированный персонал для достижения высокого уровня производительности.

Из этого высказывания можно сделать вывод, что М. Портер к основным факторам конкурентоспособности относит эффективность и производительность. Положение о том, что «конкурентоспособность обусловлена эффективностью», сомнительно. Скорее наоборот: создание и реализация конкурентоспособных товаров позволяет увеличивать прибыль и повышать эффек-

тивность производства. Безусловно, в конечном счете повышение эффективности позволит в будущем увеличить инвестиции в факторы конкурентоспособности и повысить конкурентоспособность продукта. В экономике все взаимосвязано. Однако, неправомерно суммировать конкурентоспособность и эффективность. Точнее говорить, что конкурентоспособность определяет конечную эффективность деятельности товаропроизводителей.

Ю. Б. Рубин в работе [25] подразделяет конкурентоспособность на *стратегическую, формальную и реальную (реализованную)*. В целом под конкурентоспособностью фирмы он понимает ее способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижениями конкурентных преимуществ. Ключевое значение здесь имеет сравнительная (в сравнении с конкурентами) оценка уровня способностей субъекта использования своего конкурентного потенциала со стороны его внешнего окружения. Поэтому Ю. Б. Рубин выделяет понятия конкурентоспособности ресурсов субъектов бизнеса (*конкурентоспособности затрат*) и *конкурентоспособности фактических результатов их деятельности*, а именно *конкурентоспособности товаров (услуг)*, предоставляемых компаниями, и *конкурентоспособности компании* как таковой.

Н. К. Моисеева [2] предлагает конкурентоспособность фирмы определять как произведение индексов конкурентоспособности по товарной массе и относительной эффективности производства, т. е. объединяет, в какой-то мере, причину и следствие. Эти понятия правильнее рассматривать раздельно.

Ж.-Ж. Ламбен [3] под конкурентоспособностью фирмы понимает ее способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты. Фирма конкурентоспособна, если у нее есть конкурентное преимущество: либо она может отличать себя от конкурентов благодаря ус-

тойчивым отличительным качествам, либо имеет более высокую производительность и, как следствие, более низкую себестоимость. Других рекомендаций (понятий) по управлению конкурентоспособностью в работе нет. Не рассматриваются принципы управления, факторы конкурентоспособности и методы ее оценки. Однако, менеджмент должен быть ориентирован не на рынок (а как может быть иначе?), а на конкурентоспособность.

В популярных книгах Ф. Котлера «Маркетинг. Менеджмент» [4], М. Портера «Конкурентная стратегия» [1], А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда «Стратегический менеджмент» [5] вопросы и проблемы управления конкурентоспособностью организации или товаров не рассматриваются.

Е. Г. Ясин и А. А. Яковлев в статье «Конкурентоспособность и модернизация российской экономики: начало проекта» [6] отмечают, что собственно венцом преобразований, начатых в России в 1989–1992 гг., должна стать эффективная рыночная экономика, способная обеспечить высокое благосостояние граждан и процветание страны, что возможно лишь на основе достижения мирового уровня конкурентоспособности российских товаров и услуг. В. В. Путин достижение конкурентоспособности экономики России назвал национальной идеей.

Под конкурентоспособностью товаров и услуг авторы понимают способность продавать их по рыночным ценам с нормальной прибылью. При этом следует различать *внешнюю конкурентоспособность* товаров на мировых рынках и *внутреннюю* — на внутреннем рынке. Следует также различать *конкурентоспособность по ресурсам* (по факторам достижения конкурентоспособности) и *конкурентоспособность институтов* страны (законодательство, нормы и традиции поведения, распоряжения властью, степень свободы и доверия).

Приведенные виды конкурентоспособности не в полной мере отвечают требованиям системного и комплексного подходов.

С одной стороны, рассматриваются товар и конкурентоспособность по ресурсам, а с другой — только один (институты) из десяти интегрированных факторов конкурентоспособности страны. По методике Всемирного экономического форума к остальным интегрированным факторам относятся: инфраструктура, макроэкономика, здравоохранение и начальное образование, высшее образование и обучение персонала, эффективность рынка, технологическая подготовленность, уровень развития бизнеса, инновации, охрана окружающей среды.

И. М. Лифиц [7] утверждает, что конкурентоспособность продукции — это ее способность отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период.

Э. В. Минько и *М. Л. Кричевский* [8] пишут, что конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке.

Л. Н. Качалина [9] отмечает, что конкурентоспособность организации определяется тремя факторами: конкурентоспособностью страны и отрасли, собственным потенциалом и местом организации на мировом рынке.

Коллектив ученых под руководством *А. А. Дынкина* [10] предлагает конкурентоспособность товара определять как соотношение его цены и качества.

Е. И. Мазилкина и *Т. Г. Паничкина* [11] считают, что конкурентоспособность товара — это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение. Конкурентоспособность организации — это относительная характеристика, которая выражает отличие развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.

Ю. М. Осипов [12] считает, что конкурентоспособность продукции определяется совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют несомненный интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности, а прочие характеристики во внимание не принимаются.

Т. Г. Философова и *В. А. Быков* [13] под конкурентоспособностью понимают способность конкурировать на рынках товаров и услуг.

А. А. Чурсин [14] под конкурентоспособностью товара определяет соотношение его качества и цены в сравнении с аналогичными или взаимозаменяемыми товарами, предлагаемыми на рынке другими продавцами. Под конкурентоспособностью организации понимается ее способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане.

И последнее: *Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)* конкурентоспособность определяет как способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

Проанализируем подход к формулированию понятия «конкурентоспособность». Данное определение должно отвечать требованиям следующих научных подходов: системного (с точки зрения связи организации с внешней средой), комплексного (единства всеобщего качества и совокупных затрат), динамического (с позиций единства пространства и времени), логического (причинно-следственных связей). Ни одно из вышеприведенных определений понятия «конкурентоспособность» не отвечает всем перечисленным требованиям.

Так, требованиям системного подхода отвечают определения только *ОЭСР*, *Л. Н. Качалиной* (в состав факторов включает конкурентоспособность страны и отрасли) и *Ю. Б. Рубина* (связь с внешним окруже-

нием). Требованиям динамического подхода отвечают определения *Ю. Б. Рубина* (деление конкурентоспособности на стратегическую, формальную и реализованную) и *А. А. Чурсина* (способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане).

Требованиям логического подхода, по мнению автора статьи, не отвечает определение *М. Портера* (главным фактором конкурентоспособности у него является производительность, а автор полагает, что первична все-таки конкурентоспособность, а производительность или эффективность вторична). *Н. К. Моисеева* конкурентоспособность фирмы определяет как производство индексов конкурентоспособности товарной массы и эффективности деятельности фирмы. *А. Э. В. Минько* и *М. Л. Кричевский* считают, что конкурентоспособность организации определяется эффективностью ее деятельности.

Приведем только свое определение понятия «конкурентоспособность».

Конкурентоспособность — это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели.

В качестве целей могут быть:

а) для товаропроизводителей — реализация товара в короткие сроки по оптимальной цене;

б) для персонала — получение работы, удовлетворяющей его потребности;

в) для организации не как системы, а как объекта социально-экономической системы — ведение эффективной воспроизводственной политики во всех сферах, обеспечение комплексной безопасности и достойного уровня жизни персонала, участие в жизнеобеспечении общества, решение других социальных задач;

г) для страны как объекта социально-экономической мировой системы — то же,

что и для организации, плюс обеспечение суверенитета, встраивание в мировую систему взаимоотношений и т. д.

Конкурентоспособность синтезирует в себе множество факторов: политические, правовые, технические, экологические, экономические, социальные, психологические, управленческие и др. Количество учитываемых факторов зависит от:

а) сложности и индивидуальных характеристик объекта;

б) характеристик и особенностей внешнего для объекта окружения;

в) характеристик комплекса процессов управления объектом в пространстве и во времени;

г) профессиональной и психологической (адаптационной) готовности субъекта эффективно управлять объектом на конкретном рынке (например, реализовывать конкурентоспособный товар, выполнять свою миссию);

д) параметров институциональной среды (власти) и инфраструктуры, качества правовой, налоговой, таможенной и финансово-кредитной систем, силы конкуренции на конкретном рынке и других факторов.

2. Эволюция теории и практики управления конкурентоспособностью

Как отметил *М. Портер* [15], проблемами конкурентоспособности в мире стали заниматься только в 80-е годы XX века. Проведем краткий анализ известных основных публикаций по этой проблеме.

В 1984 году *Госстандарт СССР* утвердил и издал «Методику оценки конкурентоспособности промышленной продукции» по критерию минимизации совокупных затрат за жизненный цикл продукции на единицу ее полезного эффекта (отдачи совокупности показателей качества) за тот же период.

В 1985 году *В. Н. Тихоновым* была издана монография «Конкурентоспособность това-

ров» с использованием критерия Госстандарта СССР и множеством примеров.

В 1986 году был сформирован Всемирный (Мировой) экономический форум (ВЭФ) и со следующего года стали публиковаться рейтинги ряда стран по конкурентоспособности. Например, в 2006 году ВЭФ оценил конкурентоспособность 125 стран по 10 интегрированным и 134 частным факторам. Россия в 2006 году была на 62-м месте (золотая середина, в пользу «акул»). Рейтинги ВЭФ не у всех ученых находят поддержку, так как около 80 % критериев определены экспертным путем.

В 1988 году Конгрессом США был уточнен и дополнен закон «О торговле и конкурентоспособности», с введением которого начался современный этап технологической политики США [16]. Этот этап характеризуется дальнейшим укреплением партнерства между федеральными, местными и частными структурами по повышению конкурентоспособности страны.

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

В 1993 году с приходом Б. Клинтона был принят документ — «Технологии для экономического роста Америки: новый курс на создание экономической мощи». Был сделан вывод, что государство должно стать гарантом экономического роста и повышения конкурентоспособности хозяйства.

В документе сформулированы три стратегические цели:

1) долгосрочный экономический рост, при котором создаются рабочие места и обеспечивается защита окружающей среды;

2) наличие эффективного производства, более чутко реагирующего на нужды граждан;

3) мировое лидерство в фундаментальной науке, математике и инженерном деле.

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

1) создание делового климата, благоприятствующего деятельности частного сектора в области инноваций и повышения конкурентоспособности;

2) поощрение разработки и коммерциализации новейших технологий;

3) создание инфраструктуры XXI века, необходимой для поддержания промышленности США и развития торговли;

4) интеграция оборонных и гражданских производств;

5) формирование рабочей силы, способной участвовать в быстро меняющейся и основанной на знаниях экономике (это в 1993 году).

«Инвестирование в фундаментальные исследования и развитие новых технологий является важнейшей функцией правительства США», — было сказано в экономическом отчете президента Б. Клинтона Конгрессу в 1998 году.

Федеральным органом, реализующим закон США «О торговле и конкурентоспособности», является Министерство торговли США в лице Администрации по технологиям (АТ).

В состав АТ входят 3 основные службы:

1. Управление технологической политикой.

2. Национальный институт стандартов и технологий.

3. Национальная служба технической информации — центральный банк научной, технической и экономической информации, обладающий данными как по структурам производства США, так и по иностранным производствам.

В структуре *Министерства торговли США*, кроме АТ, также функционируют и другие службы:

1. Коммерческая служба, имеющая более 100 центров со 130 представительств в 70 странах мира, на которые прихо-

дится 95 % американского экспорта. Служба имеет единую всемирную информационную базу, проводит анализ и прогнозирование конъюнктуры на зарубежных рынках, подбирает иностранных партнеров, предварительно проверив их деловую репутацию и имидж, оказывает в своих центрах консалтинговые услуги.

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

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

4. Управление по развитию торговли на конкретных рынках в разных странах.

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

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

Для всеобщей координации работ по повышению конкурентоспособности страны при президенте США [16] создан Совет по конкурентоспособности.

Российской властью ничего подобного не делается, хотя формально о проблеме повышения конкурентоспособности ее представители заговорили в 1999 году (см. послания Президента РФ), а в 2004 году В. В. Путин идею повышения конкурентоспособности России назвал национальной.

В 1988 году Торгово-промышленная палата СССР и АН СССР в ответ на меры США провели обширные исследования и опубликовали их результаты: «Проблемы конкурентоспособности экспортной продукции и маркетинг» (Методологические аспекты, ТПП СССР), «Экономическая стратегия повышения конкурентоспособности разви-

тых капиталистических стран» (ИНИОН АН СССР) и др.

Разработки ТПП СССР, АН СССР, Госстандарта СССР не были внедрены, так как они, во-первых, носили некомплексный характер, во-вторых, в стране отсутствовала конкуренция и, в-третьих, в СССР началась перестройка по-ковбойски (сначала стреляют, потом целятся). Все осталось на бумаге.

В 1989 году была открыта Швейцарская бизнес-школа *IMD World Competitiveness Yearbook*, которая стала оценивать конкурентоспособность стран. В 2006 году она определяла конкурентоспособность 55 стран по 323 критериям (показателям). Оценивались эффективность власти и бизнеса, состояние инфраструктуры, включая образование, развитие технологий, медицинского и социального обслуживания и др. В первой пятерке лидеров расположились США, Сингапур, Гонконг, Люксембург, Дания. По оценке IMD, США с 1994 года удерживают лидерство в параде самых конкурентоспособных экономик мира.

Россия в рейтинге находится на 43-м месте, поднявшись по сравнению с 2005 годом на три ступени благодаря росту золотовалютного резерва. ВЭФ этот показатель не учитывает, поэтому, по его оценке, Россия по методике 2006 года опустилась с 53-го места в 2005 году на 62-е в 2006 году среди 125 стран из-за снижения эффективности институтов власти.

С конца XX века проблемы конкурентоспособности товаров, организаций, регионов, России стали активно исследовать Л. А. Александрова, М. И. Гельвановский, А. А. Дынкин, И. М. Лифиц, Э. В. Минько, Н. К. Моисеева, Ю. М. Осипов, Ю. К. Перский, Ю. Б. Рубин, Ю. А. Юданов, Е. Г. Ясин и многие другие.

Качеством и ресурсоемкостью продукции как важнейшими факторами конкурентоспособности автор занимается с 1964 года (в 1972 году защитил кандидатскую диссертацию по качеству продукции).

В 1994 году автор расширил количество факторов конкурентоспособности. Поскольку у автора техническое, экономическое и управленческое образование (в 1989 году защитил докторскую диссертацию по управлению эффективностью машин), то в своих исследованиях интегрировал экономические, технические и управленческие аспекты обеспечения конкурентоспособности объектов по всем стадиям их жизненного цикла. Кстати, эту идею автор опубликовал в 1983 году в монографии «Функционально-стоимостный анализ эффективности производства» (Краснодарское книжное издательство), а Министерство обороны США в 1988 году подобную идею реализовало в CALS, которая сейчас внедряется во всем мире.

Важнейшие публикации автора по факторам и методам обеспечения конкурентоспособности персонала, товаров, организаций России, на которые сделано множество ссылок в кандидатских и докторских диссертациях, учебниках, монографиях и статьях (в некоторых списках источников приводится 8 работ), включают:

1995 г.: Система управления конкурентоспособностью // Стандарты и качество. № 1.

1995 г.: Менеджмент конкурентоспособности товара: монография. М.: Бизнес-школа.

1996 г.: Система менеджмента: монография.

1996 г.: Ориентация образования на конкурентоспособность // Высшее образование в России. № 6.

1997 г.: Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. № 5.

1997 г.: Управленческие решения; Стратегический менеджмент; Производственный менеджмент: учеб. для вузов (5–9-е изд.).

1998 г.: Инновационный менеджмент: учебник (6-е изд.).

2000 г.: Стратегический маркетинг: учебник (5-е изд.); Организация производства: учебник (3-е изд.); Конкурентоспособность:

экономика, стратегия, управление: монография.

2002 г.: Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент: монография.

2003 г.: Система обеспечения качества: учеб. пособие.

2005 г.: Стратегическая конкурентоспособность: учебник; Управление конкурентоспособностью организации: учебник (3-е изд.); Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015: монография.

2006 г.: Управление конкурентоспособностью вуза // Высшее образование в России. № 9.

2007 г.: Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // Современная конкуренция. № 1.

3. Сущность цепочки:

знания → качество процессов → инновации → конкурентоспособность → конкуренция → эффективность → качество жизни

В заголовке пункта для упрощения конкурентоспособность не подразделена на стратегическую и реализованную на рынке после достижения субъектом своей цели. С учетом этого дополнения упомянутая цепочка будет иметь следующий вид (рис. 1).

Анализ логической цепочки повышения качества жизни населения, в которой трудно поменять местами отдельные звенья, показывает, что субстанцией этой цепочки являются знания, конкурентоспособность российского образования. Без решения этой ключевой задачи вообще невозможно чего-либо добиться как в организации, так и в стране в целом. Систему экономической и управленческой подготовки специалистов целесообразно переводить на более высокий (на порядок выше) уровень точности и эффективности принятия стратегических

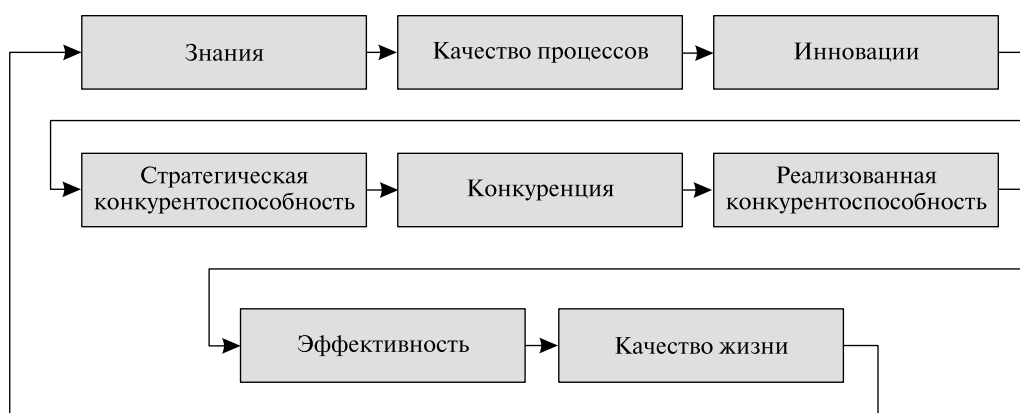


Рис. 1. Цепочка повышения качества жизни на основе конкурентоспособности

(до 20 лет) организационно-технических и социально-экономических решений, ориентированных на конкурентоспособность. Рассмотрим вкратце сущность звеньев цепочки.

Знания. В настоящее время в мире формируется концепция шестого технологического уклада, направленная на широкое внедрение нано- и биотехнологий, глобальных цифровых информационных технологий, технологий по созданию материалов с заранее заданными свойствами, новых видов энергии и т. д. Реализация новых технологий в конечном счете направлена на повышение качества и рост количества удовлетворяемых потребностей, ресурсосбережение, ускорение и повышение качества процессов, защиту окружающей среды и т. д.

В основе этих изменений лежат знания — бурно развивающаяся сфера человеческой деятельности, которой посвящено множество публикаций [17, 18].

Вопрос очень актуальный и емкий. Поэтому целесообразно всем будущим инженерам, экономистам и менеджерам преподавать курс «Экономика и управление знаниями». Приведу только некоторые определения из перечисленных источников.

М. К. Румизен [19] считает, что знания (*knowledge*) — это информация в контексте, способная произвести побуждающее

к действиям понимание. Знания могут быть явными (*explicit knowledge*) и неявными (*tacit knowledge*). *Явные знания* охватывают все те знания, о которых мы знаем, что можем их записать, сообщить другим и ввести в базу данных. Пример — этапы интенсивной медицинской терапии. Эти этапы могут быть описаны в виде подробной и точной цепочки действий, которой вы можете научить кого-то другого. *Неявные знания* — это то, о чем мы не знаем, что мы это знаем. В их состав входят разные ноу-хау, секреты мастерства, опыт, озарения, интуиция. *Управление знаниями* (*knowledge management*) фокусируется на том, как организация определяет, создает, сохраняет, приобретает, распределяет и применяет знания. Систематические процессы служат основой всех этих действий, позволяя воспроизводить успешные варианты.

Нет ничего более практичного, чем *хорошая теория*. В пределах вашей организации она, например, поможет решить, что для вас важно, а что нет, выбрать свою стратегию, объяснить другим людям, что вы стремитесь осуществить. И, наконец, она поможет вам понять, какими мыслями люди руководствуются в своих действиях.

Интеллектуальные работники — это мозги, а не руки. Их нанимают ради знаний, которыми они владеют. В работе им нужны информация и знания, поскольку они

применяют свои теоретические и аналитические познания. Работу они рассматривают в качестве источника удовлетворения, места для творчества. Они должны постоянно учиться и за время жизни часто успевают сделать несколько карьер, считает М. К. Румизен.

В крупных компаниях мира открывают должность *директора по управлению знаниями*. Это должностное лицо высшего ранга, роль которого состоит в усилении действия знаний, обычно благодаря программе управления знаниями. Уровень директора по управлению знаниями соответствует уровню директора по информационным технологиям, по управлению персоналом.

Б. З. Мильнер большое внимание уделяет детализации нематериальных активов, интеллектуальной собственности, трансформации знаний в успех, технологиям управления знаниями в условиях глобализации. Рассмотрим эти аспекты в ранее приведенном труде Б. З. Мильнера.

В связи с приоритетом знаний в достижении успеха в условиях ужесточения конкуренции подвергается изменениям и характер работ, выполняемых в организации. *Направления изменения характера работ* следующие: интеллектуальная работа (вместо неквалифицированной работы), инновации и инициативы, коллективная работа, проектная работа, многопрофильность, авторитет заказчика (вместо власти руководителей), координирование по вертикали и горизонтали, т. е. по специфическим функциям и процессам.

Б. З. Мильнер отмечает важность *системного подхода* к управлению знаниями, который соотносит и интегрирует организационные, человеческие и технологические компоненты знаний. Характерные особенности знания, придающие ему высокую ценность, — это его сложность, восприимчивость к изменениям, способность усваивать и организовывать новую информацию. Игнорирование элементов человеческого фактора, производственного процесса и техно-

логий вызывает различного рода ошибки и провалы.

После анализа подходов к управлению знаниями Б. З. Мильнер пришел к выводу, что деятельность компаний в этой области ориентирована либо на инновации, либо на эффективность. При этом большая часть компаний склонна ко второму подходу. Подобранный вывод не в полной мере отвечает принципам логики. Ведь инновации осуществляются не ради внедрения новшества, а ради получения какого-либо эффекта. Поэтому инновации и эффективность находятся на равных в одной цепочке (см. рис. 1). Без инноваций не будет эффективности.

Интеграционный подход к управлению знаниями позволяет представить картину взаимозависимости людей, процессов и технологий. Наиболее значимым фактором является разница между управлением (руководством) и контролем. Знание не поддается точному контролю или точному определению. Работа со знанием предполагает нестандартное мышление и учет влияния различных факторов, к которым относятся:

- человеческий фактор;
- роль лидерства;
- процессы;
- технологии;
- равные условия и возможности для участников проекта по получению или развитию конкурентных преимуществ организации и ее компонентов.

Интеллектуальный капитал (нематериальные активы) организации Б. З. Мильнер подразделяет на 4 группы:

1. *Рыночные активы* — марки обслуживания, марки товаров, корпоративные марки, покупательская приверженность торговой марке фирмы, портфели заказов, механизмы распределения, деловое сотрудничество, франшизные соглашения, лицензионные соглашения и др.

2. *Интеллектуальные активы* — патенты, авторские права, программное обеспечение, права на дизайн, производственные

секреты, ноу-хау, товарные знаки, знаки обслуживания и др.

3. *Человеческие активы* — образование, профессиональная квалификация, связанная с работой, знания и умения и др.

4. *Инфраструктурные активы* — корпоративная культура, управленческие процессы, информационные технологии, сетевые системы связи, отношения с финансовыми кругами, стандарты и др.

В соответствии с международным правом и российским законодательством к интеллектуальной собственности относятся:

А. *Объекты промышленной собственности* — патенты на изобретения, свидетельства на полезные модели, патенты на промышленные образцы, свидетельства на товарные знаки (знаки обслуживания), фирменные наименования (свидетельства о регистрации юридического лица), свидетельства на право пользования наименованием места происхождения товара.

Б. *Объекты авторского права* — научные публикации (диссертации, монографии, учебники, статьи, отчеты), литературные, драматические, музыкальные, сценарные, хореографические, аудиовизуальные произведения, произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна, изобразительного искусства, декоративно-прикладного искусства, архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства, фотографические произведения, географические и геологические карты и планы, программы для ЭВМ и базы данных, технологии интегральных микросхем и другие авторские произведения.

В. *Ноу-хау (секреты)* — коммерческие, технологические, технические, финансовые, организационные, медицинские, биотехнологические секреты, которые не подлежат оформлению в виде других объектов собственности.

Выделяются следующие этапы приобретения и усвоения новых знаний для достижения новых успехов, новых конкурентных преимуществ:

- определить, какие знания нужны;
- собрать знания, методы, опыт квалифицированных работников;
- выбрать, упорядочить знания, оценить их;
- хранить знания после соответствующей классификации;
- распределить знания на практике;
- создать новые знания на основе диагностики, исследований и разработок;
- продать лишние интеллектуальные продукты.

Монография В. В. Глухова, С. Б. Коробко, Т. В. Марининой «Экономика знаний» состоит из 17 глав, посвященных государственной научно-технической политике, классификации объектов знаний, менеджменту знаний, анализу интеллектуального потенциала, интеллектуальной собственности, определению экономической эффективности исследований и разработок, управлению научно-техническими программами, их моделированию, оценке международных научных программ.

Авторы монографии приводят *методику экспертной оценки интеллектуального потенциала сотрудника и организации в целом*.

Показателями интеллектуального потенциала сотрудника являются:

1. Образование:
 - 1.1. Уровень базового образования.
 - 1.2. Уровень научной квалификации.
 - 1.3. Уровень дополнительного профессионального образования.
2. Имеющиеся научные результаты:
 - 2.1. Масштаб публикаций.
 - 2.2. Масштаб инновационных результатов (патентов, изобретений).
 - 2.3. Масштаб научных (конструкторских) работ.
3. Умения:
 - 3.1. Опыт нестандартных инженерных и научных решений.
 - 3.2. Умение комплексного решения проблемы (задачи).

3.3. Осведомленность о современном состоянии соответствующей области знаний.

Каждый из показателей экспертами (экспертная комиссия должна быть численностью около 7 человек) оценивается в интервале от 0 (качество отсутствует) до 10 (качество проявляется в полной мере).

В качестве показателей для оценки *интеллектуального потенциала организации* рекомендуются следующие:

1. Имеющийся объем знаний:
 - 1.1. Новизна выпускаемой продукции.
 - 1.2. Новизна используемых технологий.
 - 1.3. Новизна используемого оборудования.
2. Интеллектуальный уровень сотрудников:
 - 2.1. Квалификационная оценка менеджмента.
 - 2.2. Квалификационная оценка инженерных служб.
 - 2.3. Квалификационная оценка рабочих кадров.
3. Оценка инновационной деятельности:
 - 3.1. Инновационная сложность разработок.
 - 3.2. Масштаб имеющихся инженерных опытных работ и проектов.
 - 3.3. Уровень конкурентоспособности организации.

В инновационной деятельности возможны *четыре стиля мышления*:

- *генерирующий* — выявление с применением научных подходов (системного, комплексного, функционального и др.) проблемы, поиск фактов и разработка проекта по решению проблемы;

- *концептуальный* — определение на основе абстрактного мышления проблемы, поиск идей и выбор варианта их реализации;

- *оптимизирующий* — формулирование и оценка идей, их отбор и планирование реализации;

- *исполнительский* — обучение на личном опыте, согласование, утверждение и исполнение проекта.

Качество процессов. *Процесс* — ход, развитие какого-либо явления, логическая очередность осуществления, выполнения или развития чего-нибудь. Например, логистический процесс, производственный процесс, воспроизводственный процесс.

В теории управления в настоящее время нет единой точки зрения относительно взаимосвязей функционального и процессного подходов к управлению организацией. Одни утверждают, что выполнение каких-либо работ можно организовать только на основе функционального подхода, а процессный подход излишен. Другие считают, что на место функционального подхода пришел более современный и более эффективный процессный подход.

Для подтверждения данной точки зрения ниже приведены понятия этих подходов.

Функциональный подход — это подход, предусматривающий выполнение функциональными службами организации (например, отделом главного технолога) функции или услуги одного профиля по всем производственным подразделениям, нуждающимся в ней. Услуга, выполняемая одной функциональной службой, пронизывает сверху вниз (от руководителя этой службы до конкретного рабочего места) аналогичные производственные процессы *по всем видам* выпускаемой организацией продукции. Другая функциональная служба выполняет вторую функцию. Таким способом осуществляется функциональная специализация, дающая эффект за счет централизации и использования эффекта масштаба. Функциональные службы выполняют специфические функции управления.

Процессный подход — это методология и практика отбора конкурентоспособных компонентов входа фирмы, организация их движения по горизонтали до выхода и преобразования в конечный продукт во исполнение функциональных технологий. Техно-

логии регламентируют выполнение подготовительных, преобразующих и заключительных производственных процессов, а также организацию трудовых, логистических, вспомогательных и обслуживающих процессов. Технологии разрабатываются функциональными службами организации, реализуются ее производственными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями.

Таким образом, процессный подход направлен на осуществление производственных процессов по выпуску продукции по горизонтали, а функциональный подход — на комплексное обеспечение производства по вертикали. Они составляют единое целое, матрицу.

Для выпуска продукции необходимо выполнять логистические, трудовые, производственные процессы. В свою очередь, производственные процессы следует подразделять на подготовительные, преобразующие, заключительные, вспомогательные и обслуживающие процессы. Для организации процессов по горизонтали от входа до выхода необходимо назначать генеральных конструкторов или маркетологов по продуктам (группе однородной продукции). Для исполнения всех процессов необходимо выполнять специфические функции управления организацией. Виды специфических функций и производственных процессов по каждому продукту представлены в табл. 1. По каждому процессу выполняется большинство специфических функций, по каждой специфической функции — все общие, а по каждой общей — все всеобщие функции.

Взаимосвязи (матрица) специфических функций управления организацией и производственных процессов по видам продукции показаны на рис. 2.

Семь соединений «а» на рис. 2 характеризуют свободный доступ любого подразделения организации, непосредственно занятого выпуском продукции (2.1–2.7), к информации и услугам, оказываемым ее службами и отделами (1.1–1.17). То, какие, в каком объеме, когда и где предоставлять соответствующие услуги производственным подразделениям организации и каким образом, устанавливается производственными технологиями по согласованию с руководителями соответствующих служб и отделов, а также с главным менеджером — руководителем Центра управления организацией.

Генеральные конструкторы проектов (маркетологи, менеджеры) по видам продукции (А, Б, N) имеют доступ к информации всех специфических функций управления по вертикали и по своей продукции

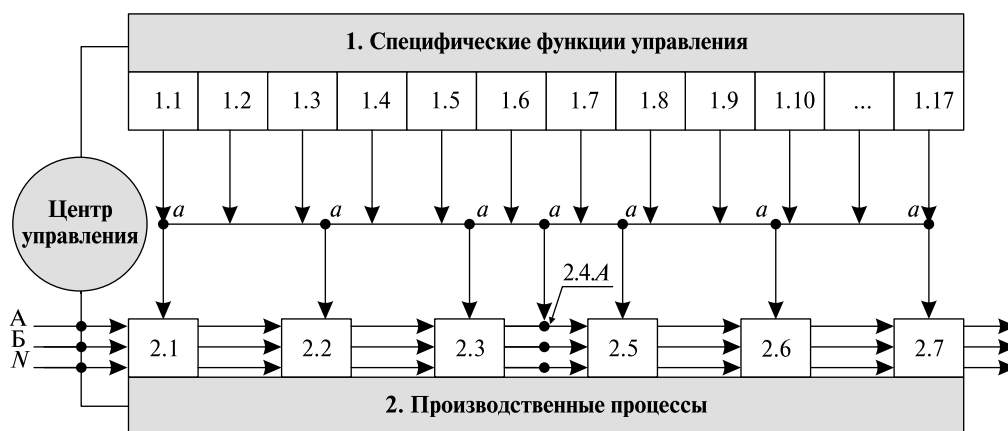


Рис. 2. Взаимосвязи (матрица) специфических функций управления организацией и производственных процессов по видам продукции (обозначения см. по табл. 1)

Таблица 1

**Перечень специфических функций управления
и производственных процессов по видам продукции**

Функции, процессы, продукты	Виды специфических функций управления и производственных процессов по выпуску продукции
1. Специфические функции управления организацией (по вертикали)	1.1. Правовое обеспечение
	1.2. Нормативно-методическое обеспечение
	1.3. Ресурсное обеспечение
	1.4. Информационное обеспечение
	1.5. Социальное обеспечение
	1.6. Обучение и управление персоналом
	1.7. Психология управления
	1.8. Маркетинг
	1.9. Инновации
	1.10. Инвестиции
	1.11. Финансы, учет и аудит
	1.12. Управление качеством
	1.13. Ресурсосбережение
	1.14. Комплексное развитие
	1.15. Обеспечение безопасности
	1.16. Охрана окружающей среды
	1.17. Организация сервиса потребителей и др.
2. Виды производственных процессов по выпуску продукции (по горизонтали)	2.1. Трудовые процессы
	2.2. Обслуживающие процессы
	2.3. Логистические процессы
	2.4. Вспомогательные процессы
	2.5. Подготовительные процессы
	2.6. Преобразующие (основные процессы)
	2.7. Заключительные процессы
3. Генеральные конструкторы (маркетологи, менеджеры) по видам продукции	А — генеральный конструктор (маркетолог, менеджер) по первому виду продукции
	Б — то же по второму виду
	N — то же по продукции N

от первого до последнего вида процесса (2.1–2.7) по горизонтали. Они же обязаны «вести» изготовленную продукцию по дальнейшим стадиям ее жизненного цикла, вплоть до утилизации.

Главным условием повышения качества процессов является соблюдение *принципов рационализации процессов*, которые приведены в табл. 2. Более подробно эти вопросы изложены в [20].

Инновации. Вопросам инновационной деятельности уделено много внимания как в России, так и за рубежом, так как инновационная активность в стране определяет ее конкурентоспособность [21]. *Новшество* — это объект интеллектуальной собственности (актива), *инновация* — результат внедрения новшества.

Поэтому опишем только суть стратегии инновационного прорыва, которую разработали *Б. Н. Кузык и Ю. В. Яковец* [22].

Авторы пишут, что в ближайшие годы перед учеными, государственными деятелями, деловыми лидерами встанет историческая задача (и ответственность) выбора долгосрочной стратегии развития страны на первую половину наступившего столетия. Достаточно четко прорисовываются контуры двух вариантов этой стратегии — инерционно-рыночного и инновационно-прорывного.

Инерционно-рыночная стратегия покоится на идеологии неолиберализма и рыночного фундаментализма, уповает на всемогущество рынка при пассивной роли государства, отказавшегося от выполнения своей стратегической инновационной функции, на дальнейшее открытие экономики для транснациональных корпораций, использующих страну как источник энергосырьевых ресурсов и рынок сбыта своей продукции. Следствиями такой стратегии будут: откатывание страны на периферию мирового научно-технического и экономического прогресса, дальнейшая потеря конкурентоспособности экономики и ее подчинение авангардным странам и транснациональ-

ным корпорациям, новые бедствия для истощенного предыдущими экспериментами большинства населения, растущая угроза потери суверенитета страны.

Мы стоим на позиции необходимости выбора и реализации *стратегии инновационного прорыва*, концентрации усилий народа, государства, бизнеса, на освоении принципиально новых, конкурентоспособных технологий и продуктов, инновационного обновления критически устаревшего производственного аппарата, перехода к инновационному пути развития страны, повышению роли и ответственности государства за выбор и реализацию стратегии, за освоение и распространение новых поколений техники и технологий, за эффективность интеграционных процессов, за содействие повышению инновационной активности предпринимателей, ученых, конструкторов, инженеров, молодого поколения, которому предстоит принимать судьбоносные решения и осуществлять их в предстоящие десятилетия. Только на этой основе можно обеспечить высокие темпы экономического роста и социального развития.

Добавим, что для разработки и реализации стратегии инновационного прорыва и возрождения России нужны: политическая воля, деньги, знания, умения и настойчивость всех членов общества.

Конкурентоспособность. Конкурентоспособность любых объектов можно повысить только путем инновации (внедрения, применения) покупных либо собственных новшеств в области повышения качества любых процессов, как на макроуровне (образовательные, политические, законодательные, воспроизводственные и др.), так и на микроуровне (маркетинговые, инновационные, инвестиционные, производственные и другие процессы). Поскольку конкурентоспособность синтезирует и интегрирует множество различных факторов, эффективную инновационную деятельность можно осуществлять только с применением инструментов конкурентоспособной экономики.

Таблица 2

Принципы рационализации процессов

Наименование принципа	Сущность принципа (что это такое)	Результативность принципа (что это дает)	Условия реализации принципа (что нужно для этого)
1. Правовая регламентация производственных и управленческих процессов	<p>Экономико-правовая регламентация производственных и управленческих процессов нормативными актами различного уровня и видов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) система нормативных документов международного уровня (ООН, ИСО, МЭК, МАГАТЭ и др.); 2) системы (кодексы) законов по видам права; 3) нормативные акты исполнительной власти всех уровней; 4) приказы, распоряжения, стандарты организации и т. п. 	<p>Реализация (соблюдение) принципа позволит организации участвовать в международной кооперации, внедрять мировые достижения в управление, снижать субъективизм в управлении</p>	<p>Для реализации принципа необходимо разработать комплект нормативных актов различного уровня иерархии (лучше начиная с международного), регламентирующих правовые аспекты производственных и управленческих процессов</p>
2. Совершенствование системы управления организацией	<p>Система менеджмента организации — система достижения конкурентоспособности управляемых объектов, состоящая из внешнего окружения и внутренней структуры. При анализе уровня конкурентоспособности стран Всемирным банком и МВФ отмечен низкий уровень системы управления в России</p>	<p>Совершенствование системы менеджмента организации с применением инструментов конкурентоспособной экономики позволит повысить качество и эффективность системы управления. В системном подходе первичным является внешнее окружение системы, а вторичным — ее внутренняя структура</p>	<p>Для реализации принципа персоналу организации необходимо пройти курс повышения квалификации по «Управлению конкурентоспособностью»</p>
3. Применение научных подходов к процессам	<p>К научным подходам относятся системный, структурный, маркетинговый, производственно-эволюционный, функциональный, нормативный, комплексный, интеграционный, динамический, процессный, оптимизационный, директивный, поведенческий, ситуационный и др.</p>	<p>Применение научных подходов к разработке и реализации управленческих решений позволит повысить организованность и эффективность производственных и управленческих процессов, экономно использовать ресурсы и повысить качество выпускаемой продукции</p>	<p>Для реализации принципа руководству необходимо организовать обучение персонала этим научным подходам, контролировать и стимулировать их применение</p>

Продолжение табл. 2

Наименование принципа	Сущность принципа (что это такое)	Результативность принципа (что это дает)	Условия реализации принципа (что нужно для этого)
4. Обеспечение инновационного характера развития организации	Развитие на основе разработки новшеств (патентов, ноу-хау и т. д.) и их внедрение (т. е. инновации) ради улучшения деятельности в любой сфере, получения технического, экономического, социального эффекта и др. Процессы по инновациям должны быть приоритетными	Наряду с предыдущими принципами соблюдение данного принципа ведет к переходу организации из ряда отстающих в разряд конкурентоспособных. В развитых странах на долю научно-технического прогресса приходится 85 – 95 % прироста валового внутреннего продукта	Для реализации принципа необходимо активизировать инновационную деятельность (начиная с системы образования и формирования государственной инновационной политики). Средства от продажи сырья и инвестиции должны прежде всего направляться на разработку новшеств и их внедрение
5. Ориентация процессов на качество	Качество любых объектов (товаров, работ, услуг, документов, процессов и т. д.) является приоритетным фактором конкурентного преимущества организации	Позволяет повысить конкурентоспособность управляемых объектов (на первом уровне дерева конкурентоспособности находятся качество объекта, его цена, затраты в сфере потребления и качество сервиса в соотношении 4:3:2:1)	Для реализации принципа необходимо: 1) из состава показателей качества вывести показатели ресурсоемкости; 2) разработать системы показателей качества различных объектов; 3) увязать проблему качества с другими проблемами по вертикали и горизонтали; 4) обучить персонал системе обеспечения качества
6. Обеспечение адаптивности производственных и управленческих процессов	Приспособление компонентов производственных и управленческих процессов к изменениям параметров внешнего окружения или внутренней структуры организации	Позволяет быстро осуществить переналадку производственных и управленческих процессов под новые требования потребителей на выходе системы или ее подсистемы (отдела, цеха и т. п.)	Строить производственные и управленческие процессы из легкозаменимых блоков, ориентированных на выполнение конкретной работы, мониторинг параметров внешнего окружения и внутренней структуры системы
7. Подбор команды профессионалов	Команда, в которой каждый знает свое дело, знает, почему и как его выполнять, что оно дает коллективу и лично ему	Позволяет повысить организованность, надежность и эффективность функционирования организации	Готовить профессионалов в вузах, ориентированных на выпуск конкурентоспособных специалистов

Продолжение табл. 2

Наименование принципа	Сущность принципа (что это такое)	Результативность принципа (что это дает)	Условия реализации принципа (что нужно для этого)
8. Обеспечение сопоставимости управленческих решений	Сопоставимость управленческих решений должна обеспечиваться путем учета следующих факторов: качество объекта, масштаб его производства, освоенность, метод получения информации, условия применения, инфляция, риск и неопределенность	Позволяет повысить качество и эффективность управленческого решения как «позвоночника» менеджмента	Научить менеджеров методам формирования качественных управленческих решений, автоматизировать мониторинг параметров внешнего окружения организации и ее внутренней структуры
9. Рациональное сочетание централизации и универсализации процессов	Централизация — принятие управленческих решений центральными (специализированными функциональными отделами) и их реализация производственными организациями управления. Универсализация — принятие и реализация решений комплексными (универсальными, многофункциональными) отделами или производственными подразделениями	Излишняя централизация отрывает субъект управления от объекта, а излишняя универсализация повышает трудоемкость работ. Поэтому желательно находить оптимум при помощи построения графика критической программы на основе расчета постоянных и переменных частей расходов	Автоматизировать калькулирование себестоимости каждого наименования работ в массовом или крупносерийном производстве, применить экономико-статистические и нормативные методы расчета элементов затрат в мелкосерийном и единичном производствах
10. Рациональное сочетание методов управления персоналом	В зависимости от степени свободы объекта управления методы следует подразделять на три вида: принуждение, побуждение и убеждение (при применении последнего объект управления имеет максимальную свободу)	Правильный выбор соотношения применяемых методов управления позволяет оптимизировать управленческие процессы. Предлагается соотношение видов методов управления 4:4:2, т. е. приоритет должен отдаваться методам принуждения и побуждения	Провести исследования по оптимизации структуры методов управления персоналом организации. Неправомерно говорить, например, о переходе от административных (точнее, директивных) методов управления к социально-психологическим методам (точнее, методам убеждения)
11. Ранжирование объектов управления	Установление важности (весомости) данного объекта управления по сравнению с другими по какому-либо критерию (качеству, эффективности, срочности и т. п.)	Позволяет направлять ресурсы (финансовые, трудовые, информационные и др.) на обеспечение процессов, связанных с наиболее эффективным объектом	Разработать оптимизационные модели ранжирования различных объектов по разным критериям

Продолжение табл. 2

Наименование принципа	Сущность принципа (что это такое)	Результативность принципа (что это дает)	Условия реализации принципа (что нужно для этого)
12. Персонализация управления и стимулирование результатов труда	Установление системы управления, в которой: каждый работник знает свою сферу деятельности; документирован круг его обязанностей; у него — один начальник; труд достаточно мотивирован; работник несет ответственность за эффективность на выходе системы в процессе потребления результатов его труда	Позволяет повысить обоснованность системы поощрения и наказания в зависимости от качества труда каждого работника в целях повышения эффективности производства	Разработать и внедрить простую систему поощрения и наказания каждого работника за результаты труда
13. Обеспечение восприимчивости процессов управления	Восприимчивость системы управления — это ее способность воспринимать внешние и внутренние воздействия на объект управления	Восприимчивость управления позволяет увеличивать число управляемых параметров и повышать степень определенности системы. При этом следует отличать целенаправленные воздействия от случайных	Для обеспечения восприимчивости управления следует применять нормативный подход, повышать адаптивность структуры и процессов к внешним воздействиям (возмущениям)
14. Обеспечение информативности процессов управления	Информативность процесса управления характеризуется достаточностью качественной информации для нормального протекания управленческих процессов	Информация как «кровь» системы позволяет питать управление, устанавливать различные закономерности, принимать и реализовывать качественные управленческие решения	Для обеспечения информативности процессов управления необходимо классифицировать и кодировать различные параметры (факторы) управления, структурировать системы показателей, автоматизировать сбор и обработку информации
15. Автоматизация процессов	Протекание процессов без прямого участия человека. Человек выполняет функции разработчика процессов, оператора и регулятора	Автоматизация позволяет значительно увеличить число управляемых параметров, повысить качество управления, снизить его трудоемкость при вынужденном увеличении объема инвестиций в автоматизацию	Для повышения уровня автоматизации процессов нужны средства и обоснованный инновационный проект по автоматизации

Продолжение табл. 2

Наименование принципа	Сущность принципа (что это такое)	Результативность принципа (что это дает)	Условия реализации принципа (что нужно для этого)
16. Обеспечение оперативности управления	Оперативность управления — это способность субъекта или объекта управления вовремя и быстро реагировать на целенаправленные или случайные воздействия	Оперативность управления позволяет обеспечить адаптивность и восприимчивость процессов управления к внешним возмущениям	Для обеспечения оперативности управления следует повышать уровень автоматизации производства и управления на основе унификации, стандартизации и агрегатирования
17. Регламентация процессов	Установление правил, методов, процедур, технологий, регламентов управления какими-либо процессами	Регламентация процессов позволяет обеспечить их целенаправленность, обоснованность, перспективность, эффективность (при соответствующих затратах на регламентацию)	Регламентация требует значительных единовременных затрат на разработку конкретной формы регламента. Чем выше повторяемость (масштаб) процессов, тем выше должен быть уровень их регламентации
18. Обеспечение пропорциональности процессов	Процесс пропорционален, когда отдельные его компоненты находятся в определенном количественном соотношении. В соответствии с законом наименьших в организации производства в сопряженных подсистемах наилучшим является равное соотношение параметров (например, по производительности, мощности и т. п.)	Обеспечение пропорциональности процессов позволяет эффективно использовать ресурсы за счет полной загрузки производственных мощностей и трудовых ресурсов, технических средств и информации. Основными направлениями обеспечения пропорциональности являются: проектно-конструкторское, технологическое, организационное	Для обеспечения пропорциональности процессов необходимо проводить оптимизационные расчеты загрузки технологического оборудования, надежности разрабатываемых объектов и подсистем организации, их производительности (пропускной способности). Для условий крупносерийного и массового производства выполняются детальные оптимизационные расчеты, а для условий единичного производства — укрупненные расчеты
19. Обеспечение прямооточности процессов	Прямоточность характеризуется оптимальностью пути прохождения предмета труда, информации и т. п., исключающей бессмысленные возвращения на старое место из-за неорганизованности работника или процесса	Обеспечение прямооточности процессов позволяет сокращать длительность производственных и управленческих циклов в производстве и времени	Для обеспечения прямооточности процессов необходимо выполнять оптимизационные расчеты маршрутов прохождения предметов труда, информации и других объектов

Окончание табл. 2

Наименование принципа	Сущность принципа (что это такое)	Результативность принципа (что это дает)	Условия реализации принципа (что нужно для этого)
20. Обеспечение непрерывности процессов	Непрерывность процесса характеризуется степенью оптимальности плановых перерывов и отсутствием внеплановых перерывов	Обеспечение непрерывности процессов позволяет сокращать длительность производственных и управленческих циклов по времени	Для обеспечения непрерывности процессов следует повышать уровень их автоматизации, применять методы оптимизации в планировании и организации производства
21. Обеспечение параллельности процессов	Параллельность процесса характеризуется степенью совмещения операций во времени. Чем больше совмещений, тем сложнее организация процесса, но меньше его длительность	Обеспечение параллельности процессов позволяет сокращать длительность производственных и управленческих циклов во времени. Наиболее распространенным видом сочетания операций является параллельно-последовательное	Для обеспечения параллельности процессов необходимо составлять сетевые модели, оперограммы, ленточные графики протекания процессов во всех типах производства
22. Обеспечение ритмичности процессов	Ритмичность характеризуется равномерностью чередования одних и тех же операций во времени, комплекса работ в заданный календарный период и т. п.	Обеспечение ритмичности процессов позволяет равномерно загружать рабочие места во времени, лучше координировать их взаимодействие в пространстве и времени, снижать брак в работе, повышать ее качество	Для обеспечения ритмичности процессов необходимо повышать качество технологических и организационных проектов, искать конкурентоспособных, надежных поставщиков, повышать надежность технологического оборудования и обеспечивать пропорциональность процессов, повышать дисциплину труда

Конкурентоспособность, в свою очередь, является непременным условием повышения эффективности народно-хозяйственного комплекса и каждой организации в отдельности. Неконкурентоспособный товар покупатели не будут покупать, изготовитель не окупит свои затраты и не получит прибыли для эффективного воспроизводства общества, организации и персонала. Необходимо все (политику, образование, экономику, управление, качество, маркетинг, менеджмент и т. д.) ориентировать на конкурентоспособность. Все до предела логично. Однако «воз и ныне там», никто из власти имущих практически не занимается конкурентоспособностью России, ее воспроизводственные и конечные социально-экономические показатели продолжают ухудшаться.

Эффективность. В конечном счете повышение конкурентоспособности персонала, товаров, организации, отраслей, регионов и страны в целом должно привести к повышению эффективности воспроизводства всех отраслей народно-хозяйственного комплекса, эффективности человеческого, научно-технического, производствен-

ного, природно-ресурсного потенциала и т. д. Высокая эффективность определяет высокий уровень качества жизни населения.

Формирование принципов, структур и содержания различных политик федерального уровня (экономической, воспроизводственной, образовательной, инновационной и др.) не входит в задачи данной работы. Поэтому остановимся только на четырех моментах:

- 1) системе показателей работы государственной власти;
- 2) качестве нормативно-правового обеспечения функционирования и развития народно-хозяйственного комплекса;
- 3) методике оценки эффективности инвестиционных проектов;
- 4) финансовом менеджменте.

В настоящее время *отсутствует система показателей эффективности работы государственной власти*. Каждое министерство, ведомство само определяет свои функции и показатели, которые оно курирует (но не несет ответственности за плохую работу). Поэтому за 15 лет численность чиновничьего аппарата увеличилась более чем в 2,5 раза (1 чиновник на 100 человек населения), их доходы — в несколько раз, а эффективность работы, судя по воспроизводственным и конечным социально-экономическим показателям, снизилась более чем в 2 раза. Власть работает в убыток обществу (но не себе). Научной общественности (а не власти) необходимо с применением инструментов конкурентоспособной экономики *разработать систему показателей эффективности работы государственной власти по отраслям, разделам и проблемам*. Эта система должна пройти широкую экспертизу и быть утверждена в форме федерального закона. Сейчас государственная власть, похоже, отвечает только за три показателя: ВВП, инфляция, профицит.

Качество нормативно-правового обеспечения функционирования и развития народно-хозяйственного комплекса не отвечает требованиям рыночных отношений [23].

Нет ключевых законов, определяющих эффективность и качество жизни населения: «Об эффективности работы государственной власти», «О конкурентоспособности и торговле», «О качестве институтов власти», «О борьбе с nepoтизмом, фаворитизмом и коррупцией», «О промышленной политике», «Об инновационной политике», «О качестве жизни» и др.

Остановимся кратко на качестве методики оценки эффективности инвестиционных проектов и финансового менеджмента.

«Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов» от 21 июля 1999 года (М.: Экономика, 2000) упрощают два вопроса:

- 1) обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- 2) унификация методик оценки эффективности.

На взгляд автора, целесообразно альтернативные варианты решений приводить в сопоставимый вид по восьми факторам:

- времени;
- качества объекта;
- масштаба производства;
- освоенности товара в производстве;
- метода получения информации;
- условия применения объекта;
- инфляции;
- риска и неопределенности.

Риск — это вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска или процесса по их функционированию.

С позиций системного подхода неправомерно по унифицированной методике определять эффективность инвестиций, осуществляемых на входе действующего объекта, в процессе и на выходе, так как там разные условия, объекты, цели и т. д. Следовательно, должны быть три методики [24].

Финансовый менеджмент следует подразделять на стратегический и тактический (рыночный). Стратегический финансовый менеджмент должен научить финансистов и менеджеров зарабатывать на основе прогнозирования эффективного воспроизводства товаров и других объектов для конкретных рынков в конкретное время. На следующем этапе необходимо проводить синтез, и только потом — анализ и установление рациональных потоков. Обучение упрощенным методам управления финансами в статике ничего не даст. Финансовый менеджмент необходимо ориентировать на конкурентоспособность.

Инструментом повышения качества финансово-учетных процессов является повсеместное внедрение международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), которые были приняты постановлением Правительства РФ № 283 от 6 марта 1998 года. *К критериям оценки качества информации, включаемой в МСФО, относятся:*

- прозрачность при принятии экономических решений, отражающих прошлое, настоящее и будущее оцениваемого события;
- достоверность;
- преобладание сущности перед формой;
- нейтральность в обеспечении надежности информации, независимость от лица, применяющего ее;
- объективность;
- сопоставимость информации предприятия с аналогичной информацией других предприятий данной отрасли.

В настоящее время действует около 40 МСФО.

Качество жизни. В учебной и деловой литературе очень мало внимания уделено проблемам повышения качества жизни. В учебнике автора «Стратегический маркетинг» приведен организационно-экономический механизм повышения качества жизни. В учебнике рекомендуется уста-

навливать и вести постоянный мониторинг фактических показателей качества жизни и стратегических факторов его обеспечения.

К фактическим показателям качества жизни относятся:

- 1) среднедушевой доход населения (по группам);
- 2) уровень удовлетворения потребностей человека (материальных, духовных, социальных);
- 3) условия труда, среды обитания и реакции человека;
- 4) степень обеспечения комплексной безопасности, свободы, равноправия человека;
- 5) уровень интеллектуального, культурного и физического развития человека;
- 6) уровень безработицы;
- 7) продолжительность жизни человека и другие показатели. Перечисленные показатели будут улучшаться только при условии реализации следующих *стратегических факторов обеспечения качества жизни:*

- а) стабильность политического, социального, экологического, психологического климата в обществе;
- б) качество и эффективность управленческих решений, стратегического маркетинга и планирования, инновационная активность в стране;
- в) оптимальность и эффективность структуры органов государственного управления;
- г) оптимальность и эффективность функционирования народно-хозяйственного комплекса страны;
- д) эффективность политики ресурсосбережения;
- е) эффективность политики обеспечения конкурентоспособности управляемых объектов.

Базой повышения качества жизни является повышение качества институтов власти, конкурентоспособности образования и науки.

4. Виды конкурентоспособности, ее взаимосвязь с конкуренцией

Конкурентоспособность — это способность субъекта быть лидером, успешно конкурировать (соперничать) с конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели.

Конкурентное преимущество субъекта (объекта) — какая-либо эксклюзивная ценность, которой он обладает.

Конкуренция — процесс мониторинга и управления конкурентными преимуществами, слабостями и внешними угрозами в ад-

качества, ресурсосбережения, ускорения процессов, их глобализации.

Классификация основных признаков конкуренции представлена в табл. 3.

Как было отмечено в п. 1, СК — это нормативы (на входе организации) достижения отдельных факторов конкурентоспособности объекта на всех стадиях его жизненного цикла. ПК — это уже конкурентоспособность изготовленного, но пока еще не реализованного объекта, перед выходом его на рынок. РК — это конкурентоспособность уже реализованного объекта (или решившего свои цели субъекта).

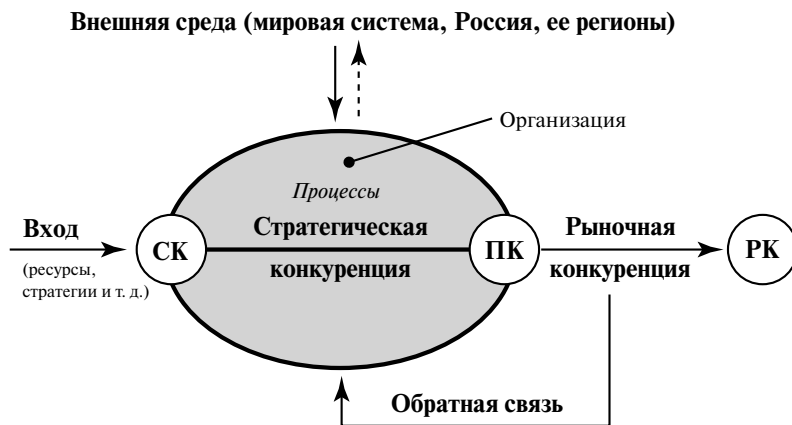


Рис. 3. Взаимосвязи конкурентоспособности и конкуренции:

СК — стратегическая конкурентоспособность; ПК — потенциальная конкурентоспособность; РК — реализованная конкурентоспособность

рес как субъекта, так и его конкурентов по достижению одной и той же цели, например достижению фактической конкурентоспособности на конкретном рынке в конкретное время. Современный этап развития мировой экономики характеризуется формированием концепции шестого технологического уклада на основе нано- и биотехнологий, перехода на водородную энергию, глобальную информационную систему и конкуренцию и т. д. Развитие техники и технологии влечет за собой пропорциональное развитие обеспечивающих подсистем с целью повышения

После установления нормативов СК разрабатывается стратегия конкуренции по всем видам процессов. После изготовления объекта уточняются процессы стратегии конкуренции для конкретных рыночных условий и реализуется эта стратегия с применением методов рыночной конкуренции. В терминах СПУ (сетевое планирование и управление) СК — это первое событие, от СК до ПК — работа (процессы) по стратегической конкуренции, ПК — второе событие, от ПК до РК — процессы по рыночной конкуренции, а РК — последнее

Таблица 3

Классификация основных признаков конкуренции¹

Признак (группа)	Вид (подгруппа)
1. Субъекты конкуренции	1.1. Индивидуум (политик, сотрудник учреждения или организации, предприниматель, творческий работник, спортсмен и др.)
	1.2. Организация, учреждение как объекты социально-экономической системы
	1.3. Отрасль как совокупность однородных организаций
	1.4. Регион как совокупность разнородных организаций и учреждений одной территории
	1.5. Страна как общество с равными правами, свободами и ответственностью его членов друг перед другом
2. Объекты, по поводу которых ведется конкуренция	2.1. Товар
	2.2. Услуга
	2.3. Информация
	2.4. Технология
	2.5. Бренд
	2.6. Сегмент рынка
	2.7. Новшества
	2.8. Инвестиции
	2.9. Конкурентоспособный персонал
	2.10. Пространство (экономическое, информационное, инновационное и др.)
3. Затраты/качество (классическое соотношение)	3.1. Ценовые методы конкуренции (на основе оптимизации затрат по всем стадиям жизненного цикла объекта)
	3.2. Неценовые методы конкуренции (на основе оптимизации уровня качества процессов и объектов по всем стадиям их жизненного цикла)
4. Содержание частных методов конкуренции по процессам	4.1. Политические
	4.2. Законотворческие
	4.3. Образовательные

¹ Классификация по признакам 12, 13, 14, 16 и 17 позаимствована из работы Ю. Б. Рубина [25], по остальным признакам — уточнена автором.

Продолжение табл. 3

Признак (группа)	Вид (подгруппа)
	4.4. Информационные
	4.5. Маркетинговые
	4.6. Воспроизводственные
	4.7. Инновационные
	4.8. Инвестиционные
	4.9. Экономические
	4.10. Логистические
	4.11. Управленческие
	4.12. Производственные
	4.13. Экологические
	4.14. Социальные
	4.15. Психологические
	4.16. Рыночные и др.
5. Время	5.1. Стратегическая конкуренция
	5.2. Tактическая конкуренция
	5.3. Рыночная конкуренция
6. Предмет конкуренции (факторы конкурентоспособности), который дифференцируется по группам субъектов и объектов конкуренции	Например, потенциальная конкурентоспособность товара характеризуется следующими факторами, по которым происходит конкуренция:
	6.1. Качество товара
	6.2. Цена товара
	6.3. Качество сервиса потребителей товара (включая рекламу)
	6.4. Затраты потребителя на использование товара
	На значение перечисленных статических факторов конкурентоспособности товара оказывают влияние динамические факторы: конкурентоспособность внешней среды, качество процессов и др.
7. Масштаб (уровень конкуренции)	7.1. Местный (в группе, отделе, организации и т. п.)
	7.2. Региональный (район, город, область и т. п.)
	7.3. Национальный (страна)
	7.4. Межстранный
	7.5. Глобальный (в мировом масштабе, без конкретизации стран)

Продолжение табл. 3

Признак (группа)	Вид (подгруппа)
8. Количество конкурентов (формы рынков) на рынке продавцов	8.1. Монополия
	8.2. Олигополия
	8.3. Монополистическая конкуренция
	8.4. Совершенная конкуренция
9. Количество конкурентов (формы рынков) на рынке покупателей	9.1. Монопсония
	9.2. Олигопсония
	9.3. Полипсония
10. Формы конкуренции на товарных рынках	10.1. Предметная — между товарами одной ассортиментной группы, удовлетворяющими одну и ту же потребность
	10.2. Функциональная — между товарами-заменителями, выполняющими требуемую потребителю функцию, но разными объектами, технологиями и т. д.
11. Интенсивность конкуренции	11.1. Привлекательная
	11.2. Умеренная
	11.3. Ожесточенная по отношению к объекту конкуренции
	11.4. Ожесточенная для субъекта конкуренции
12. Формы конкурентных действий	12.1. По уровню соблюдения этики делового общения: корректные, некорректные
	12.2. По степени воинственности субъектов: покорные, миролюбивые, агрессивные, компромиссные
	12.3. По степени вовлечения в конкурентную борьбу: хладнокровные, азартные
	12.4. По характеру реакции на внешние раздражения: импульсивные, невозмутимые, рефлексивные
	12.5. По степени активности действий субъектов: нейтральные, безынициативные, инициативные
	12.6. По уровню риска при осуществлении конкурентных действий: рискованные, нерискованные
13. Конкурентная позиция	13.1. Стартовая (или финишная)
	13.2. Адекватная (неадекватная)
	13.3. Сильная (слабая)
	13.4. Гибкая (негибкая)

Продолжение табл. 3

Признак (группа)	Вид (подгруппа)
	13.5. Перспективная (неперспективная)
	13.6. Доминирующая (подчиненная)
	13.7. Устойчивая (неустойчивая)
14. Конкурентные стратегии субъектов	14.1. Стратегия механической монополизации
	14.2. Стратегия интегрирующей консолидации
	14.3. Стратегия простого и дезинтегрирующего обособления
	14.4. Стратегия полного обособления (изоляции)
	14.5. Стратегия кооперативной солидарности
	14.6. Стратегия компромиссного сотрудничества
	14.7. Стратегия вхождения (ухода) в бизнес или другую деятельность
15. Стратегии поведения изготовителя в зависимости от сочетания силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей	15.1. Адаптация одного изготовителя к одному потребителю
	15.2. Локальная диверсификация деятельности изготовителя
	15.3. Горизонтальная диверсификация деятельности изготовителя
	15.4. Адаптация продавцов к одному покупателю
	15.5. Системная интеграция деятельности изготовителя
	15.6. Концентрация изготовителя на целевом рынке
	15.7. Комплексная дифференциация и интеграция деятельности изготовителя
	15.8. Локальная инновационная деятельность изготовления
	15.9. Системная и комплексная инновационная деятельность изготовителя по повышению конкурентоспособности объектов
16. Тактика конкурентного поведения субъектов	16.1. Наступательные модели конкурентного поведения
	16.2. Оборонительные модели конкурентного поведения
	16.3. Модели тактического контрнаступления
	16.4. Модели тактического отступления
	16.5. Модели дебюта
	16.6. Модели тактического согласия
	16.7. Модели тактической изоляции (тактического обособления)

Окончание табл. 3

Признак (группа)	Вид (подгруппа)
	16.8. Модели отвлекающего конкурентного поведения и др.
17. Конкурентные ситуации	17.1. Асимметричная конкурентная ситуация (доминирование одного из соперников над другим, другими)
	17.2. Симметричная конкурентная ситуация, характеризующаяся балансом сил конкурентов и др.

событие. Процессы конкуренции можно детализировать с применением системного подхода, теории графов, СПУ.

Вернемся к рис. 3. На входе организации будет *стратегическая конкурентоспособность* в стратегических нормативах, разработанных на основе результатов маркетинговых исследований. Нормативы должны разрабатываться по всем факторам конкурентоспособности (например, по товару — это качество процессов, качество товара, его цена, качество сервиса потребителей, затраты на использование товара) и всем стадиям жизненного цикла товара, на которых достигаются (выполняются) эти нормативы.

На входе после разработки нормативов конкурентоспособности должны разрабатываться стратегии конкуренции, реализуемые в различных технологиях и процессах от входа до выхода и на рынке с использованием методов уже рыночной конкуренции. Теория и практика разработки стратегий конкуренции изложена в учебнике Ю. Б. Рубина [25].

От входа до выхода организации осуществляются производственные процессы и функции по их обеспечению.

На выходе организации изготовленный товар будет иметь только *потенциальные значения* ранее рассмотренных факторов конкурентоспособности. Эти потенциальные значения будут уточняться уже потребителями на конкретном рынке в конкретное время.

Степень использования многих показателей товара определяется качеством институциональной среды (институтов) и инфраструктуры в данном месте, условиями эксплуатации (применения) товаров, технологической и информационной подготовленностью потребителя, его финансовыми возможностями, психологическими и психофизиологическими качествами, историческими и культурными традициями и т. д. Эти факторы не могут быть унифицированными в пространстве и во времени. Конкретно речь идет о цене товара, показателях его назначения, безотказности, сохраняемости, долговечности, ремонтпригодности, дизайне, унификации, эргономичности, экологичности, патентной чистоте, безопасности, затратах на эксплуатацию и др. Необходимо изучать изменения этих показателей в условиях конкретных рынков и считать *потенциальную конкурентоспособность объектов* на выходе организации, перед их сбытом.

После выбора конкретных каналов сбыта и сегментов рынка, расчета частных показателей факторов конкурентоспособности объекта изготовитель или его посредники выходят в конкретное время на конкретный рынок. Продав товар, мы будем считать уровень *реализованной конкурентоспособности объекта* по конкретным его показателям.

В заключение этой темы приведем взаимосвязи потенциала, конкурентоспособности и эффективности организации

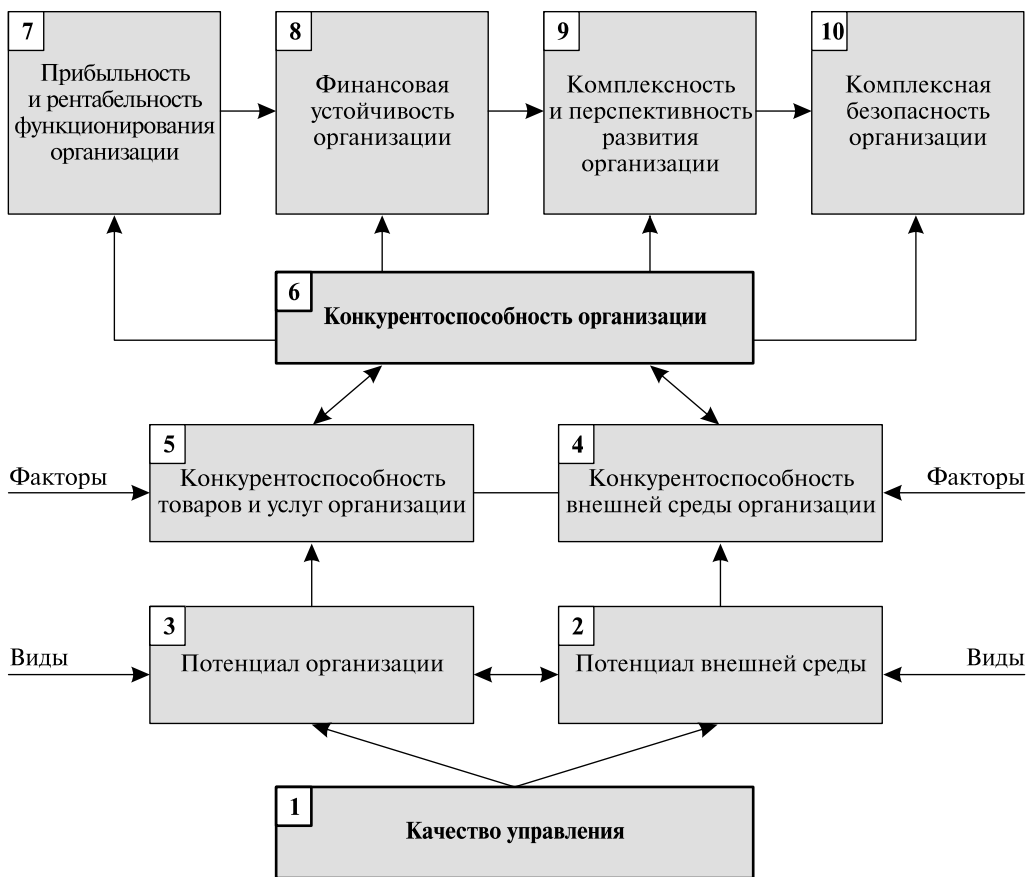


Рис. 4. Взаимосвязи потенциала, конкурентоспособности и эффективности организации

(рис. 4). От конкурентоспособности организации стрелки идут не только к прибыльности, но и к остальным показателям ее состояния и развития, т. е. в состав стратегии повышения конкурентоспособности организации должны включаться и эти показатели как один из результатов комплексной работы.

5. Краткие выводы

1. Конкурентоспособность как способность всегда быть лидером и успешно конкурировать в своей среде интегрирует технологические, экономические, управленческие, маркетинговые, психологиче-

ские и другие характеристики субъекта и его объекта, проявляющиеся в конкретных рыночных условиях. Поэтому дисциплина «Управление конкурентоспособностью организации» изучается на старших курсах (при условии, что все дисциплины профессиональной подготовки студентов будут ориентированы на конкурентоспособность).

2. Научить обучающихся мыслить системно, комплексно, стратегически, эффективно — главная цель интегрированной дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации».

3. Теория конкурентоспособности только зарождается. Освоение теории и методики управления конкурентоспособностью различных объектов позволит, на наш взгляд,

значительно повысить точность и эффективность стратегических технико-организационных и социально-экономических решений (проектов).

4. Ратификация Россией Болонского процесса (соглашения) по повышению конкурентоспособности высшего образования в Европе и присоединение России к Всемирной торговой организации, ужесточающей глобальную конкуренцию и повышающей требования к обеспечению конкурентоспособности всех субъектов и объектов рынка, объективно стимулируют повышение конкурентоспособности вузов и систем подготовки персонала.

5. Ориентация учебно-методической литературы по профессиональной подготовке специалистов по направлению «Экономика и управление» на конкурентоспособность потребует уточнения учебных программ и учебной литературы по дисциплинам этого направления.

6. Процессный подход не заменил функционального подхода. Они всегда составляли матрицу. Функциональный подход определяет функции или услуги, оказываемые отделами и службами организации всем производственным подразделениям (по вертикали), а процессный подход характеризует движение предмета труда (продукции) по горизонтали — от входа до выхода организации.

7. Для выпуска продукции организацией (субъектами управления) необходимо выполнить все всеобщие, общие и специфические функции и виды производственных процессов. Количество функций и видов процессов определяется сложностью выпускаемой продукции и производственного цикла.

8. Основой обеспечения качества совокупности процессов является обеспечение соответствующего качества единичных процессов, большинство из которых регламентируется международными стандартами и рекомендациями. В России они применяются нечасто в связи с редким их рассмотрением в учебной литературе.

9. Конкурентоспособность во времени (по горизонтали) следует подразделять на стратегическую (на входе, в нормативах), потенциальную (на выходе, материализованную) и реализованную (в достигнутых результатах). В терминах СПУ (сетевое планирование и управление) конкурентоспособность — это событие, а конкуренция — процесс по достижению цели (этого события).

Литература

1. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. *Моисеева Н. К.* Международный маркетинг: учеб. пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
3. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.
5. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1998.
6. Конкурентоспособность и модернизация экономики: В 2 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
7. *Лифиц И. М.* Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие. М.: Высшее образование, 2007.
8. *Минько Э. В., Кричевский М. П.* Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004.
9. *Качалина Л. Н.* Конкурентоспособный менеджмент. М.: Эксмо, 2006.
10. Конкурентоспособность России в 90-е годы. Межстрановый макроэкономический анализ / М. И. Гельвановский, И. А. Бушмарин [и др.]. М.: ИМЭМО РАН, 2000.
11. *Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г.* Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2007.
12. *Осипов Ю. М.* Конкурентоспособность наукоемкой машиностроительной продукции: экономика и менеджмент. Томск: ТГУСУР, 2002.
13. *Философова Т. Г., Быков В. А.* Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
14. *Чурсин А. А.* Управление конкурентоспособностью организации. М.: ФГУП «НТЦ «Информтехника», 2006.

15. *Портер М.* Международная конкуренция / пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.
16. *Сажин Д.* Государственная поддержка развития промышленности и технологий США // *Мировая экономика и международные отношения.* 1999. № 12.
17. *Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В.* Экономика знаний. СПб.: Питер, 2003.
18. *Мильнер Б. З.* Управление знаниями. М.: Инфра-М, 2003.
19. *Румизен М. К.* Управление знаниями / пер. с англ. М.: АСТ; Астрель, 2004.
20. *Фатхутдинов Р. А.* Организация производства: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.
21. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учебник. 6-е изд. СПб.: Питер, 2008.
22. *Кузык Б. Н., Яковец Ю. В.* Россия — 2050: Стратегия инновационного прорыва. 2-е изд., доп. М.: Экономика, 2005.
23. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015. Монография. М.: Экономика, 2005.
24. Подробнее см.: *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.
25. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2007.