

**Министерство образования и науки Украины  
Донбасская государственная машиностроительная академия**

**Г.А. Коваленко**

**Корпоративный менеджмент  
Стратегия постоянных улучшений. Корпоративная культура  
фирмы как система ценностей**

**Учебно-методическое пособие  
по курсу «Корпоративный менеджмент»**

**Краматорск 2003**

ББК65.050.9  
УДК658.012  
К56

Рецензенты:

Елецких С.Я., зав. кафедрой финансов Донбасской государственной машиностроительной академии, доцент, к.э.н.

Жильченко В.Д., декан факультета менеджмента в экономической сфере Донецкой государственной академии управления, профессор, к.э.н.

Ковалевский С.В., зав. кафедрой технологии и управления производством, профессор, д.т.н.

К 56 Коваленко Г.А. «Корпоративный менеджмент» Учебное пособие по курсу Стратегия постоянных улучшений. Корпоративная культура фирмы как система ценностей. (обобщенный опыт акционерного общества «Ново-Краматорский машиностроительный завод»):-Краматорск: ДГМА, 2003.- 120 с

ISBN

В настоящем учебном пособии рассмотрены проблемы инновационной деятельности современного предприятия. Раскрывается содержание стратегии развития и прорыва в будущее, основанной на принципе «постоянных улучшений».

Описываются: модели управления товарной политикой и управления контрактами (на примере ЗАО НКМЗ); «новая модель управления» и модель «нового бизнеса»; этапы развития «электронного бизнеса»; принципы формирования интеллектуального потенциала и создания высокого инжиниринга; пути достижения предприятием нового уровня качества.

Изложены принципы, основные положения, направления работы по функционированию и развитию корпоративной культуры и системы ценностей фирмы исходя из опыта развития ЗАО НКМЗ в последние годы.

Для студентов экономических инженерных специальностей, слушателей системы последипломного образования, специалистов промышленных предприятий и организаций.

ББК 65.050.9

ISBN

©Коваленко Г.А., 2003  
©ДГМА, 2003

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4	
1 Стратегия развития и прорыва в будущее		6
1.1 Приоритеты развития современной фирмы		6
1.2 Организационная структура в системе преобразований		11
1.3 Научные подходы, методы и модели управления фирмой в современный период	13	
2 Модель «нового бизнеса» – основа экономики XXI века		23
2.1 Трансформация современного бизнеса	23	
2.2 Инновационный путь развития		28
3 Электронный бизнес: тенденции, проблемы, опыт НКМЗ		32
3.1 Тенденции развития электронного бизнеса в настоящее время		32
3.2 ЗАО НКМЗ на пути к электронному бизнесу		34
3.3 Эволюция вместо революции: этапы развития электронного бизнеса		38
4 Интеллектуальный капитал – основной ресурс современного предприятия		42
4.1 Формирование и структура интеллектуального капитала		42
4.2 Оценка интеллектуального капитала		48
4.3 Управление интеллектуальным потенциалом		51
5 Высокий инжиниринг – важнейший фактор конкурентоспособности и ускоренного развития предприятия		66
5.1 Задачи предприятий по разработке новой техники и технологий		66
5.2 Финансирование стратегических программ НИР		73
5.3 Инжиниринг как фактор завоевания и удержания позиций на рынке		75
6 Качество и сертификация – путь к глобальной конкуренции		86
7 Корпоративная культура современной фирмы и определение системы ее ценностей	89	
7.1 Основные положения корпоративной культуры ЗАО НКМЗ		89
7.2 Требования к качеству управления в свете мировой идеологии качества, менеджмента и корпоративной культуры		94
7.3 Требования к профессиональным качествам персонала ЗАО НКМЗ и формированию его базовой компетенции		101
7.4. Корпоративная система управления мотивацией персонала ЗАО НКМЗ		104
7.5 Требования к руководителю по формированию корпоративной культуры ЗАО НКМЗ		109
Основные термины и понятия		111
Вопросы для проверки знаний		117
Литература		119

## Введение

Существующая модель бизнеса претерпевает в настоящее время фундаментальные изменения: компании либо адаптируются к новым условиям, либо погибают. Мировой бизнес сейчас строится и развивается совершенно по-новому, и период, отведенный на трансформацию бизнеса весьма короток – всего несколько лет. И именно этот период мы сейчас переживаем. Многие фирмы уже вступили в этот процесс трансформаций и претендуют на роль лидеров «нового бизнеса». Другим, в частности фирмам из отраслей тяжелой промышленности, еще предстоит осознать огромные возможности «нового бизнеса».

Вот почему приоритет будут иметь фирмы, выступающие с новыми идеями, обладающие большим финансовым, человеческим, интеллектуальным капиталом.

Изменения в мировой экономике и практическом менеджменте происходят одновременно. Задачи, стоящие сегодня перед менеджерами, вытекают, прежде всего, из происходящих изменений. В связи с этим особенно пристальное внимание должно быть уделено новым реалиям мира и отдельных организаций, выработке новых стратегий развития путем постоянных улучшений во всех сферах деятельности фирм, которые позволят и фирмам, и их менеджерам совершенствоваться, осуществлять прорыв в будущее и достойно решать возникающие им проблемы.

Трансформация мировой экономики будет иметь глубокое социальное значение и смысл. Новая модель компаний и рынков станет основой их ускоренного развития в 21 веке.

Следовательно, фирмы, не изменившие своего принципа стратегического развития в течение ближайших 2-3 лет, окажутся среди аутсайдеров. Движущей силой перемен является ускоренное развитие образования, науки и новейших технологий.

Причины коренных перемен кроются, однако, не только в современных технологиях. Они обусловлены также изменениями, которые произошли в бизнесе за последние 10 лет. Среди них:

- глобализация мировой экономики и интеграция мировых рынков капитала в результате широкомасштабной приватизации, исчезновения торговых и инвестиционных барьеров, развития стратегий глобального рынка и инвестирования;

- кардинальная реструктуризация компаний в последние 10 лет в результате стандартизации бизнес-процессов, их упрощения, пере-

ориентации на снижение затрат, реинжиниринга бизнес-процессов, синхронизация цепочек «производитель-потребитель», появления технологий управления ресурсами предприятий, управления взаимоотношениями с покупателями;

- быстрое распространение компьютерных технологий бизнес - менеджмента со все более мощными прикладными программными средствами, что ведет к трансформации бизнес - систем;

- осознание необходимости сконцентрировать внимание на определяющих факторах бизнеса и, как результат, движение в направлении передачи второстепенных процессов дочерним или внешним структурам;

- экспоненциальный рост электронного бизнеса (е-бизнес), быстро расширяющееся использование Интернет, развитие электронной торговли (е-торговли) и электронных финансов (е-финансов) как видов деятельности, востребованных потребителем.

Эффективные цепочки «поставщик-потребитель», опирающиеся на системы управления взаимоотношениями с потребителем, обеспечат более полное удовлетворение запросов клиентов.

Более постоянная, чем когда-либо в истории, необходимость «владения потребителем» приведет к интенсивной и непрерывной оптимизации рынков, повышению чувствительности производственных и вспомогательных процессов к внешним запросам, оттачиванию маркетинговых стратегий. Компании будут вынуждены непрерывно заниматься инновационной деятельностью и преобразованиями только для того, чтобы идти в ногу с усиливающейся конкуренцией. Экономический рост и создание ценностей ускорятся чрезвычайно, однако потребуются абсолютно новый уровень компетентности и дисциплины управления.

Использование капитала внутри компании на производство и оказание услуг без создания интеллектуального капитала и разработки высокого инжиниринга может оказаться губительной стратегической ошибкой. Интеллектуальный капитал ускоренно создается и используется более эффективно для обеспечения роста компании.

Перед менеджерами-практиками отечественных предприятий сегодня стоит сложная задача: в условиях неблагоприятной экономико-правовой среды в Украине не только создать эффективно работающие конкурентоспособные предприятия, но и обеспечить их устойчивое развитие. Во многом это будет зависеть от умения менеджеров наметить реальные стратегические цели, определить меры и пути их

достижения, обеспечить успешное ускорение проведения экономических и технико-технологических преобразований.

В условиях кризисной ситуации, яркой чертой которой является наличие резкого спада производства, падения, не каждое предприятие может найти верное решение, удержаться «на плаву» и обеспечить устойчивое развитие. Выход из кризисной ситуации всегда существует. Успешно противостоять кризисным процессам, будь то внешние или внутренние факторы, может только стратегическое управление предприятием – грамотное, основанное на умении правильно применять достижения современного менеджмента.

Несмотря на объективные трудности, опыт работы ЗАО НКМЗ показывает, что предприятие успешно реализует выработанную концепцию создания конкурентоспособной фирмы мирового уровня, направленную на удовлетворение требований потребителя посредством выпуска высококачественной продукции на базе коренного технико-технологического перевооружения и модернизации производства, создания новых технологий, поиска внутренних резервов снижения затрат, совершенствования систем управления, повышения профессионального мастерства, широкого использования возможностей современных информационных технологий.

Увеличение качества параметров исключительности несоизмеримо поднимает ценность завода. Создается элитное предприятие мирового уровня – модель будущей Украины.

## **1 Стратегия развития и прорыва в будущее**

### **1.1 Приоритеты развития современной фирмы**

Еще совсем недавно большинство менеджеров старались добиться успеха, представляя свои товары или услуги немного быстрее, немного лучшего качества и по несколько меньшей цене, чем конкуренты. Но эти времена закончились.

Человечество вступило в XXI век – век глобализации, информатизации и глубоких перемен. Благодаря ускоренному развитию в новом столетии образования, науки, техники и новейших технологий, современные компании превращаются во владельцев мощного интеллектуального капитала, создают новые исключительные возможности и долговременные ценности.

Приоритеты всегда имеют компании, являющиеся генераторами новых идей.

Рынок приемлет наукоемкую, высокоинтеллектуальную, эффективную и экологически безопасную продукцию, способную обеспечить значительное повышение производительности труда, снижение эксплуатационных затрат, энергопотребления, высокие конкурентные свойства производимой заказчиками продукции.

В этих условиях растут требования к продукции ЗАО НКМЗ со стороны потребителей. Выход один – создание новых исключительных возможностей, развитие корпоративной науки, внедрение новейших технологий, создание новой конкурентоспособной продукции с новыми потребительскими свойствами и ценностными характеристиками, повышение качества сервисного обслуживания, повышение производительности труда, значительное сокращение затрат.

Чтобы добиться успеха сегодня и в будущем, руководители должны управлять изменениями и заниматься строительством будущего, идя по пути постоянного совершенствования.

Чтобы изменять компании и окружающий мир, руководители крупных компаний должны быть не только талантливыми бизнесменами, но и политиками, способными влиять на формирование оптимальной экономико-правовой и социальной среды на глобальном уровне, в т.ч. на уровне страны и мирового рынка. Только при этом условии они будут способны гарантированно создавать долговременные ценности для всех сторон, заинтересованных в деятельности компании и общества в целом.

Главная трудность в бизнесе состоит не только в отсутствии необходимых идей, но и в неумении превращать эти идеи в реально работающую стратегию инноваций, которая позволяет удовлетворять потребности заказчиков наиболее эффективным способом.

Компании, которым удается преобразовывать себя и окружающий их мир, преуспевают в создании стратегий развития и прорыва в будущее. Они учатся постоянно, шаг за шагом, методом проб и ошибок. В среднем, на создание новой стратегии развития и выработку системы ведения бизнеса, имеющей фактор прорыва в будущее, уходит 5-10 лет.

Чтобы выработать стратегию ускоренного эволюционного развития, ЗАО НКМЗ потребовалось 10 лет. Сегодня у предприятия есть концептуальное видение ускоренного эволюционного развития года и четкое видение развития НКМЗ до 2005 года. В своем развитии ЗАО НКМЗ последовательно использовало стратегию выживания, страте-

гию создания новых возможностей и устойчивой деятельности, стратегию управления изменениями. Сегодня разработана и успешно используется стратегия ускоренного эволюционного развития и прорыва в будущее, основанная на непрерывном совершенствовании.

Для того чтобы реализовать стратегию развития и прорыва в будущее в ЗАО НКМЗ разработана долгосрочная «Программа ускоренного эволюционного развития и делового совершенства», основанная на модели биореинжиниринга.

На лучших зарубежных фирмах подобная программа развития и делового совершенства носит название «BEST-программа». Будучи амбициозной и новаторской инициативой, эта программа была создана в ответ на те вызовы, с которыми сталкиваются все успешно работающие компании, желающие таковыми оставаться и впредь. Непрерывное стремление к высокому мастерству, поиск путей непрерывного самосовершенствования, приверженность к тому, чтобы работать эффективнее, чем прежде, постоянный поиск лучших, прорывных решений в технике, экономике, организации и управлении – вот те принципы, которыми сегодня руководствуются лидеры мирового рынка, в том числе и ЗАО НКМЗ. Стремление быть лучшими – амбициозная цель и ЗАО НКМЗ. Если предприятие не ставит амбициозных целей – оно не добьется успехов в своём развитии. Многие потребители продукции завода желают, чтобы она была самой лучшей (качественной, надёжной и дешевой), так же, как предприятие стремимся к тому, чтобы потребитель выбрал нас в первую очередь.

Тесная кооперация с поставщиками позволяет предприятию совершенствовать всю цепь поставок.

Чтобы добиться успеха, весь трудовой коллектив «НКМЗ» должен быть единой командой. Разделяя успехи и трудности предприятия, все работники завода должны быть патриотами своего предприятия, работать самоотверженно, новаторски и высокоэффективно, подтверждая тем самым наше стремление «быть лучшими» и постоянно искать ответы на «новые вызовы».

Руководителям и специалистам необходимо обладать стремлением идти на риск, избегать длительного пребывания в «зоне комфорта», чувствовать уверенность в своих силах и нести большую ответственность.

Общество ожидает от предприятия участия в повышении качества жизни. В этом плане ЗАО НКМЗ занимает активную позицию.

Программа ускоренного эволюционного развития и делового совершенства ЗАО НКМЗ должна быть четкой и целенаправленной.



Она не принесет нужных результатов, если будет внедряться медленно. Предприятие сможет стать лучшим только за счет командной работы. Командная работа – ключ к обеспечению конкурентоспособности и к полному раскрытию того потенциала, которым предприятие обладает.

Только изучая и распространяя лучший опыт, можно превзойти своих конкурентов.

Деловое совершенство, скорость и командная работа – отличительные признаки «нового бизнеса» и условия достижения успехов в нём

Эти факторы определяют, что делать предприятию, чтобы процветать и преуспевать. Вышеуказанная программа задает пути внедрения в жизнь перечисленных условий, направляет и фокусирует наши усилия. Она служит тем движителем, который способствует выполнению желания сохранить сейчас и в будущем уверенность в процветании ЗАО НКМЗ.

Доведение политики ЗАО НКМЗ до каждого работника предприятия означает, что выбранные приоритеты становятся последовательно известными на всех уровнях и переводятся на доступный для них язык с тем, чтобы гарантировать движение всех работников в одном направлении - к ясно сформированным и взаимоувязанным целям. Совершенствование бизнес-процессов является средством достижения деловых результатов. Методы анализа процессов служат инструментом для выявления приоритетных направлений в их совершенствовании. Создание команд специалистов различных функциональных подразделений (мультидисциплинарных команд) обеспечивает кооперацию между ними ради достижения общих целей, стоящих перед всем предприятием.

Прогресс достигнутый в деятельности предприятия в последнее время, в зарубежной практике анализируется с помощью нового метода «сбалансированных оценочных карт»]. Использование знаний, полученных в результате анализа, занимает особое место в цикле совершенствования деятельности предприятия. Управление знаниями делает современные взгляды доступными для всех подразделений и сотрудников предприятия. Сегодня ЗАО НКМЗ обнаруживает примеры делового совершенства во многих областях. Такие области, как управление финансами, корпоративный учет, управление стоимостью, управление материальными потоками, управление производством («запуск-выпуск»), корпоративный хозрасчет, бюджетирование,

развитие персонала, развитие ИАСУ и др., имеют четкие схемы организации работ, направленные на повышение эффективности.

Для повышения уровня профессионализма во всех перечисленных областях на предприятии выделяются значительные ресурсы. Тем не менее, это признается недостаточным. Для обеспечения эффективности мирового класса необходимы прорывные решения в таких процессах, как развитие корпоративной науки, разработка новой конкурентоспособной продукции, формирование спроса на неё, значительное снижение себестоимости, пополнение портфеля заказов, резкое повышение производительности физического и интеллектуального труда, повышение общей эффективности.

Цель «Программы ускоренного эволюционного развития и делового совершенства ЗАО НКМЗ» состоит ещё и в том, чтобы совершенствовать все составляющие цепи поставок и привести профессионализм исполнителей в соответствие с требованиями потребителей.

С целью повышения эффективности на многих передовых фирмах недавно начал использоваться документ под названием «Компетентность руководителя», устанавливающий требования, которым должен отвечать каждый менеджер, чтобы достичь делового совершенства. Такой документ разрабатывается и в ЗАО НКМЗ.

Важное место в «Программе ускоренного эволюционного развития и делового совершенства ЗАО НКМЗ» должно уделяться нацеленности на достижение конкретных целей. Это касается путей достижения отличных результатов, ориентации на рынок и на поиск лучших путей к совершенству. Умение работать с людьми – важнейшая задача, обозначенная в программе. Это требует стремления к высшей эффективности (устанавливает образцы высшей эффективности), нацеленности на поощрение вовлеченности (разделение взглядов компании), стремления к самосовершенствованию и умению обучать других (освоение и распространение знаний).

«Программа ускоренного эволюционного развития и делового совершенства ЗАО НКМЗ» увязывает между собой обязанности руководителей всех уровней по руководству предприятием и внедрением усовершенствований (нововведений). В этом плане на передовых зарубежных фирмах в последнее время широко используются следующие четыре метода, связывающие действия по улучшению деятельности предприятия с их результатами:

- BBS – метод сбалансированных оценочных карт;
- PST – метод анализа;
- PBE – метод оценки параметров модели делового совершенства;

- НQA – аудит руководства.

И, наконец, успешная реализация программы зависит от того, насколько хорошо мы умеем руководить и как хорошо мы умеем учиться. Здесь необходимо акцентировать внимание на управление знаниями, профессиональной грамотности и компетентности руководства. Управление знаниями или уровень профессионализма, которые предприятие создает, приобретает и распространяет внутри себя знания, превращая их в профессиональную подготовку работников, является главным источником приобретения конкурентных преимуществ. Доступность знаний может быть обеспечена за счет использования информационных систем и баз данных, содержащих информацию о передовом опыте. Доверие и командная работа являются базовыми условиями для управления знаниями.

Управление знаниями позволяет перейти от внедрения приобретенных на опыте знаний к распространению полученных знаний и обучению на опыте, приобретенном другими. Система управления знаниями является основой для формирования интеллектуального потенциала самосовершенствующегося предприятия.

Для того чтобы реализовать стратегию развития и прорыва в будущее, необходим эффективный механизм постоянных преобразований и развития. Таким механизмом может быть модель биореинжиниринга, концептуально разработанная в ЗАО НКМЗ. Задача состоит в том, чтобы ее научно обосновать и сделать надежно работающим механизмом, обеспечивающим не только успешные преобразования, но и максимальную эффективность бизнес-деятельности предприятия на основе «постоянных улучшений».

Деятельность всех подразделений, весь персонал, все бизнес-процессы, структура и системы управления, должны быть вовлечены в процесс преобразований посредством механизма биореинжиниринга с получением на выходе основных факторов преобразования: нового мышления, нового делового поведения, нового качественного конкурентного состояния, новых ценностных характеристик, повышения производительности труда и максимальной эффективности производства.

Идеологией "новой экономики" становятся новые требования в деятельности современного предприятия – "постоянные улучшения". Эти требования заложены в новых международных стандартах серии ISO 9000:2000 и становятся обязательными для всех фирм, которые желают работать на мировом рынке и хотят соответствовать мировому уровню.

Вопрос в том, как вовлечь в процесс "постоянных улучшений" каждого работника предприятия, как измерить эти "постоянные улучшения", каким должен быть действенный и эффективный мотивационный механизм?

## **1.2 Организационная структура в системе преобразований**

Важное место в системе преобразований занимает организационная структура управления предприятием. Организационная структура – это важнейший фактор, с помощью которого фирма адаптируется к изменчивой внешней среде и гибко реагирует на все преобразования; это общая база для дальнейшей настройки систем управления и бизнес-процессов.

Формирование гибкой, адаптивной организационной структуры современной компании можно рассматривать как процесс-ориентированную «эффективную сборку» фирмы, с постоянным совершенствованием функциональных связей и эффективности каждой функции с учетом процессных подходов. Сегодня работникам ЗЗАО НКМЗ надо знать цену выполняемой функции и уметь ее продавать, т.е. ежедневно доказывать свою востребованность.

Широко используемый в зарубежной практике дивизиональный подход в построении организационной структуры управления современной корпорацией в настоящее время, в условиях перемен и «процессной» ориентации, нередко признается недостаточным: оргструктуры и системы управления корпорацией носят интегрированный, многофакторный, своего рода «сотовый» характер с обеспечением рационального сочетания во времени и пространстве всех бизнес-процессов.

Дивизиональная доминанта в них сбалансирована целым рядом организационных подходов. Доктрины стратегического управления и корпоративного контроллинга требуют гибкой адаптации оргструктуры к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В этом плане необходимо постоянное совершенствование оргструктуры и в ЗЗАО НКМЗ.

Организационную сегментацию предприятия должна гарантировать ориентация на ее стратегические цели. Именно с этой точки зрения должен проверяться любой проект реформирования оргструктуры управления предприятием.

Особое место в условиях «новой экономики» занимает «новая модель управления» (рисунок 1).

Новая модель управления дает руководителям возможность контролировать и успешно совершенствовать фирмы в целом. Но даже самая лучшая модель управления зависит от способностей использующих ее людей.

Финансовая деятельность зависит от того, насколько успешно фирма действует в трех нижеуказанных областях, и новая модель укрепляет положение по всем трем позициям:

1 Стратегическое развитие. Способствует развитию более эффективной стратегии и принятию более точных решений в бизнесе, что помогает компании гибко реагировать на изменение внешних обстоятельств.

2 Деятельность на рынке. Помогает удерживать потребителя, увеличивает долю рынка и прибыли, а также повышает эффективность деятельности на рынке.

3 Внутренняя деятельность компании. Повышает эффективность использования активов, увеличивает производительность и понижает производственные затраты, что совершенствует работу всей компании.

Новая модель управления достигает этого путем ориентации всей компании на потребителя и совершенствования бизнес-процессов, которые ведут к его удовлетворению.

Новая модель направлена на результат, который устанавливает связь между запросами потребителей и системой фирмы.

Критерии предназначены в помощь фирме, чтобы повысить ее конкурентоспособность, ориентируясь на две цели, ведущие к результату:

- представление потребителям долговременных ценностей, что приведет к успеху на рынке;
- совершенствование всей работы и возможностей фирмы.

В XXI веке, веке стремительных перемен, у современных менеджеров – новаторов в области деловых стратегий нет времени на долгое и постепенное обучение.

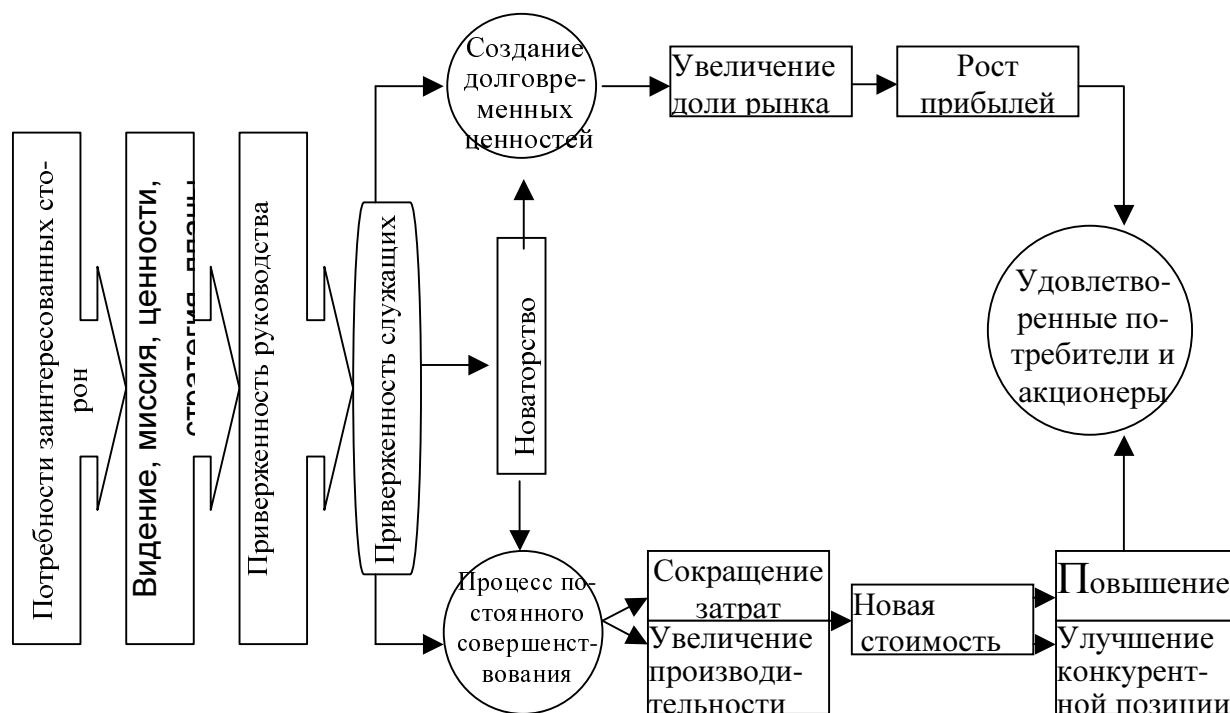


Рисунок 1 - Модель создания долговременной ценности

### 1.3 Научные подходы, методы и модели управления фирмой в современный период

Для современного менеджмента принципиально важное значение имеет ускоренное стратегическое образование и ускоренное развитие фирмы. Сегодня в бизнесе должны присутствовать научные подходы, методы и модели управления фирмой, и термин «дисциплина» уместно используется рядом с термином «бизнес-процесс».

Научные дисциплины реально ускоряют развитие творчества, позволяют целенаправленно экспериментировать, заставляют обдуманно решать, где и на что следует тратить время и деньги, сокращают напрасные потери времени, связанные с недостатком информированности, повторением чужих ошибок, с выбором тупиковых направлений.

Важнейшая из дисциплин – умение оценить положение фирмы на рынке, в бизнесе – начинается с того, что необходимо вспомнить главную идею существования фирмы, ответив себе на вопрос: «В чем прежде всего нуждаются потребители? Как можно радикально улучшить удовлетворение потребностей?».

Затем менеджеры обязаны оценить, в каком состоянии пребывают три основных элемента системы ведения бизнеса в фирме, определяющие ее способность к инновациям стратегического характера. Эти элементы следующие:

1 Ценности, предлагаемые потребителям. На каких потребителей они ориентированы? Насколько эти потребители привязаны к предлагаемым вами ценностям? С кем они вас сравнивают? Какие еще потребители существуют? Насколько быстро компания развивается в каждом сегменте рынка?

2 Деловая модель. Какими преимуществами перед конкурентами обладает фирма? Насколько близко вы сумели подойти к преимуществу в себестоимости продукции, которой обладают наиболее известные лидеры рынка? Насколько осуществляемые вами инициативы будут способны ликвидировать имеющийся разрыв с передовыми компаниями? Как быстро ваша фирма развивалась за прошедшее время?

3 Экономическая модель. На чем ваша фирма зарабатывает и на чем теряет деньги? Насколько улучшатся ваши экономические показатели с увеличением масштабов производства компании? Насколько быстро растет ваша прибыльность?

В развивающихся компаниях должна существовать система анализа, охватывающая все элементы системы успешного ведения бизнеса, позволяющая изучать рынок, деловые и экономические модели. Анализ экономической модели означает изучение прибыльности бизнеса в целом, применительно к определенным потребителям, секторам рынка и географическим регионам (СЗХ).

Компания должна не только располагать данными о своей прибыльности в настоящий момент, но также оценивать прибыльность своего бизнеса при условии его расширения в будущем. Еще совсем недавно это являлось слабым местом многих крупных и известных компаний, которые раньше не проводили «систематической оценки своей прибыльности в будущем». Эта проблема стоит и перед ЗАО НКМЗ.

Научным подходом в деятельности предприятия сегодня является оценка стратегических позиций и выбор направлений его деятельности на базе матричных моделей.

При анализе стратегических позиций предприятия (Центра прибыли) на рынке должны быть выявлены основные направления деятельности в прошлый период и в настоящее время, главные стратегические установки и их изменения за весь период функционирования предприятия (Центра прибыли), а также стратегические задачи на будущее. В связи с этим одно из ключевых мест в стратегии предприятия (Центра прибыли) занимает товарная политика. Ее осуществление предполагает проведение систематических исследований на всех

этапах разработки и совершенствования товара: от выбора концепции нового изделия и конструирования до его финансирования, производства, установления цены, рекламирования, сбыта и технического обслуживания. Товарная политика включает меры по повышению конкурентоспособности изделия, созданию новых видов товаров, оптимизации инновационной деятельности и номенклатуры выпускаемых изделий с учетом их жизненного цикла и спроса потребителей.

Сейчас практически не существует предприятий, производящих всего один товар. В связи с этим сущность управления многономенклатурным набором товарных групп заключается в предложении товаров, которые покупатель желает приобрести. Данные товары должны быть поставлены потребителя в требуемых количествах, установленного качества и вовремя.

Главная цель товарной политики – это определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективную деятельность фирмы. При этом устанавливается по возможности оптимальное соотношение одновременного присутствия на рынке как новых товаров, так и товаров в стадии зрелости и спада. Хотя на рынке и не присутствует группа разрабатываемых товаров, она обязательно должна учитываться в товарной политике предприятия.

Важнейшими классификационными признаками групп товаров в зависимости от стратегических зон хозяйствования являются темпы изменения спроса, отношение доли на рынке товара данного предприятия к соответствующей доле товара основного конкурента, объем инвестиций, величина прибыли. В этой связи большое значение приобрела политика комбинирования продукции с учетом темпа расширения рынка и занимаемой рыночной позиции.

В настоящее время разработан целый ряд моделей, которые могут быть полезными при принятии стратегических решений. Многие основные стратегии связаны с этими моделями. Однако практическое применение моделей зависит от конкретных условий.

Представляет интерес компьютерное моделирование товарной политики на основе трехмерной матрицы БКГ.

Решение этой проблемы получило серьезное развитие и решение применительно к условиям ЗАО НКМЗ.

Классическая матрица БКГ, содержащая четыре зоны позиционирования товара, заменяется трехмерной матрицей, координатами которой служат комплексные показатели: привлекательность рынка товара, конкурентная позиция предприятия» и «конкурентоспособ-



ность товара (рисунок 2). Каждый из показателей характеризуется набором критериев (таблица 1).

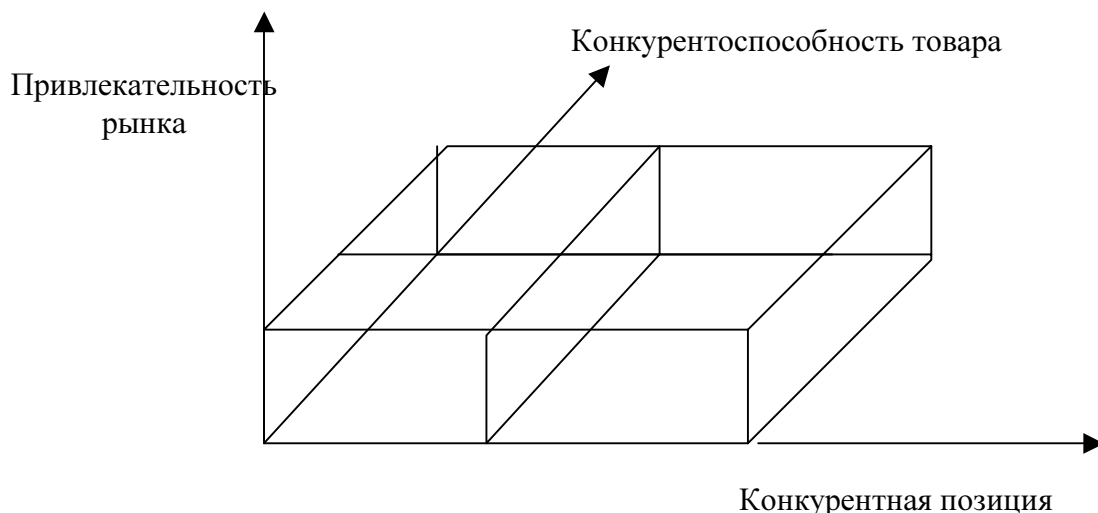


Рисунок 2 - Трехмерная матрица позиционирования товара

Критерии оценки и источники информации выбраны, исходя из основных направлений маркетинговых исследований при формировании товарной политики. Это исследования возможностей предприятия и конкурентной среды, изучение рынка и учет влияния внешних факторов. Схема сбора анализа информации для выработки товарной политики по данной модели представлена на рисунке 3.

Таблица 1 - Критерии, используемые при расчете комплексных показателей

Наименование комплексного показателя	Источник информации	Наименование критерия
Привлекательность рынка товара	Рынок	1 Емкость (величина) рынка 2 Темпы роста рынка 3 Пространство для политики цен 4 Покупательная способность потребителей 5 Перспективы заключения договоров 6 Надежность обеспечения ресурсами 7 Индекс риска 8 Рыночная конъюнктура
	Государство	9 Роль государства (система налогообложения, экономическая политика и т д) 10 Социально-политическая обстановка 11 Темпы инфляции

Конкурентная позиция фирмы	Фирма изготовитель товара	1 Финансовая сила 2 Рентабельность 3 Потенциал инноваций 4 Технические возможности фирмы 5 Затраты на НИОКР 6 Величина фирмы 7 Резерв мощности 8 Маркетинговый потенциал 9 Имидж фирмы
	Фирмы-конкуренты	10 Относительная рыночная доля 11 Географическое положение
Конкурентоспособность изделия	Товары-конкуренты	1 Качество товара 2 Относительное качество 3 Патентная чистота и патентная защита 4 Стадия жизненного цикла 5 Затраты на единицу 6 Цена товара 7 Дизайн 8 Сервисное обслуживание

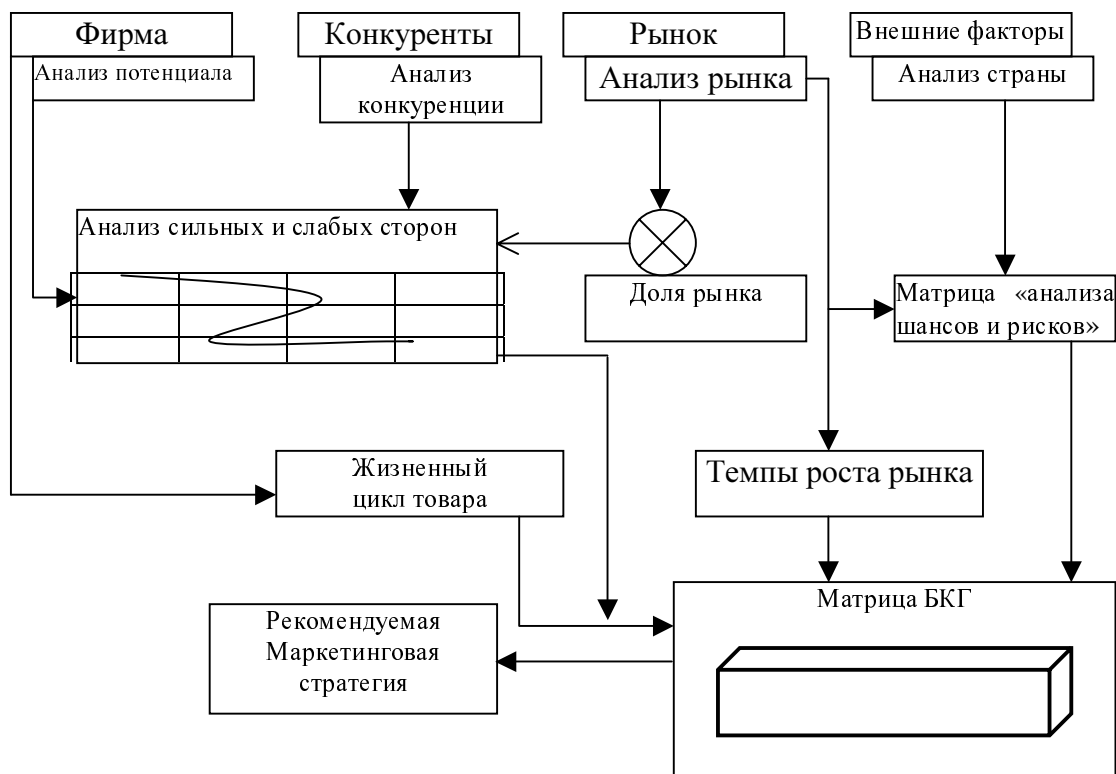


Рисунок 3 - Схема сбора и анализа информации для выработки товарной политики предприятия

Для комплексной оценки положения фирмы на рынке по приведенным критериям необходимо создать базу данных, содержащую четыре файла:

- технико-экономические характеристики предприятия и его конкурентов;
- динамику финансового положения предприятия;
- технико-экономические показатели производимых товаров и товаров-конкурентов;
- динамику рынков товаров.

Компьютерная оценка «конкурентной позиции предприятия» осуществляется на основе анализа собственных возможностей по сравнению с конкурентами, т.е. используется информация первого и второго файлов. Расчет показателя «Привлекательность рынка» требует данных, содержащихся в файле «Динамика рынка товаров». При этом учитываются внешние факторы, а именно: государственная политика, риск и др.

Показатель «конкурентоспособность товара» оценивается с помощью информации, находящейся в файле технико-экономических показателей собственных товаров и товаров-конкурентов. Методика расчета комплексных показателей основана на балльных оценках критериев и их коэффициентах значимости, устанавливаемых внутрифирменными экспертами. Предложенная процедура может служить удобным инструментом в процессе формирования товарной политики предприятия.

В настоящее время на ЗАО НКМЗ разрабатывается компьютерная модель экономического механизма управления товарной стратегией предприятия, общий вид которой дан на рисунке 4.

Сегодня регулятором спроса на рынке является контракт. Поэтому управление контрактами является одной из важнейших задач руководителей современного предприятия.

В ЗАО НКМЗ созданию и эффективному функционированию компьютерной системы управления контрактами (договорными обязательствами) уделяется особое внимание. Модель логической системы управления производством и контроля исполнения договорных обязательств приведена на рисунке 5.

Управление выполнением договорных обязательств – поставкой продукции точно в срок – представляет собой сквозной процесс, информационная поддержка которого базируется на интеграции следующих подсистем:

- проработки запросных листов;
- формирования портфеля контрактов;
- формирования портфеля заказов;
- конструкторско-технологической подготовки производства;
- планирование и учет хода производства и товарного выпуска материально-техническое обеспечение;
- обеспечения инструментом;
- управления финансами и сбытом.

Блок анализа

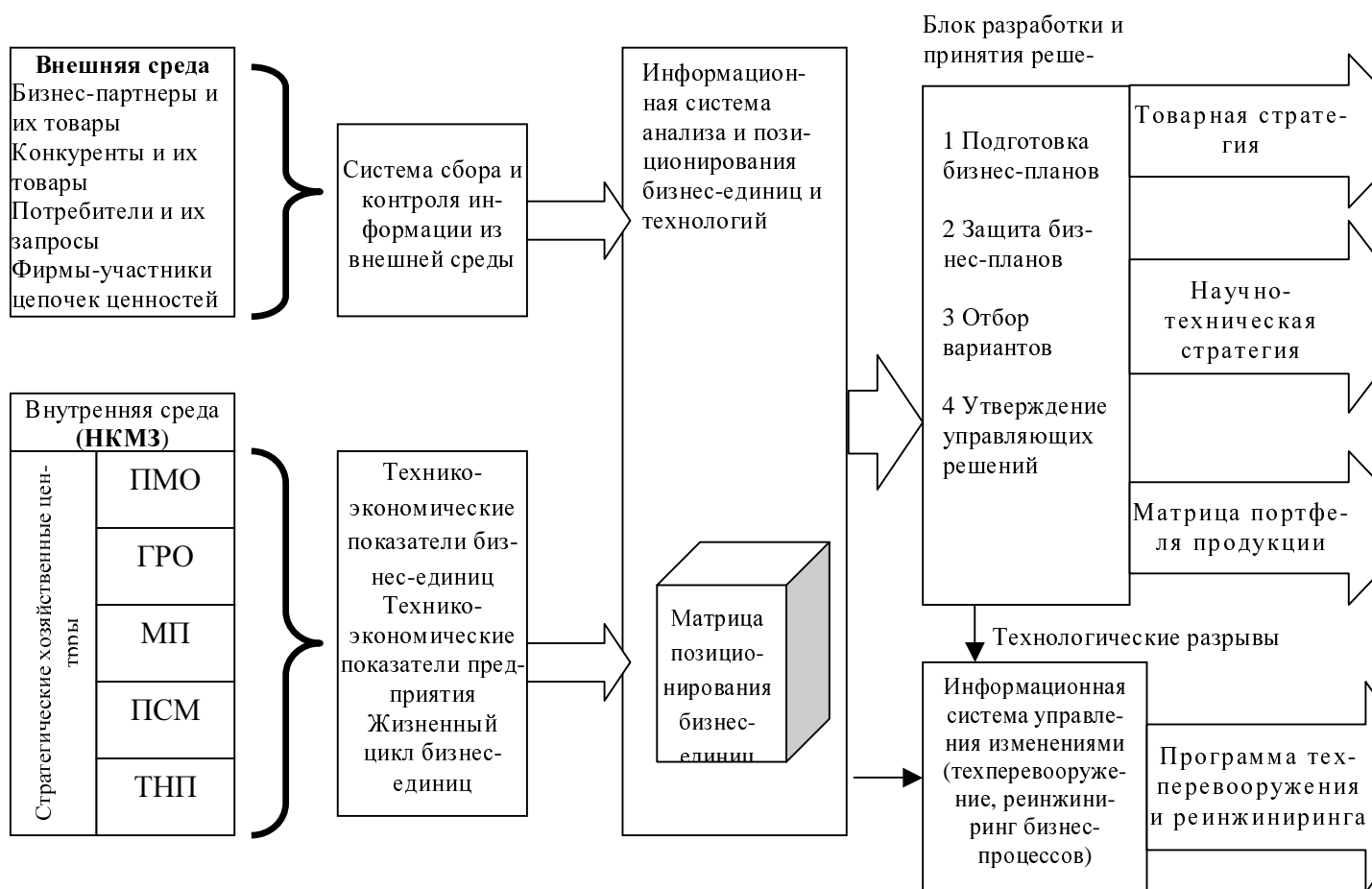


Рисунок 4 - Модель экономического механизма управления товарной стратегией ЗАО НКМЗ

С момента заключения договора стороны обязаны надлежащим образом исполнять установленные в нем обязательства в соответствии с условиями контракта. Управление договорными обязательствами включает:

- с одной стороны управление взаимоотношениями с заказчиками, обеспечивающее выполнение условий контракта сторонами по договору, своевременность поступления оплаты и поставки готовой продукции;

– с другой - управление производственными заказами, обеспечивающее безусловное выполнение договорных обязательств, своевременное изготовление и комплектность товарной продукции.

Управление взаимоотношениями с покупателями и поставщиками (мониторинг контрагентов), включает такие этапы, как:

- учет заключенных контрактов;
- учет поступления и расходования денежных средств по контрактам;
- учет отгрузки и ведение претензионно-исковой работы по защите экономических интересов предприятия.

Полученный от заказчика оформленный контракт, а также все дополнительные соглашения и письма, приравненные к ним, контрактодержатели направляют в информационную автоматизированную систему управления (ИАСУ) в день получения для ведения корпоративной базы данных заключенных контрактов, исключив направление копий на бумажных носителях подразделениям. Контрактодержатели несут ответственность за своевременность предоставления документов для поддержания базы данных (БД) в актуальном состоянии.

В ИАСУ средствами сканирования создаются электронные копии контрактов и всех согласованных документов на изменение, к которым обеспечивается доступ пользователей в соответствии с правами, определенными должностными обязанностями. В качестве пользователей выступают подразделения предприятия:

- отдел сбыта и таможенного декларирования (ОМиТД);
- финансовый отдел (ФО);
- юридический отдел (ЮрО);
- отделы маркетинга и контрактов по производствам (ОМиК);
- координационный центр производства (КЦП);
- внешнеторговая фирма (ВТФ) и др.

Кроме текстов контрактов, база данных «Контракты» содержит в структурированном виде информацию об условиях оплаты и видах расчетов (формулы движения денежных средств), об объемах, условиях и сроках поставок по контрактам, а также спецификацию к контракту.

База данных «Контракты» является основой для:

- открытия заказов (ОМиК производств);
- позаказного планирования и учета выпуска товарной продукции (КЦП);
- позаказного планирования и учета отгрузки (ОСиТД);

- планирования и учета движения денежных средств по контрактам (ФО);
- планирования и учета выполнения договорных обязательств по контрактам (КЦП, ОМиК, ОСиТД, ФО);
- ведения претензионно-исковой работы при нарушении контрактных обязательств партнерами (ЮрО).

Планирование и учет выпуска товарной продукции ведется на заказ по платежно-товарным единицам (ПТЕ) и номерам изделий в разрезе подразделений-участников изготовления заказа.

После разрешения запуска заказа в производство и выдачи карточки заказа КЦП автоматизировано формирует предварительные плановые сроки выдачи техдокументации технологическими отделами, являющиеся контрольными для планов разработки технической документации и сроками запуска в производство по переделам, а также сроки закупок материалов и комплектующих изделий. Исходными данными для расчета являются сроки изготовления продукции по карточке заказа и циклы, определенные на этапе проработки запросного листа. При разрешении поэтапного запуска заказа в производство КЦП планирует окончание разработки техдокументации в первую очередь на детали и узлы, имеющие длительный срок изготовления.

После разработки техдокументации КЦП уточняет сроки закупок покупных материалов и комплектующих изделий. Производственное планирование состоит из следующих основных разделов:

- производственные программы товарного выпуска по цехам;
- производственные программы изготовления спецоснастки и инструмента;
- производственные программы изготовления заготовок;
- производственные программы межцеховой кооперации, кооперации в сварку и термообработку.

В процессе производственного планирования на каждом этапе осуществляются контрольные расчеты загрузки оборудования. Базой для планирования и учета отгрузки являются:

- контрактные обязательства и условия по поставкам продукции (ответственный за ведение базы данных – ИАСУ);
- квартальный и месячный планы товарного выпуска по заказам и ПТЕ (ответственный за формирование в электронном виде - КЦП);
- БД «Товар» (ответственный за ведение базы данных –КЦП);
- БД поступления средств по авансовым и предоплатным счетам (ответственный за ведение – ФО).

План отгрузки на месяц составляется по производствам, заказчикам, заказам с учетом наличия и планируемого поступления денежных средств от заказчиков в соответствии с условиями контрактов, наличия изготовленной продукции, условий поставки. План отгрузки согласовывается с директорами производств, директором КЦП. План отгрузки и учет его выполнения в электронном виде доступен начальникам цехов, директорам производств, КЦП, ПЭУ, первым руководителям для анализа.

На основе БД ОСиТД осуществляется автоматизированная подготовка и оформление служебных записок – сигнальной информации и других документов для финансового отдела, главной бухгалтерии внешнеторговой фирмы, ОМиК производств для учета движения денежных средств, дебиторско-кредиторской задолженности. База данных ОСиТД предоставляет всю необходимую информацию для ретроспективного и структурного анализа ~~реализации~~ ~~общей~~ ~~сбытовой~~ ~~деятельности~~ ~~производственной~~ продукции прошлых лет;

- отгрузки продукции по заказам, заказчикам, регионам, номенклатуре;
- исполнения контрактных обязательств сторонами по договору;
- соответствия оформленных грузовых таможенных деклараций выставленным счетам на отгруженную продукцию и поступлению средств по ним;
- соответствия выставленных счетов на отгруженную продукцию налоговым накладным, поступившим средствам, материалам по бартерным контрактам и фактической отгрузке;
- загрузки вагонов, длительности и срыва сроков отгрузки, расходов на сбыт.

Анализ сбытовой деятельности и исполнения контрактных обязательств осуществляется на автоматизированном рабочем месте (АРМ) руководителей всех уровней: цеха, отдела, производства, завода - по принадлежности.

Из вышеизложенного видна значимость для любого современного предприятия эффективной системы управления контрактом.

Контроль исполнения контрактов осуществляется подразделениями контрактодержателями на основании баз данных:

- «Контракты» – условия платежа, поставки и признак актуальности контракта;
- «Доходы/расходы» – данные ФО о поступлении денежных средств по контрактам;

– «Отгрузка» – данные ОСиГД об отгруженной продукции по контрактам;

– «Остатки товарной продукции» - данные цехов об изготовленной и не отгруженной продукции. Осуществляются расчеты выполнения условий контрактов, фиксируются отклонения для последующего анализа и принятия решений.

Учет поступления денежных средств по контрактам ведется в валюте контракта, валюте платежа, национальной валюте. Контракт считается исполненным со стороны заказчика, если сумма поступивших средств, пересчитанная в валюту контракта, равна сумме контракта. Суммы курсовой разницы регулируются бухгалтерией. Регулирование претензий по своевременности оплаты осуществляет ЮрО.

Учет отгруженной продукции по контракту ведется в натуральном выражении (по массе) и денежном (в валюте контракта, в валюте расчетов и национальной валюте). Контракт считается исполненным со стороны поставщика, если выполнены его условия по объемам и срокам поставки.

Важное значение в настоящее время приобретают новые методы увеличения конкурентоспособности предприятия. Сегодня к новым методам увеличения конкурентоспособности предприятия можно отнести три основных метода: анализ цепочки ценностей, анализ стратегического позиционирования и анализ затратнообразующих факторов. Вышеуказанные три метода образуют современную концепцию управления предприятием, основанную на стратегическом управлении затратами.

Стратегическое управление затратами является аналитической системой соотношения значений бухгалтерской информации с деловой стратегией предприятия, революционно преобразует учет и общую практику руководства предприятием и обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество предприятия. Как показал практический опыт ряда ведущих компаний мира, нефинансовые критерии оценки деятельности приобретают все большее значение как инструмент стратегического контроля.

На себестоимость конечных продуктов, выпускаемых на рынок, влияют не только традиционно учитываемые факторы (цены на сырье, размер оплаты труда и т.д.), но также факторы структурные (масштаб, диапазон и опыт) и функциональные (качество, дизайн и постоянное технологическое усовершенствование). Без их комплекс-



ного рассмотрения и учета в практике хозяйственной деятельности немислимо достижение успеха в долгосрочной перспективе.

Цепочка ценностей для любой организации, занимающей любой деятельностью, – это согласованный набор видов деятельности, создающих ценность, начиная от исходных источников сырья и до готовой продукции, доставленной конечному пользователю. И здесь акцент необходимо делать на бизнес-процессы.

Современное предприятие может поддерживать устойчивое конкурентное преимущество на базе лидерства в затратах и дифференциации. Главный акцент в стратегии низкой себестоимости – достижение относительно низкого по сравнению с конкурентами уровня затрат. Лидерство по затратам может быть достигнуто благодаря следующим подходам:

- экономии на масштабах производства;
- следствию кривой опыта;
- жесткому контролю затрат.

При осуществлении дифференциации основной акцент делается на выделении продукции предприятия путем создания чего-то, что ощущается потребителями как нечто уникальное, исключительное. Сумеет ли предприятие создавать и поддерживать преимущество на основе дифференциации и низкой себестоимости, как это демонстрируют многие лидеры рынка, существенным образом зависит от того, как это предприятие управляет цепочкой ценностей в сопоставлении с цепочками ценностей его конкурентов.

Как теоретически, так и практически понятно, что конкурентное преимущество на рынке в конце концов возникает на основе предоставления потребителям исключительной продукции с высокими потребительскими характеристиками, дающей большую ценность за ту же стоимость, или предоставление продукции равной ценности, но за меньшую стоимость (т.е. низкая себестоимость). Таким образом, анализ цепочки ценностей прежде всего точно определяет, где в этой цепочке может быть увеличена ценность для потребителя или снижена себестоимость.

Этому вопросу в ЗАО НКМЗ уделяется особое внимание.

Сегодня компании, лидирующие в своей отрасли, вырабатывают правила, которым пытаются следовать остальные. Слишком часто излишне зависимое внимание, уделяемое сильным конкурентам, обрекает фирмы, обладающие шансами быть новаторами, оставаться в ряду последователей чужого примера.

Рыночное чутье не представляет собой ничего иного, кроме умения самостоятельно прислушиваться к потребителям, обобщая их мнения, и предпринимать соответствующие стратегические действия. В традиционной экономике рыночное чутье обычно базируется на прямых контактах с потребителями. Это важно и сегодня.

Современные информационные технологии позволяют собирать значительно большие объемы информации за более короткие сроки, но даже в условиях «новой экономики» прямые контакты с потребителями повышают вероятность того, что удастся уловить более тонкие нюансы мнений потребителей. Это должны хорошо понимать в первую очередь руководители и маркетологи. В настоящее время большинство фирм стараются сохранять устойчивый облик компании, постоянно демонстрируя исключительные ее особенности.

Важно работать во многих направлениях, чтобы повысить в глазах общественного мнения ценность своей торговой марки. Так, ЗАО НКМЗ, как многономенклатурное предприятие, сосредоточило усилия на привитии потребителям жизненно важных представлений о предприятии, которые выражены такими показателями, как исключительность, уникальность, надежность, долговечность, безопасность, эффективность и качество.

При этом под надежностью и долговечностью понимается не просто длительное сохранение качества продукции, но также стремление убедить потребителей в том, что мы всегда будем к их услугам. Таким образом, предприятие вырабатывает у потребителей ощущение прочности наших взаимоотношений.

Хорошо спроектированная продукция с массой новаторских решений, обеспечивающих высокие рабочие характеристики, безопасность, максимальную надежность, долговечность и высокую эффективность, всегда будет востребована на мировом рынке.

Создание исключительных возможностей и конкурентных преимуществ, позволяющее создавать востребованную на мировом рынке высокоинтеллектуальную конкурентоспособную продукцию рыночной новизны с новыми потребительскими свойствами и ценностными характеристиками, является основой стратегии развития и прорыва в будущее.

## **2 Модель «нового бизнеса» – основа экономики XXI века**

### **2.1 Трансформация современного бизнеса**

Существующая модель бизнеса претерпевает в настоящее время фундаментальные изменения: компании либо адаптируются к новым условиям, либо погибают. Мировой бизнес сейчас строится и развивается совершенно по-новому, и период, отведенный на трансформацию бизнеса, весьма короток – всего несколько лет, и именно этот период мы сейчас переживаем. Многие компании уже вступили в этот процесс трансформаций и претендуют на роль лидеров “нового бизнеса”. Другим, в частности компаниям из отраслей тяжелой промышленности, еще предстоит осознать огромные возможности “нового бизнеса”.

Выход на новый уровень бизнеса не обойдет стороной ни один сектор экономики, оптимизирует всю цепочку отношений «производитель-потребитель», обеспечит сверхэффективность и приведёт к взрывному росту мировых рынков капитала.

Возможности для компаний с большим финансовым, человеческим и интеллектуальным капиталом очевидны. Трансформация мировой экономики будет иметь глубокое социальное значение и смысл.

Новая модель компаний и рынков станет основой ускоренного развития компаний в XXI веке. НТР вызовет новую волну экономического роста и процветания, изменяя не только бизнес, но и политику, и международные отношения. Процесс создания материальных ценностей и богатства ускорится до беспрецедентного уровня. В ближайшие 10 лет капитализация мировых рынков возрастет с 20 до 200 трлн. долл., появятся возможности решения многолетних проблем, о которых и не мечталось. Мировые экономические условия и схемы изменяются всё более радикально за всё меньшее время .

Ряд таких грандиозных перемен в мировой экономике и бизнесе должен произойти в период до 2004 год. Из этого следует, что компании, да и целые страны, не изменившие принципы своего стратегического развития в течение этих лет, почти наверняка окажутся среди аутсайдеров. Движущей силой перемен является ускоренное развитие образования, науки и новейших технологий. Причины коренных перемен кроются, однако, не только в современных технологиях. Они обусловлены также и теми изменениями в бизнесе, которые произошли за последние десять лет. Среди них:

- глобализация мировой экономики и интеграция мировых рынков капитала в результате широкомасштабной приватизации, исчезновения торговых и инвестиционных барьеров, развития стратегий глобального рынка и инвестирования;

- кардинальная реструктуризация компаний в последние десять лет в результате стандартизации бизнес-процессов, их упрощения, переориентации на снижение затрат, реинжиниринг бизнес-процессов, синхронизация цепочек «производитель-потребитель», появление технологий управления ресурсами предприятий, управления взаимоотношениями с покупателями;

- быстрое распространение компьютерных технологий бизнес - менеджмента с всё более мощными прикладными программными средствами, что ведет к трансформации бизнес - систем;

- осознание необходимости сконцентрировать внимание на определяющих факторах бизнеса и, как результат, движение в направлении передачи второстепенных процессов дочерним или внешним структурам;

- экспоненциальный рост электронного бизнеса (е-бизнеса), быстро расширяющееся использование Интернета, развитие электронной торговли (е-торговли) как видов деятельности, востребованных потребителем.

Характерным станет усиление компаний, владеющих известной торговой маркой и концентрирующих усилия на выполнении запросов потребителей, разработке и продвижении новых продуктов. Такие компании будут объединяться с компаниями, которые ориентированы на управление ключевыми узлами цепочек «производитель-потребитель».

Эффективные цепочки «производитель-потребитель», опирающиеся на системы управления взаимоотношениями с потребителем, обеспечат более полное удовлетворение запросов клиентов.

Более постоянная, чем когда-либо в истории, необходимость «владения потребителем» приведет к интенсивной и непрерывной оптимизации рынков, повышению чувствительности производственных и вспомогательных процессов к внешним запросам, оттачиванию маркетинговых стратегий. Компании будут вынуждены непрерывно заниматься инновационной деятельностью и преобразованиями только для того, чтобы идти в ногу с усиливающейся конкуренцией. Экономический рост и создание долговременных ценностей ускорятся чрезвычайно, однако потребуются абсолютно новый уровень компетентности и дисциплины управления.

Глубочайшая трансформация бизнеса и экономики в мире произойдет в течение следующих нескольких лет, стимулируя беспрецедентный экономический рост и создание новых стоимостей, изменяя наши фундаментальные представления о богатстве и его распределении. Пока корпоративные лидеры не осознают в полной мере эти тенденции и лежащие в их основе принципы, они, по-видимому, не будут готовы изменить свой бизнес так, как этого требует новая эпоха. Чтобы войти в новый мир бизнеса и экономики и преуспеть в нём, надо иметь огромное воображение и проницательность, соединенные со смелостью и верой. Чтобы создать “новый бизнес”, который может занять лидирующее положение, как в промышленности, так и в обслуживающих секторах экономики, управляющая команда должна:

- быть способной понять те изменения, которые произошли за последние 10 лет, и те, которые произойдут в ближайшие 10 лет, а также иметь чутье на инновации, которые позволят выработать подходы к бизнесу, основанные на новых принципах;

- обладать смелостью, чтобы начать полную трансформацию компании в ближайшие год-полтора и чтобы извлечь пользу из экономических перемен в последующие 4-5 лет.

В ближайшие год-полтора основные компании во всех секторах экономики перейдут от обычного бизнеса к “новому бизнесу” с широким использованием электронной коммерции.

Новые фирмы быстро потеснят на рынке тех, кто медленно изменяется.

Мы стоим на пороге создания лучшего баланса производственных мощностей и интеллектуального потенциала компании. Эффективное управление активами компаний в последние 10 лет потребовало концентрации усилий на выстраивании или интеграции национальных и глобальных операций компании, упрощении цепочек взаимоотношений «производитель-потребитель», интеграции с поставщиками и дистрибьюторскими сетями, стандартизации и совершенствовании бизнес-процессов, общем улучшении характеристик и повышении эффективности бизнеса, концентрации внимания на уровне прибыли на капитал, прибыли на вложения, оборачиваемости активов и других показателях эффективности управления предприятием.

Процессы концентрации промышленности в 90-е годы прошлого века вели к консолидации физического капитала на национальном и глобальном уровне с целью обеспечения роста объемов производства.

Внимание компаний было сосредоточено на более эффективном использовании оборотного капитала (компонентов, сырья, запасов, незавершенного производства, готовой продукции) с целью повышения оборачиваемости запасов, снижения текущих издержек на хранение запасов, а также на повышении эффективности исполнительных систем для уменьшения устаревания и повышения спроса. Ключевыми индикаторами были производительность, оборачиваемость запасов, эффективность капитала, в том числе оборотного.

Теперь компании, имеющие дело с реальной стоимостью своих операций, внезапно осознали, что обладание и управление всеми составляющими производства (с соответствующей потребностью в оборотном капитале) не может дальше быть предпочтительной экономической моделью.

Ранее модели бизнес-процессов большинства компаний интуитивно или осознано строились на концепции предприятия как пирамиды, в основании которой лежит физический капитал и которая построена для производства и продажи продукции.

Быстротечная и радикальная революция в бизнесе изменила ситуацию.

Менеджеры поняли, что рынок больше не дает традиционным компаниям столь щедрого вознаграждения, как в прошлом, и отчетливо осознали необходимость перехода от традиционной модели бизнеса к модели “нового бизнеса” Приоритетной становится стратегия развития, в основе которой – формирование интеллектуального капитала, новых идей и создание долговременных ценностей (рисунок 5).

В последнее время, увеличивая прирост доходности капитала и концентрируя усилия основной деятельности компании менеджеры все меньше опираются на свой физический капитал. Стратегия их заключается в передаче составляющих производственного процесса, связанных с физическим капиталом, внешним структурам и в распределении их по цепочке «производитель-потребитель», в равной степени это относится и к вспомогательным функциям.

Беспрецедентные попытки сократить размер физического капитала и поместить его во внешние структуры сопровождаются не менее беспрецедентными усилиями, направленными на сокращение оборотного капитала. Такие компании передают внешним структурам производство деталей, системы материального производства, а также крупные участки окончательной сборки патентованных изделий: они если и создают, то очень небольшие материальные затраты у себя.

Крупные производители становятся обладателями мощного интеллектуального капитала и системными интеграторами отдельно производимой продукции. Во многих случаях они могут вообще ничего не изготавливать, готовая продукция при этом изготавливается по их инжинирингу и поставляется сетью внешних структур в их центры заказа или напрямую потребителям.

Совершенно ясно, что переключивание производства и связанных с ним производственных процессов на сеть внешних структур высвобождает огромный капитал, который может быть направлен на создание интеллектуального капитала, разработку высокого инжиниринга, привлечение потребителя, управление снабженческой сетью и другие процессы, обеспечивающие лидерство на мировом рынке.

Эти тенденции уже отчетливо просматриваются и начинают массированно изменять правила ведения бизнеса.

Использование капитала внутри компании на производство и оказание услуг без создания интеллектуального капитала и долгосрочных ценностей может оказаться губительной стратегической ошибкой. Интеллектуальный капитал и долгосрочные ценности ускоренно создаются во всех компаниях – лидерах для обеспечения их устойчивого роста.

Бизнес-процессы всё более теряют характер технологических операций и начинают характеризоваться такими показателями, как быстрое развитие связей, передача производства внешним структурам и управление метарынками (мета – нетрадиционные), управление каналами связи с потребителями.

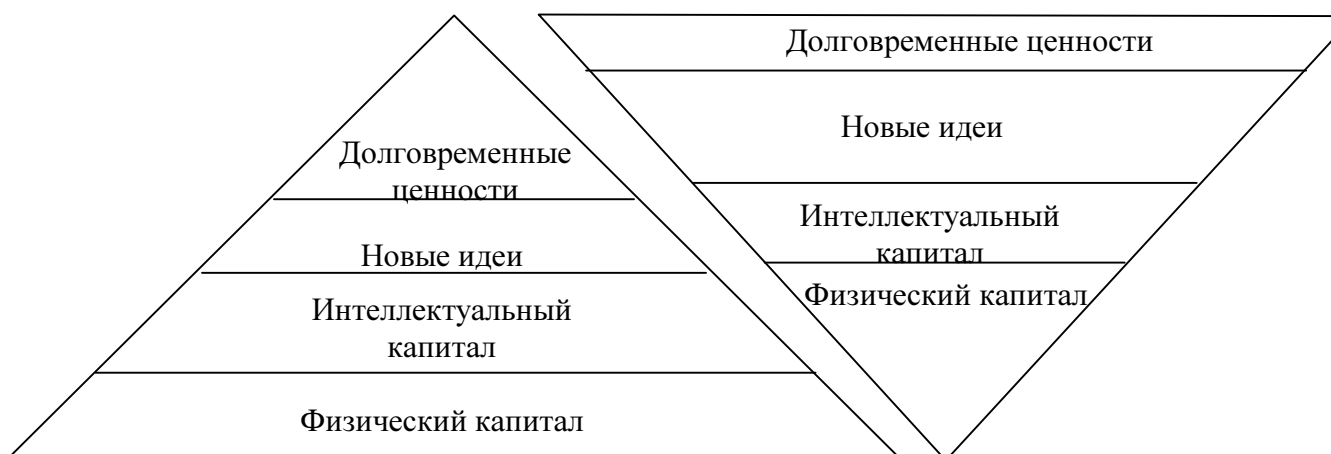


Рисунок 5 – Сравнение традиционной модели и модели «нового бизнеса»

а – традиционная модель бизнеса;

б – модель «нового бизнеса»

Инвестиции в передовых компаниях мира сегодня направляются на НИОКР, ускоренное создание и вывод на рынок новых изделий, управление взаимоотношениями с потребителем и на решение других ключевых проблем, связанных с рынком.

И рынок вознаграждает сторицей те компании, которые, проявив гибкость и настойчивость, овладели этими инструментами. Готовый пример подобной трансформации предлагают машиностроительные компании стран ЕС. В последние несколько лет в этих компаниях внимание сконцентрировалось на совершенствовании цепочки отношений «производитель-потребитель», сокращении времени создания и вывода новых изделий на рынок и возрастающей глобальной интеграции. Следует отметить, что чрезвычайно позитивные прогнозы экономического роста строятся на твердой уверенности неизбежного успеха модели «нового бизнеса» компаний и рынков в XXI веке.

Делая выводы из вышеизложенного применительно к ЗАО НКМЗ, при разработке и реализации стратегии ускоренного эволюционного развития предприятия следует обратить внимание на то, что инвестирование в развитие физического капитала целесообразно только в том случае, если он будет обеспечивать создание исключительных возможностей и конкурентных преимуществ. От ненужного и неэффективного физического капитала необходимо избавляться или передавать внешним структурам.

Особое внимание должно быть уделено созданию и постоянному росту интеллектуального капитала, а также соблюдению оптимального баланса между физическим и интеллектуальным капиталом. Основная задача - увеличить интеллектуальный капитал и уменьшить до оптимального размера физический капитал, т.е. перейти на модель «нового бизнеса». Главная цель НКМЗ - создание мощного интеллектуального капитала, исключительных возможностей, долговременных ценностей и трансформация предприятия в производителя уникальной, сложнотехнической, наукоемкой, конкурентоспособной индустриальной техники с комплексной поставкой оборудования и сдачей объектов под ключ. Инновационная стратегия развития НКМЗ должна стать приоритетной.

Перед менеджерами сегодня стоит сложная задача: в условиях неблагоприятной экономико-правовой среды в Украине не только создать эффективно работающие конкурентоспособные предприятия, но и обеспечить их устойчивое развитие. Во многом это будет зависеть от умения менеджеров наметить реальные стратегические цели,



определить меры и пути их достижения, обеспечить успешное ускоренное проведение экономических и технико-технологических преобразований.

В условиях кризисной ситуации, яркой чертой которой является наличие резкого спада производства не каждое предприятие может найти верное решение, удержаться “на плаву” и обеспечить устойчивое развитие.

Однако выход из кризисной ситуации всегда существует: успешно противостоять кризисным процессам, будь то внешние или внутренние факторы, может только стратегическое управление предприятием – грамотное, основанное на умении правильно применять достижения современного менеджмента.

## **2.2 Инновационный путь развития**

ЗАО НКМЗ, успешно применяя достижения современного менеджмента, прочно связывает свой устойчивый долгосрочный рост, прежде всего с переходом на инновационный путь развития. Цель ЗАО НКМЗ – стать современной инновационной фирмой, лидером нововведений. Управление же процессом создания нововведений рассматривается как одна из наиболее сложных и актуальных задач.

Способность адаптироваться к изменчивому рынку нововведений без разрывов в получении прибыли является одной из важнейших задач предприятия и включает в себя:

- стратегический контроль за развитием ситуации «нововведения – рынок», позволяющий определять основные точки концентрации ресурсов и капитала предприятия;

- развитие системы управления инновационными и инвестиционными проектами на основе проектного менеджмента и использования возможностей современных информационных технологий;

- постоянную поддержку активной инновационной стратегии, характеризующейся прежде всего упреждающей реакцией на запросы потребителей нововведений, а также беспрестанными поисками новых научных идей и созданием перспективных разработок;

- создание инновационного управленческого климата, который предопределяет непрерывный поиск нового;

- формирование новой переменной – «интеллектуальный капитал», характеризующейся объемом научных знаний и практического опыта, на-

копленного в процессе обучения и научно-производственной деятельности.

Изучая взаимозависимость уровня потребления, новых знаний, выпуска продукции и затрат капитала, ученые сделали вывод, что темп экономического роста находится в прямой зависимости от величины «интеллектуального капитала».

Несомненно, что первоочередная задача современной инновационной фирмы – формирование «интеллектуального капитала». Такая задача стоит сегодня перед ЗАО НКМЗ.

Эффективность управления в условиях экономического кризиса обуславливается способностью предприятия конструктивно реагировать на изменения, угрожающие его нормальному функционированию, максимально адаптироваться к сложившейся ситуации, используя открывающиеся возможности.

Положительный опыт деятельности ЗАО НКМЗ в условиях экономического кризиса отражает результаты реализации правильно выбранной стратегии:

- рост объемов производства и продаж;
- обеспечение требуемой прибыли для воспроизводства и развития завода.

Реализация выбранной стратегии предопределила решение первоочередных задач:

- создания новых рынков;
- создания исключительных возможностей и конкретных преимуществ для повышения конкурентоспособности предприятия;
- создания новых технологий;
- создания конкурентоспособной наукоемкой продукции рыночной новизны;
- повышения компетентности персонала (знаний, умений, навыков).

Периоды подъема и спада – это естественный процесс развития мировой экономики, это законы рынка.

Осень 2001 года в мировой экономике была ознаменована развитием глобального кризиса, и прежде всего - в базовых отраслях промышленности. Существенно снизилась деловая активность на рынках металлургической продукции, падают цены на металлопродукцию, мировой рынок металлопроката перенасыщен. Один Китай в последние годы увеличивает объем выпуска металлопроката на 20 - 25млн тонн в год.

Ущербность Украины в том, что она сориентирована как сырьевой придаток и зависит от конъюнктуры западного рынка. 85% металлопродукции экспортируется и лишь 15% потребляется внутри страны. При этом в структуре экспорта металла преобладает продукция с низкой степенью переработки. Таким образом, доступ Украины к наиболее прибыльным сегментам рынка готового проката становится все более ограниченным.

Падение спроса и снижение цен на металл сокращают доходы от экспорта, и, как следствие, уменьшаются закупки традиционными потребителями оборудования НКМЗ. Растущая техническая отсталость отечественного горнометаллургического комплекса (ГМК) и неудовлетворительные темпы технического переоснащения отрасли усугубляют сложившуюся ситуацию. Остановить кризисные явления способны лишь качественные изменения технологического и структурного характера.

В этих условиях выживают лишь те, кто своевременно создал новые возможности, предвидя грядущий кризис.

Чтобы не сдавать завоеванные позиции, уже сегодня в ЗАО НКМЗ проводится работа по созданию задела инжиниринговых решений. Предприятие поставило перед собой трудную, но жизненно необходимую задачу – стать конкурентоспособным элитным предприятием мирового уровня. Уже заложены основы нового НКМЗ как самосовершенствующегося предприятия. Метод достижения – биореинжиниринг, включающий ускоренные технические, технологические, организационные и индивидуальные преобразования. Реализация мероприятий программы биореинжиниринга принесла положительные результаты – в 2001 г. сумма реальной экономии составила 31 млн грн.

Наблюдателей в реализации планов не должно быть - только слаженная работа всех подразделений, осознанность необратимости происходящего, трансформация предприятия в единый организм позволят нам стать равными среди лучших на мировом рынке.

2002 год оказался более напряженным. Но даже в этих условиях на предприятии закладывается рост по ключевым показателям, и мы считаем, что поставленные задачи реальны. Намечены конкретные цели и задачи по реализации плана: разработаны программы по реализации остатков готовой продукции, по экономии материальных и энергетических ресурсов, по эффективной системе поступлений платежей, рассмотрены программы по созданию новой конкурентоспособной техники и технико-технологических возможностей. Однако

нельзя забывать, что приоритеты всегда будут иметь те фирмы, которые являются генераторами новых идей, т.е. творчески мыслящие. Потенциал у коллектива ЗАО НКМЗ имеется.

Возможности созданы: металлургическая база на 60% соответствует мировому уровню по производству, стали, термообработке. Быстрыми темпами обновляется и модернизируется механосборочное производство. Однако по технологическим разработкам предприятие отстает в 5 раз, по производительности – в 10 раз от передовых западных фирм. Сегодня, как никогда, актуален вопрос возрождения тесного сотрудничества с научно-исследовательскими институтами, создания консорциумов и технопарков. Инжиниринговые разработки предприятия отстают в 5 раз по техническому уровню, поэтому необходимо совместно с учеными работать над созданием новой продукции.

В связи с этим стратегической задачей номер один является подъем инжиниринга, что обеспечит заводу новый уровень конкурентоспособности. Сегодня нужны новые идеи инжиниринговых служб о новых изделиях и технологиях, с комплексной оценкой целесообразности их создания. Мы все должны понять – это единственный путь к выживанию в жестких условиях рынка и к обеспечению роста!

Мировая практика показывает, что прогресс, выход на новые рубежи развития возможны в тех компаниях, где своевременно была перестроена корпоративная политика в сфере науки, создана система эффективного взаимодействия науки и производства, обеспечивающая кратчайший путь прохождения от появления идеи до ее воплощения на рынке, и мобилизованы ресурсы на ее реализацию. Наука, высокие технологии, культура и образование – это те сферы человеческой деятельности, которые в первую очередь обеспечат нам успех на рынке и место в цивилизованном мире. Более того, интеллект и уровень науки являются фундаментальными основами безопасности предприятия и государства.

Сегодня на предприятиях Украины есть три проблемы дефицита:

- новых технологий - украинских “ноу-хау”;
- новых возможностей;
- управленческих кадров новой формации (менеджеров-лидеров).

Несмотря на все трудности, ЗАО НКМЗ успешно реализует выработанную концепцию создания конкурентоспособного предприятия мирового уровня, направленную на удовлетворение требований потребителя посредством выпуска высококачественной продукции на

базе коренного технико-технологического перевооружения и модернизации производства, создания новых технологий, поиска внутренних резервов снижения затрат, совершенствования систем управления, повышения профессионального мастерства, широкого использования возможностей современных информационных технологий.

Задача создания и использования новых технологий поставлена в число главных корпоративных приоритетов. Способность создавать новые технологии и использовать их для экономического развития потребителей и своего предприятия в условиях роста глобальной конкуренции, прогресса науки и техники в мире рассматривается как главный фактор, который определяет будущее любого предприятия в XXI веке, в т.ч. ЗАО НКМЗ.

Сегодня завод выходит на понятие исключительности, изначально заложенное в стратегии развития и прорыва в будущее. Это - новое качество стали, термообработки, высокая точность механообработки, создание машин и оборудования, которых в мире еще никогда не производили.

Увеличение качества параметров исключительности несоизмеримо поднимет ценность завода и поможет добиться желаемого – продукция предприятия стопроцентно будет приносить радость потребителям. Именно поэтому и создаем элитное предприятие мирового уровня – модель экономики будущей Украины.

### **3 Электронный бизнес: тенденции, проблемы, опыт НКМЗ**

#### **3.1 Тенденции развития электронного бизнеса в настоящее время**

«Раньше потребители страдали от нехватки товаров. Теперь роли поменялись, и компании страдают от дефицита покупателей. Такой переход – от дефицита товаров к дефициту клиентов – предопределяет основное отличие текущего и следующего десятилетия от предыдущего. В прошлой эре шла битва между трудом и капиталом. Теперь у нас с одной стороны - труд и капитал, а с другой – клиент, и речь идет уже о совершенно новом явлении. Клиенты хотят получить как можно больше за меньшую цену. Причем, сегодня и сейчас».

Майкл Хаммер, изобретатель бизнес - реинжиниринга и один из самых влиятельных бизнес - консультантов, провозглашает эру клиент -ориентированного подхода к построению бизнеса, и не зря: в современных условиях высокой конкуренции и высокой насыщенности рынков лишь такая стратегия, объединяющая воедино все инициати-

вы предприятия и направленная на удержание клиентов, приводит к конкурентному преимуществу на рынке и увеличению финансовых показателей предприятия.

Движущей силой перемен является революция в электронном бизнесе – выход на уровень B2B - сектор рынка, ориентированный на организацию работы с контрагентами и партнерами в процессе производства и продажи товаров или услуг. Эра, в которую мы вступаем, трансформирует компании-лидеры в каждой отрасли во всем мире, и заставит их конкурировать по совершенно новым направлениям, используя преимущества современных технологий.

Электронный бизнес – *electronic business* – использование технологий и сервисов Internet, Intranet, Extranet для расширения возможностей традиционного бизнеса и создания новых электронных видов бизнеса, определен в международной классификации информационных бизнес - систем как одно из наиболее интенсивно развивающихся направлений эффективного применения информационных технологий. Электронный бизнес – не новый вид бизнеса, а такой уровень автоматизации, когда информационные технологии существенно повышают эффективность работы и способствуют развитию новых возможностей компании.

Сегодня весь электронный бизнес можно условно разделить на три категории:

1 категория – электронный бизнес на основе Intranet (корпоративной сети). Ведется в рамках одной организации.

2 категория – электронный бизнес на основе Extranet, т.е. двух или нескольких сетей Intranet, соединенных через Internet. Обмен информацией при этом осуществляется между двумя (или несколькими) компаниями, для остальных участников рынка информация закрыта.

3 категория – бизнес для потребителей на основе Internet.

Электронный бизнес обеспечивает повышение эффективности реального бизнеса, основанное на использовании информационных технологий, для того, чтобы обеспечить оптимальное взаимодействие деловых партнеров и создать интегрированную цепочку добавленной стоимости. Он позволяет улучшить обслуживание клиентов при одновременном сокращении затрат, выявить новые каналы сбыта, обеспечить конкурентное преимущество.

В область, охватываемую электронным бизнесом, необходимо также включить такие виды деятельности, как проведение маркетинговых исследований, определение возможностей партнеров, под-

держка связей с поставщиками и потребителями, организация документооборота и пр.

Электронный бизнес становится успешным, если в его основе заложены и практически работают все принципы традиционного бизнеса (система управления, устойчивая клиентская база, отлаженные технологические цепочки бизнес-процессов и др.)

Сегодня у подавляющего числа компаний понятие «электронный бизнес» и Интернет становятся неотделимы друг от друга. Мировая аудитория Интернета продолжает расти.

Центр интенсивного развития отрасли интернет - услуг постепенно перемещается из Северной Америки в Европу и далее, в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Страны Восточной Европы, по словам европейского комиссара по информационному обществу, отстают от западноевропейских стран в использовании Интернета на 2-3 года.

Растет и количество пользователей Интернета в Украине. По данным Госкомсвязи Украины на начало 2002 года количество пользователей Интернета в Украине достигло 1 млн. чел., при этом доля корпоративных пользователей составляет 65%. Мониторинг использования украинских и российских Интернет-ресурсов (проект компании SpyLog) ставит сегодня на первое место электронную коммерцию (реклама, сбыт, снабжение).

Возможности Интернета для организации рекламы, снабжения и сбыта, отражены на рисунке 6.

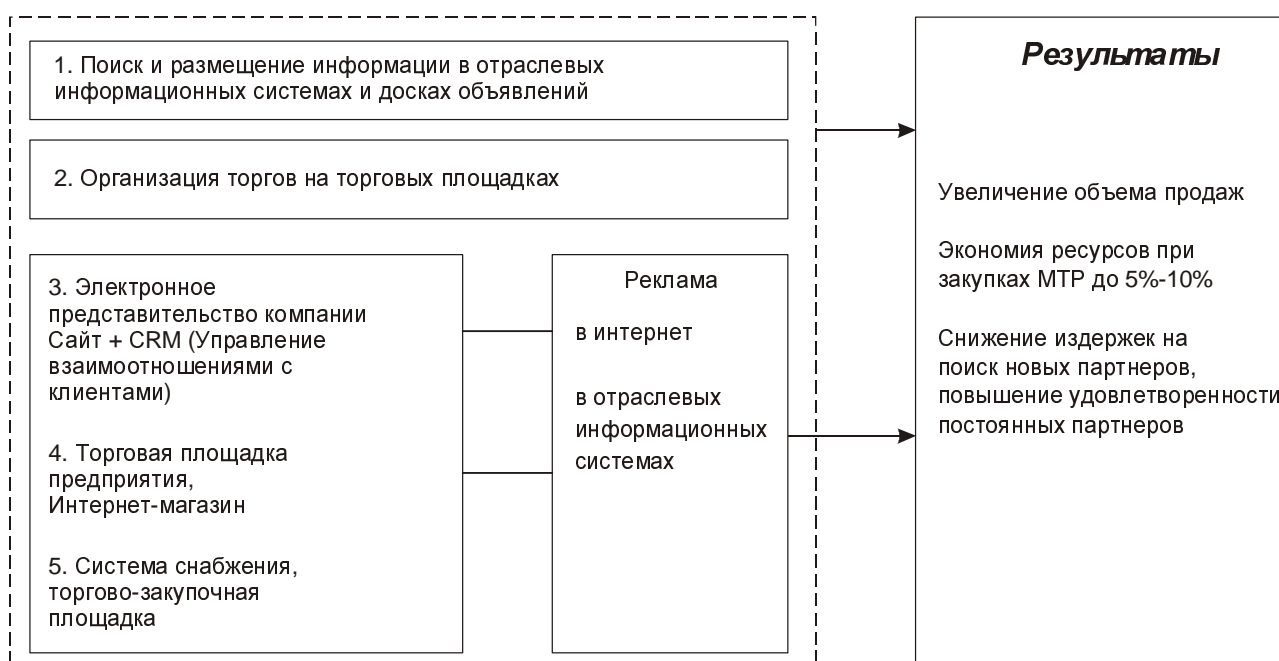


Рисунок 6 - Организация снабжения и сбыта в Интернет

Согласно приведенной схеме, по данным исследования предприятий металлургического комплекса, выполненного Московским государственным институтом стали и сплавов, причиной использования Интернета в деятельности фирмы является:

17% - информационная поддержка клиентов, партнеров;

33% - поиск информации для вашего бизнеса ;

14% - сокращение накладных расходов;

36% - привлечение новых клиентов и деловых партнеров.

Сеть Интернет открывает для электронного бизнеса достаточно большие перспективы, но в то же время накладывает определенные ограничения как на фирму, так и на среду, окружающую бизнес.

Первая проблема: фирме, которая использует сеть Интернет для привлечения новых клиентов и деловых партнеров, придется конкурировать с аналогичными компаниями по всему миру. Использование глобальной сети неизбежно ведет к глобализации рынка. При этом выдвигаются специфические требования к структуре и идеологии действия таких фирм. Систематизация требований привела к появлению новой идеологии функционирования бизнеса – Best Practice. В рамках Best Practice компании стараются постоянно повышать качество и эффективность всех направлений функционирования предприятия, для того, чтобы добиться конкурентоспособности на мировом рынке. Это влечет за собой необходимость постоянного применения новых технологий и реагирования на изменения конъюнктуры без малейшего промедления, чтобы быть впереди конкурентов.

Вторая проблема, касающаяся электронного бизнеса, связана с внешней средой бизнеса, которая, чтобы успешно развиваться, должна включать в себя следующие компоненты:

- развитую сетевую и информационную инфраструктуру для организации доступа к клиентам как внутри страны, так и за ее пределами;

- наличие и доступность необходимого программного и аппаратного обеспечения для установки и обеспечения работоспособности оборудования;

- наличие необходимой гражданско-правовой базы для регламентирования работы и защиты интересов клиентов фирмы, занимающейся электронным бизнесом на территории данного государства.



### 3.2 ЗАО НКМЗ на пути к электронному бизнесу

Начало ведения бизнеса с применением электронных средств ЗАО НКМЗ можно отнести к 1992 году, когда завод начал получать по каналам сети РЕЛКОМ маркетинговую информацию, а также использовать ее для размещения рекламы продукции и связи с деловыми партнерами.

С 1995 года сеть РЕЛКОМ входит в сообщество сетей Internet, что позволило ЗАО НКМЗ получить доступ к мировым информационным ресурсам.

По мере коммерциализации и расширения возможностей сети Интернет, появления все большего количества деловых партнеров с 1996 года НКМЗ начал активно использовать сеть в качестве канала связи для обмена информацией с деловыми партнерами. Сетевой адрес ЗАО НКМЗ `ztn@nkmz.donetsk.ua` был внесен во все официальные документы завода (фирменные бланки, рекламные проспекты, визитные карточки и др.). Низкие тарифы электронной почты (в 50 раз дешевле факса и в 150 раз телеграфа) вывели ее на одно из первых мест среди средств связи по документальной передаче информации. По каналам электронной почты сегодня завод осуществляет свыше 50% информационного обмена с внешней средой.

Второй, наиболее используемой специалистами ЗАО НКМЗ услугой Интернета, были телеконференции и электронные доски объявлений.

Новый качественный этап в использовании ресурсов Интернета для ЗАО НКМЗ начался с 1997 года. Организация качественного канала, обеспечивающего достаточно высокую для отечественных линий связи скорость передачи информации, позволила приступить к использованию практически всех доступных услуг Интернета, работающих в режиме on-line.

В 1999 году было положено начало созданию системы поддержки принятия решений руководителями и специалистами с использованием информации из внешней среды на базе повышения качества предоставляемых услуг.

Для получения максимальной эффективности технологии Интернет в акционерном обществе была разработана и реализована развитая структура корпоративных пользователей: корпоративная сеть – центральный узел – внешняя среда. Центральный узел обеспечивает круглосуточную связь завода с внешней средой. В подразделениях завода организованы узлы концентрации и обработки информации

(пользователи сети Интернет), которые подключены к центральному узлу по каналам корпоративной сети.

Сегодня на предприятии более 200 человек пользуются электронной почтой, из них 100 имеют доступ к сети Интернет в режиме on-line. При этом создана система безопасного доступа, обеспечивающая целостность, конфиденциальность и недоступность данных, как на персональных компьютерах пользователей, так и в корпоративной информационной сети в целом.

Сегодня Интернет становится областью, в которой объединяются такие маркетинговые понятия, как реклама продукции и услуг, создание благоприятного имиджа, создание брендов, мероприятия по обеспечению и стимулированию сбыта, налаживание связей с потенциальными и существующими потребителями, сбор и обработка маркетинговой информации.

Активным инструментом рекламы выпускаемой продукции, продвижения ее на рынок и продажи, средством установления деловых контактов с потребителями и поставщиками стал корпоративный веб - сайт НКМЗ, созданный в 1999 году. Основные задачи, которые решает веб - сайт НКМЗ сегодня это:

- создание маркетинговых условий, способствующих выполнению корпоративной миссии НКМЗ, достижению цели предприятия: стать равным среди лучших на мировом индустриальном рынке.
- создание благоприятного имиджа предприятия и торговой марки;
- распространение информации о технических возможностях НКМЗ и выпускаемой продукции;
- реклама продукции и ее потребительских свойств;
- преодоление барьера недоверия и побуждение обратиться со своими потребностями именно на НКМЗ;
- стимулирование роста доли экспортных поставок, объемов производства и реализации продукции;
- реализация бизнес - проектов;
- реализация системы управления оптимальными закупками материалов;
- обеспечение оперативной обратной связи с постоянными и потенциальными партнерами по предоставлению дополнительной информации.

Структура корпоративного сайта [www.nkmz.com](http://www.nkmz.com). включает два основных раздела: презентационно - имиджевый и коммерческий. Схема структуры этого сайта дана на рисунке 7.

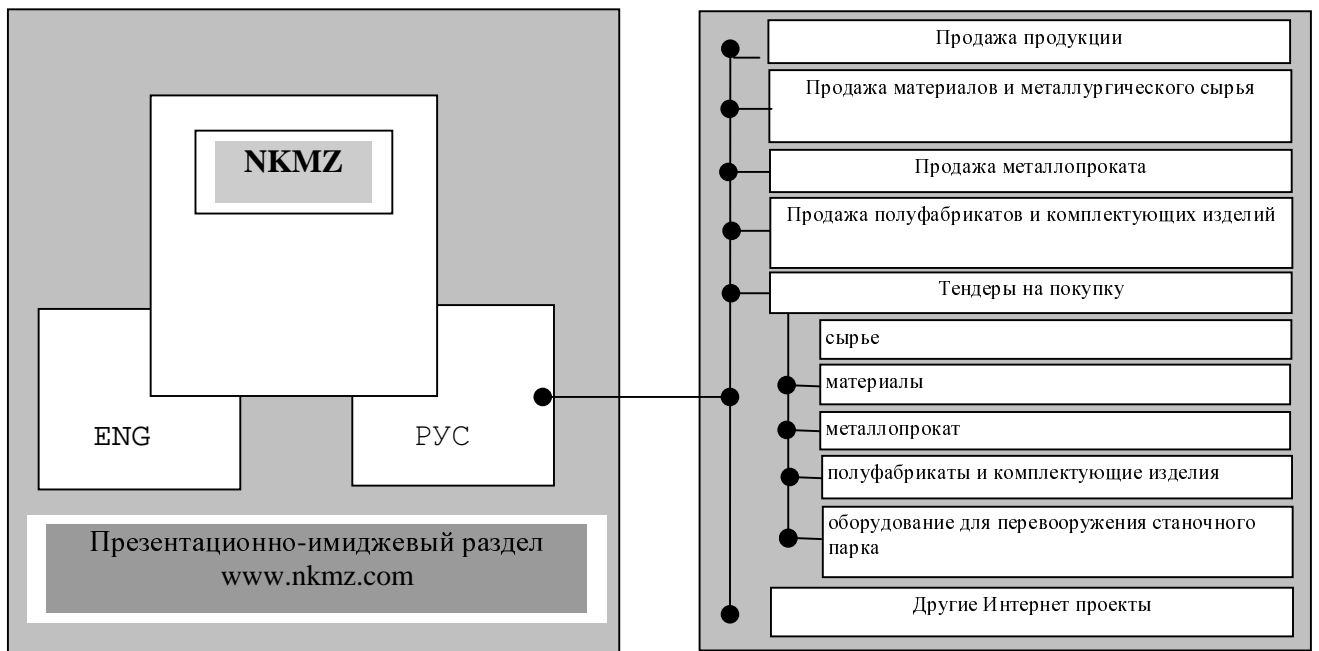


Рисунок 7 - Схема структуры сайта НКМЗ

Презентационно-имиджевый раздел корпоративного сайта выполняется в двух базовых версиях - английской и русской, размещается на серверах, обеспечивающих условие быстрого доступа. Данный раздел предоставляет информацию о продукции и услугах, основные обобщенные характеристики, информацию о преимуществах и конкурентоспособности нашей техники, об использовании ноу-хау, оригинальных решениях и т.п.

Коммерческий раздел корпоративного сайта НКМЗ содержит следующие типы систем В2В

1 Служба закупок (buy site). Служба закупок или снабжения позволяет предприятию осуществлять материально-техническое снабжение непосредственно со своего интернет-сайта. Такая система содержит возможности публикации потребности в материально-технических ресурсах, поиска поставщиков и получения от них коммерческих предложений, организации тендеров и т.д.

Служба закупок состоит из следующих информационных блоков:

- электронные тендеры на закупку материалов и металлургического сырья, металлопроката, полуфабрикатов и комплектующих изделий (оперативные ежесуточные дополнения и полный перечень потребностей);
- перечень оборудования для технического перевооружения станочного парка;
- предложения принять участие в совместных проектах;

- перечень сырья и материалов, приобретаемых НКМЗ регулярно крупными партиями;
- контактная информация для оперативной обратной связи (телефон, факс, электронная почта).

2 Онлайн-магазин (online store). Его назначением является обеспечение сбыта продукции предприятия. Такой Интернет-магазин позволяет покупателям получать подробную информацию о продукции НКМЗ, ее технических характеристиках, преимуществах и отличительных особенностях и обеспечивает обратную связь со специалистами, ответственными за конкретную номенклатуру (технология).

Онлайн-магазин состоит из следующих информационных блоков:

- структурированная согласно потребностям заказчиков информация о продукции НКМЗ, содержащая подробную информацию об ее технических характеристиках, преимуществах и отличительных особенностях;
- электронные тендеры на продажу излишков материалов и металлургического сырья, металлопроката, полуфабрикатов и комплектующих изделий (полный перечень);
- контактная информация для оперативной обратной связи (телефон, факс, электронная почта).

Размещение рекламы продукции завода в коммерческих телеконференциях, на электронных досках и WEB-сайте позволило обеспечить, по данным отчетов производств, рынок сбыта более 10% от общего объема продаж в 2001 году. ( таблица 2)

Таблица 2 – Рост объема продаж с использованием электронных форм бизнеса

Показатели	Год	1999	2000	2001	2005
		Факт	Факт	Факт	Прогноз
Количество посещений сайта в год		10000 0	11500 0	150000	350000
Объем продаж с использованием электронных форм бизнеса		4%	5%	10%	40-50%

В таблице 2 следует обратить внимание на следующее: вероятность заключения сделки через корпоративный сайт пропорционально числу посетителей сайта, т.е. количество заключаемых сделок через сайт в сети Интернет тем больше, чем больше количество посетителей сайта.

С целью оптимизации информационных потоков, поступающих на предприятие по каналам Интернета, обеспечения оперативного доступа к информационным ресурсам, исключения дублирования информации в ЗАО НКМЗ в 2000 году создан внутренний веб-сайт завода.

Информационное содержание веб-сайта определяется на основании анализа информационных потребностей пользователей информационно-вычислительной корпоративной сети (руководителей и специалистов) завода, динамично отражает текущие потребности, вытекающие из оперативных и перспективных задач, стоящих перед подразделениями и заводом в целом.

Веб-сайт включает следующие основные разделы:

1 Информация о проведении мероприятий по биореинжинирингу на заводе (корпоративный бюллетень).

2 Корпоративная культура.

3 Материалы научно технико-экономического совета (НТЭС) – план проведения, решения НТЭС.

4 Учебно-методические пособия по курсу корпоративного менеджмента.

5 Законодательство.

6 Финансовая информация

7 [www.nkmz.com](http://www.nkmz.com) - зеркало корпоративного веб-сайта НКМЗ.

8 Деловые партнеры, конкуренты – зеркала веб-сайтов партнеров и конкурентов.

9 Научно-техническая библиотека НКМЗ – перечень подписных изданий, новые поступления.

10 Патентное право, изобретательство, рационализация – нормативные, методические и организационные материалы.

11 Мониторинг электронных средств массовой информации.

12 Выставки, ярмарки – календарь выставок на год.

13 Абонентам Интернета на НКМЗ - оперативная информация для пользователей сети Интернет и др.

14 Информация подразделений.

15 Справочная информация, в т.ч. прогноз погоды, расписание поездов, автобусов, телефонные справочники и пр.

В 2002 году начаты работы по преобразованию внутреннего веб-сайта [nkmzinfo](http://nkmzinfo) в информационный портал предприятия. В основу преобразований положена одна из наиболее популярных концепций современного бизнеса – теория конкуренции, основанная на знаниях. Согласно данной концепции, предприятие можно представить как

сумму компетенций, находящихся или в головах сотрудников, или существующих в виде инструкций, баз данных оперативной информации, объединенных информационной сетью.

Задача портала – обеспечить связь на всех уровнях, для всех сотрудников, сделать общекорпоративные компетенции доступными для каждого пользователя, избежав при этом информационной перегрузки. Внутренний портал позволяет оперативно подобрать правильную информацию, обучить сотрудников, эффективно организовать их работу.

### **3.3 Эволюция вместо революции: этапы развития электронного бизнеса**

Передовые компании во всем мире прогнозировали начало атаки на традиционные модели бизнеса. Сегодня практически каждая область бизнеса претерпевает разительные изменения. Интернета и предлагаемая им возможность ведения электронного бизнеса кардинально меняют производство.

Чтобы выжить, крупные компании должны обладать четкой стратегией электронного бизнеса. Сегодня для сохранения конкурентоспособности практически обязательным условием стало включение в бизнес-план стратегии использования возможностей Интернет. Если компания недостаточно продумала свою Интернет-стратегию, конкуренты быстро ее опередят, и ей останется только пытаться их догнать.

Для начала руководители производств ЗАО НКМЗ должны ответить на несколько вопросов:

–Что следует предпринять в области электронного бизнеса, чтобы сохранить конкурентоспособность?

–Как будет выглядеть бизнес-модель следующего поколения в компании?

–Как планируете использовать Интернет для повышения спроса, сокращения производственных затрат и выстраивания сотрудничества с поставщиками и заказчиками?

Стремление использовать многообещающие возможности электронного бизнеса требует проведения радикальных изменений в сжатые сроки, что может наталкиваться на серьезное сопротивление на различных уровнях управления. Руководители, успешно справляющиеся с управлением сложными структурами и процессами, часто опасаются, что с введением электронного бизнеса они «сожгут за со-

бой все мосты». Эти руководители предпочли бы сохранять в боевой готовности хорошо зарекомендовавшие себя ранее технические и организационные структуры до тех пор, пока новые решения не докажут свою пригодность. Необходимо также подумать о внешней среде: покупателях, поставщиках, деловых партнерах, которые должны привыкнуть к новым формам электронного бизнеса.

Мировой опыт подсказывает: выход – в поэтапной трансформации, когда существующие и устоявшиеся процессы и системы шаг за шагом надстраиваются или заменяются важнейшими элементами электронного бизнеса как можно более бесконфликтно.

Процесс перехода к методологиям и технологиям электронного бизнеса можно разделить на несколько этапов, каждый из которых позволяет говорить о каком-либо промежуточном результате и оценивать прибыльность и эффективность разработанной на данном этапе системы.

Здесь необходимо заметить, что выполнение этапов не обязательно должно проходить в том порядке, как на рисунке – напротив, в зависимости от конкретных нужд некоторые этапы могут быть пропущены, а некоторые – поменяться местами. Более подробное содержание каждого этапа приведено в таблице 3.

Таким образом, если сегодня электронный бизнес служит средством коммуникаций, средством поиска информации, снабжения и сбыта, то электронный бизнес завтра – это ежедневный мониторинг машиностроительного и металлургического рынка, средство прогнозирования ситуации на рынке (экспресс-анализ рынка).

Таблица 3 – Содержание элементов трансформации бизнеса

Наименование этапа развития бизнеса	Содержание элементов трансформации бизнеса
1 Осведомленность руководителя или технических специалистов предприятия о возможностях, предоставляемых интернет-технологиями	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знакомство с возможностями, предоставляемыми интернет-технологиями;</li> <li>▪ первичное формирование технической инфраструктуры интернет-коммуникаций;</li> <li>▪ появление в штате специалиста (группы специалистов), занимающегося исключительно интернет-технологиями.</li> </ul>
2 Использование интернет-технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка корпоративного сайта предприятия;</li> <li>▪ расширение общей маркетинговой, PR-политики предприятия в Интернете;</li> <li>▪ разработка стратегии использования возможностей Интернета</li> <li>▪ формирование структуры и обучение корпоративных пользователей Интернета</li> </ul>
3 Внедрение некоторых элементов электронной коммерции в работе предприятия, повышение эффективности бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Использование веб-ориентированных систем для повышения эффективности бизнес-процессов. Разработка внутреннего портала предприятия;</li> <li>▪ использование Интернета как дополнительного канала продаж;</li> <li>▪ организация каналов обмена информацией с контрагентами через Интернет;</li> <li>▪ внедрение элементов системы электронной коммерции для сектора B2B</li> </ul>
4 Пересмотр политики отношений с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Из практики металлургических и большинства машиностроительных предприятий: только 20% клиентов дают 80% доходов. У НКМЗ 15% постоянных заказчиков дают 60% доходов. Следовательно, одним из приоритетных направлений электронного бизнеса, важнейшим элементом конкурентной борьбы является внедрение систем управления отношениями с клиентами CRM-системы.</li> </ul> <p>В рамках классической концепции система CRM состоит из трех основных функциональных блоков: автоматизации системы продаж, автоматизации последовательного обслуживания, бизнес-аналитики;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ пересмотр маркетинговой политики предприятия;</li> <li>▪ внедрение системы ценностного ценообразования</li> </ul>



Продолжение таблицы 3

Наименование этапа развития бизнеса	Содержание элементов трансформации бизнеса
<p>5 Интеграция бизнес-процессов предприятия с бизнес-процессами партнеров и поставщиков</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внедрение SCM-систем - supply chain management (<i>управление цепочками поставок</i>) – система, которая направлена на повышение эффективности логистики компании. Причем логистики в широком смысле слова, которая охватывает все вопросы, возникающие при построении цепей поставок (supply chain) и прохождения по ним товара;</li> <li>▪ внедрение PRM систем - Partner Relationship Management (<i>управление взаимоотношениями с партнерами</i>) – системы повышения эффективности процессов взаимодействия с партнерами в области продаж, маркетинга, поставок и обслуживания за счет интеграции различных аспектов партнерской деятельности в единую систему. Данные системы реализуются в различных приложениях для автоматизации и оптимизации указанных процессов;</li> <li>▪ внедрение SRM-систем - storage resource management (<i>управление ресурсами хранения</i>) – это подвид управления хранением, охватывающий мониторинг состояния, конфигурации, доступности, производительности и использования сетевых ресурсов хранения, а также генерацию отчетов и рассылку предупреждений.</li> </ul>
<p>6 Ввод в эксплуатацию систем управления знаниями, корпоративных информационных сетей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внедрение систем управления знаниями;</li> <li>▪ внедрение систем управления документами;</li> <li>▪ внедрение систем финансового и управленческого анализа;</li> <li>▪ внедрение корпоративного информационного портала;</li> <li>▪ создание общего хранилища данных предприятия</li> </ul>
<p>7 Создание технической и технологической инфраструктуры для внедрения принципов электронного бизнеса на предприятии</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внесение кардинальных изменений в техническую и технологическую инфраструктуру предприятий</li> </ul>
<p>8 Переход к электронному бизнесу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Качественное преобразование бизнес-модели бизнеса, реорганизация предприятия, интеграция с контрагентами</li> </ul>

Качественное преобразование бизнес -модели предприятия на основе технологий электронного бизнеса, направленное на удержание клиентов, будет являться одним из обязательных условий достижения конкурентного преимущества на рынке и увеличения финансовых показателей предприятия. Необходимо также отметить, что Интернет является мощным источником, способствующим формированию интеллектуального потенциала предприятия.

## **4 Интеллектуальный капитал – основной ресурс современного предприятия**

### **4.1 Формирование и структура интеллектуального капитала**

На современном предприятии главным источником поддержания его высокого статуса становится интеллектуальный капитал, имеющий в своей основе высокий уровень образования, корпоративную культуру, научно-технический и технологический потенциал. Производительные силы, сосредоточенные в этих взаимодействующих потенциалах, в случае их умелого регулирования создают условия самодостаточности, устойчивости и относительно слабой чувствительности экономического развития к возможным воздействиям негативных внешних факторов. Это означает, что для эффективного развития современного предприятия необходимы правильно определенные приоритеты научно-технической, экономической и социальной политики, стратегия и механизмы ее воплощения, которые должны быть сконцентрированы на устранении отрицательной динамики технологического развития. В первую очередь в более динамичном развитии нуждаются наукоемкие производства, наилучшим образом выполняющие функцию интенсификации создания прибавочной стоимости, повышения качества и обновления продукции, вытеснения машиностроительного импорта.

Импортная экспансия, не защищенная разумными экономическими барьерами, открытость внутреннего рынка продолжают разрушать украинские предприятия, которым необходимы средства и время для переориентации своих производств на необходимую производственному сектору и потребительскому рынку качественно новую продукцию.

Таким образом, перспективы экономического роста в Украине в ближайшие годы будут определяться потенциалом роста внутреннего спроса и возможностью украинских предприятий обрабатывающих

отраслей промышленности производить продукцию, востребуемую в первую очередь внутренним, а еще лучше – мировым рынком.

Особое внимание в стратегии развития современного предприятия отводится формированию «интеллектуального капитала». Эта важнейшая задача также решается в ЗАО НКМЗ.

Понятие интеллектуального капитала и связанное с ним понятие интеллектуальной собственности неотделимы от «новой экономики». Это самые существенные компоненты, которые в наибольшей мере идентифицируют «новую экономику». На определенном, уже наступившем этапе технологического развития они проявляются с такой интенсивностью, которая позволяет говорить о коренном отличии «новой экономики» от экономики промышленной индустрии, опирающейся на природно-сырьевые ресурсы и труд так называемого промышленно-производственного персонала.

Определение “интеллектуальный капитал” носит достаточно общий характер и обычно подразумевает сумму тех знаний всех работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность. Получение разного рода технологических и организационных преимуществ над конкурентами является основной функцией интеллектуального капитала (рисунок 8 и таблица 4). Это определение носит условный характер, поскольку не связано с такими категориями стоимости капитала как цена и т.д. Следует отметить, что связь понятий “интеллектуальный продукт” и “интеллектуальный капитал” имеет экономический смысл только в условиях рыночного ценообразования. В условиях директивного управления ценами интеллектуальный продукт не имеет стоимости, адекватной его вкладу в экономику, и говорить о его капитализации, как показали результаты технологического развития в директивной экономике, не приходится.



Рисунок 8 - Схема формирования интеллектуального капитала в ЗАО НКМЗ

Таблица 4 – Структура интеллектуального капитала

Структурные составляющие	Элементы структурных составляющих
1 Интеллектуальная собственность	1.1 Ноу-хау 1.2 Торговые секреты 1.3 Патенты 1.4 Авторские права 1.5 Торговые марки товаров и услуг
Человеческие активы	2.1 Образование 2.2 Профессиональная квалификация 2.3 Связанные с работой знания (следствие понимания и исполнения работы в определенной области): 2.3.1 Подразумеваемые (трудно описать устно и письменно) 2.3.2 Явные (можно описать в инструкциях, руководствах и т.д.) 2.3.3 Скрытые (в качестве эксперта) 2.4 Профессиональные наклонности и психометрические характеристики: 2.4.1 Проф. ориентация: <ul style="list-style-type: none"> <li>• к саморазвитию;</li> <li>• к критическому мышлению;</li> <li>• к работе с информационными технологиями;</li> <li>• к работе с людьми;</li> <li>• к инженерной деятельности;</li> <li>• к делопроизводству;</li> <li>• к торговой деятельности;</li> <li>• к технической работе;</li> <li>• к иностранным языкам и др.</li> </ul> 2.4.2 Тип личности и ее мотивация: <ul style="list-style-type: none"> <li>• роль в команде, стиль руководства, стиль исполнения и т.п.;</li> <li>• внушаемость и подверженность чужому влиянию;</li> <li>• степень критичности мышления;</li> <li>• целостность личности; объективные характеристики личности: инициативность, упорство, настойчивость, коммуникативность, стрессоустойчивость, выносливость, педантичность, аккуратность, исполнительность и др.</li> <li>• самовосприятие и восприятие себя «глазами» руководителя, подчиненных, коллег и т.д.</li> <li>• стиль мышления;</li> <li>• стиль работы;</li> <li>• мотивирующие факторы и др.</li> </ul>

Продолжение таблицы 4

Структурные составляющие	Элементы структурных составляющих
	2.5 Связанные с работой умения (сочетание навыков, способностей, личностных качеств и профессиональной квалификации для выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте в конкретной организации) 2.6. Квалификация для соответствия каким-либо требованиям (сертификация)
3 Инфраструктурные активы	3.1 Технологии 3.2 Методы 3.3 Процессы, которые делают работу предприятия вообще возможной: корпоративная культура, методы управления, развития персонала, фин.структура, базы данных, коммуникационные системы
4 Рыночные активы	4.1 Потребители 4.2 Поставщики и др. субъекты рынка, лицензирование, соглашения, и т.д

Важно иметь в виду, что эффективность и ценность интеллектуального капитала являются не всеобщими универсальными категориями. Они определяются и самовозрастают только в контексте конкретной стратегии развития компании, и при иной стратегии, имеющиеся интеллектуальные ресурсы могут быть малопригодны. Потому-то наши производства, ориентированные ранее на оборону, так трудно адаптируются к требованиям потребительского рынка. Их интеллектуальный капитал часто вообще неприменим ко многим видам гражданской продукции, ее товарному циклу. Наиболее успешно интеллектуальный капитал может развиваться в русле целенаправленной деятельности по созданию новой продукции и организационно-структурных мероприятий для освоения новых ниш на товарных рынках. В этом плане в мировой практике активно используется формула «Интеллектуальный потенциал + информация и информационные технологии, + новые идеи = новые потребности и долговременные ценности».

Развитие зависит от того, насколько масштабно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы. Причем интеллектуальный ресурс нуждается в долговременности

и системности своего структурного построения. Эпизодические усилия типа “мозговой атаки” приглашенных специалистов не увеличивают интеллектуальный капитал компании. А нетворческий и неквалифицированный труд собственных сотрудников компании в принципе не способен создавать или использовать интеллектуальный капитал.

Главным носителем интеллектуального капитала является специально подобранный и подготовленный персонал фирмы. Вещественных измерителей творческого потенциала фирмы, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами, необходимыми для производства любого продукта, такими как основные и оборотные средства, деньги, труд и т.п., — не существует. Сложно найти надежные способы измерения коллективных знаний сотрудников фирмы, их опыта и интуиции, интеллектуальной собственности, усвоенной ими информации. Соответствующим образом прошедшие селекцию, организованные, сконцентрированные и нацеленные на определенную сферу деятельности, — в совокупности именно они позволяют фирме создавать новую продукцию. Это хорошо видно на примере работы отдела главного конструктора прокатного оборудования (ОГК ПО) ЗАО НКМЗ.

Слабые возможности строго формального и адекватного описания и измерения интеллектуальных ресурсов и, в частности, процессов научных исследований и разработок, проявляющиеся в высокой степени неопределенности их результатов, в методологических проблемах определения нормативов творческого труда (или даже самого творчества) и их надежности, в самой сущности творчества, все более вытесняющего рутинную работу в интеллектуальных компаниях, — все это затрудняет решение задачи нормирования интеллектуальных процессов и творческих видов деятельности. Но зато в условиях рыночного ценообразования это достояние компании можно оценивать или соотносить со стоимостными категориями.

Первым (достаточно спорным и не единственным) признаком интеллектуальной компании является ее рыночная капитализация, превышающая бухгалтерскую стоимость основных фондов, материальных и финансовых средств. Превышение над бухгалтерской стоимостью формируется как раз за счет интеллектуальных факторов: новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий на новых его сегментах, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки (престижа), контроля над бизнесом, взаимоотношений с потребителями и т.д. Степень превышения имеет

большее значение: не всякая успешная на фондовом рынке компания является интеллектуальной. По мнению экспертов, превышение должно быть многократным и носить стабильный характер, не подверженный спорадическим рыночным ожиданиям. Одни эксперты считают, что интеллектуальный капитал высокотехнологичной компании обычно в 3—4 раза превышает учетную стоимость ее доходов. Другой подход заключается в том, что соотношение интеллектуального капитала к стоимости материальных средств производства и финансового капитала в таких компаниях должно находиться в пределах от 5:1 до 16:1.

Отсутствие на балансе значительного количества материальных ресурсов в виде основных фондов и оборотных средств, используемых в процессе основной производственной деятельности, не является принципиальным, поскольку современная интеллектуальная компания может их привлекать со стороны, оплачивая их как оказываемые услуги.

Важным признаком интеллектуальной компании является объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки: если они превысили объем инвестиций в основные фонды, то этот показатель также может служить определяющей характеристикой интеллектуальности компании.

Какой-либо другой барьерный критерий, различающий интеллектуальную компанию, и допустим, высокотехнологичную (то же лицензионное производство, использующее заимствованный интеллектуальный капитал и оплачивающее соответствующую интеллектуальную ренту), определить трудно. И та, и другая использует в максимальной степени интеллектуальный ресурс. Отличие состоит в том, что одна компания использует собственный интеллектуальный ресурс, другая его заимствует. Помимо работников компании носителями интеллектуального корпоративного ресурса являются также ее структуры и клиенты.

## **4.2 Оценка интеллектуального капитала**

Интеллектуальный капитал компании (ИК) можно оценить путем сопоставления рыночной стоимости акционерного капитала (АК) и текущей стоимости основных фондов (с учетом износа) SOF. Можно предположить, что разница между двумя этими величинами  $АК - SOF = ИК$  достаточно условно и приближенно характеризует интеллектуальный материальный потенциал компании (ИК).



Сама по себе абсолютная величина стоимостной оценки интеллектуального потенциала ИК не всегда приемлема в экономическом анализе. Гораздо информативнее бывают относительные показатели однотипных компаний или динамика показателей за ряд лет одной и той же компании. Сокращение разрыва в рыночной и учетной стоимости компании является признаком необходимости принятия мер для предупреждения ее деградации.

Сегодня возникла задача измерения ценности нематериальных активов компании.

При оценке нематериальных фондов исходят из предположения, что рыночная стоимость интеллектуальной компании отражает не только материальные источники продукта компании, но и некий компонент, относящийся к нематериальным источникам. Для выявления всех источников, создающих добавленную стоимость продукта интеллектуальной компании, применяется метод, используемый для определения стоимости торговой марки. Дело в том, что торговые марки (нематериальный компонент) как знак высокой деловой репутации предоставляют компании определенные преимущества: в праве диктовать цену, в доступе к рынкам сбыта, в получении кредитов, в возможностях запуска новой продукции. Подсчитав стоимость наценки, получаемой за счет использования преимуществ, получают стоимость торговой марки.

Гипотеза заключается в том, что стоимость нематериальных активов компании — это и есть та цена, которую недополучает компания-конкурент за свою продукцию, не обладая таковыми активами.

Стоимость нематериальных активов компании (СНМАК) определяют как величину, характеризующую способность компании пользоваться нематериальными фондами так, чтобы опережать конкурентов. Эта величина — ценное дополнение к тому, чем располагает компания. Ее достоинство в том, что она позволяет сравнивать между собой однотипные компании, а также структурные различные подразделения и целые предприятия внутри корпорации, при условии их принадлежности к одной и той же отрасли.

Кроме того, считается, что небольшая или уменьшающаяся СНМАК может служить признаком того, что компания вкладывает недостаточно средств в исследования и разработки и поддержание торговой марки. И, наоборот, растущая величина СНМАК означает, что корпорацию или ее подразделение в будущем ожидают высокие прибыли.

Продуктом человеческого капитала является новизна. Статистическим показателем новизны продукции компании является удельный вес новых видов продукции в общем объеме продукции компании который определяется отношением общей стоимости новых видов продукции (объема продаж) в действующих ценах к общему объему произведенной (проданной) продукции компании и выражается в процентах. Градация новой и старой продукции может быть различной. Обычно компания считает продукцией новой, если она производится не более трех-четырех лет. Могут быть назначены и другие пороговые значения критерия новизны.

Резкое повышение качества новинок позволяет компенсировать снижение цен на устаревающую продукцию.

Социологические исследования свидетельствуют о наличии устойчивой связи между результатами деятельности компании и моральным климатом в ее коллективе. Отношение сотрудников компании к работе, чувство удовлетворения своей полезностью, взаимообучаемость, взаимоотношения друг с другом, со смежниками и с клиентами также являются проявлениями влияния человеческого капитала на результативность компании.

Опыт и квалификация сотрудников компании, их труд увеличивают человеческий капитал компании хотя бы с точки зрения доверия и притяжения к ней клиентов. В то же время и молодость сотрудников, их научная любознательность, свежесть мышления и отсутствие склонности к догматизму имеют свои преимущества.

Чтобы иметь рыночное преимущество, интеллектуальная компания должна обладать банком знаний. Стоимость знаний интеллектуальной компании может превышать стоимость ее финансового капитала, а приверженцы информационной экономики утверждают, что она не только может, но и должна превышать эту стоимость.

В базы знаний компании включаются результаты ее собственных исследований и разработок; накопленный опыт, знания и навыки сотрудников; различные технические требования, условия, стандарты, руководящие материалы и т.п.; специфические особенности сложившихся связей с клиентами (заказчиками) и смежниками; конъюнктура сегмента рынка, на котором работает компания; оценки макроэкономической ситуации в стране и на мировых рынках; данные о возможностях конкурентов и т.д. Сюда же следует отнести технические средства хранения и поиска необходимой информации, ее адаптации для решения текущих задач компании.

Обязательно следует оценивать стоимость банка знаний компании как компонентов ее интеллектуального капитала.

Для оценки структурных интеллектуальных фондов можно использовать два вида данных: накопленные запасы корпоративных знаний и организационную эффективность компании, показывающую, в какой степени ее организация стимулирует, а не тормозит работу компании.

Патенты, изобретения, описания производственных процессов, торговые марки, авторские права имеют определенные формы своего представления, а также, в соответствии с технико-экономическим обоснованием — юридически оформленные оценочные характеристики. Наряду с перечисленными интеллектуальными фондами компания может иметь и другие интеллектуальные активы, структурные нематериальные ценности, принимающие менее определенные формы.

Для их определения и оценки все интеллектуальные ценности фирмы можно подразделить на три группы:

1 Технические (результаты исследований, разработок, испытаний; “ноу-хау”; производственные технологии; иные производственные секреты и т.п.).

2 Рыночные (авторские права, товарное имя и товарный знак, реклама, гарантии, регистрация товарной марки, дизайн и т.п.).

3 Знания и навыки (базы знаний; техническая, учебная, справочная, статистическая, нормативно-правовая литература, пособия, документы; стандарты качества; технические требования, руководящие документы; процессы управления; требования и системы безопасности; производственные лицензии; системы диспетчирования и контроля за выполнением договоров; информационные системы и т.п.).

Основным правилом определения ценности этих фондов является их тестирование на предмет обладания ими рыночной стоимостью. Ответ будет положительным, если:

- фонд способствует тому, что продукция (услуги) компании имеют преимущества перед продукцией других компаний;
- фонд представляет ценность для других компаний;
- имеются компании, готовые доплачивать за существование фонда.

Интеллектуальный капитал создается также приверженцами продукции компании, то есть ее заказчиками, клиентами. Проявляются предпочтения клиентов тремя способами:

- клиенты обращаются к услугам, главным образом, только “своей” компании;
- бизнес компании растет за счет доли ее постоянных клиентов;
- клиенты компании невосприимчивы к призывам и обещаниям конкурентов.

Чем больше экономическая мощь заказчиков и клиентов компании, тем большим интеллектуальным капиталом она обладает, поскольку потребители, наряду с материальными фондами и человеческим капиталом, — главное богатство компании.

Интеллектуальный капитал компании, во-первых, имеет несколько составных элементов и, во-вторых, на его формирование и величину влияет достаточно многочисленная группа разнородных факторов. Поэтому интегральная оценка интеллектуального капитала компании должна отражать многогранную деятельность компании в целом. Важно отметить, что для компаний различной специализации типовым может быть только подход к оценке ее интеллектуального капитала, набор же показателей строго индивидуален.

Каждая конкретная фирма в силу специфики своей деятельности и индивидуальности организационного кадрового построения может самостоятельно определить свою систему показателей для расчета интеллектуального потенциала и определения стратегии развития.

В собственных интересах фирмы, в целях ее устойчивого развития необходимо уметь давать самооценку собственному потенциалу и, в первую очередь, интеллектуальному потенциалу, соизмерять его возможности с потребностями рынка.

### **4.3 Управление интеллектуальным потенциалом**

Сегодня в ЗАО НКМЗ разрабатывается компьютерная автоматизированная система управления интеллектуальным потенциалом (АСУИП) с созданием необходимых баз знаний и баз данных по человеческим активам, рыночным активам, инфраструктурным активам и интеллектуальной собственности.

Для разработки гибкой и прозрачной системы определения ответственности интеллектуального потенциала предприятия требованиям внешней среды, потребности кадров в соответствии с организационной структурой предприятия, эффективного подбора и расстановки кадров, приведения уровня заработной платы в соответствие с количеством и качеством затраченного труда, внедрения новых мотиваци-

онных механизмов, актуальной становится проблема создания концепции моделей рабочих мест персонала.

Под установленную иерархию должностей составляется штатное расписание предприятия, должностные инструкции с указанием выполняемых функций и требований к персоналу. Степень соответствия способностей работников требованиям рабочих мест определяется с помощью комплексной оценки персонала на основании профессиографического анализа и «матрицы методов оценки и отбора персонала в ЗАО НКМЗ». Методы оценки персонала на рисунке 9 и показаны в таблице 5

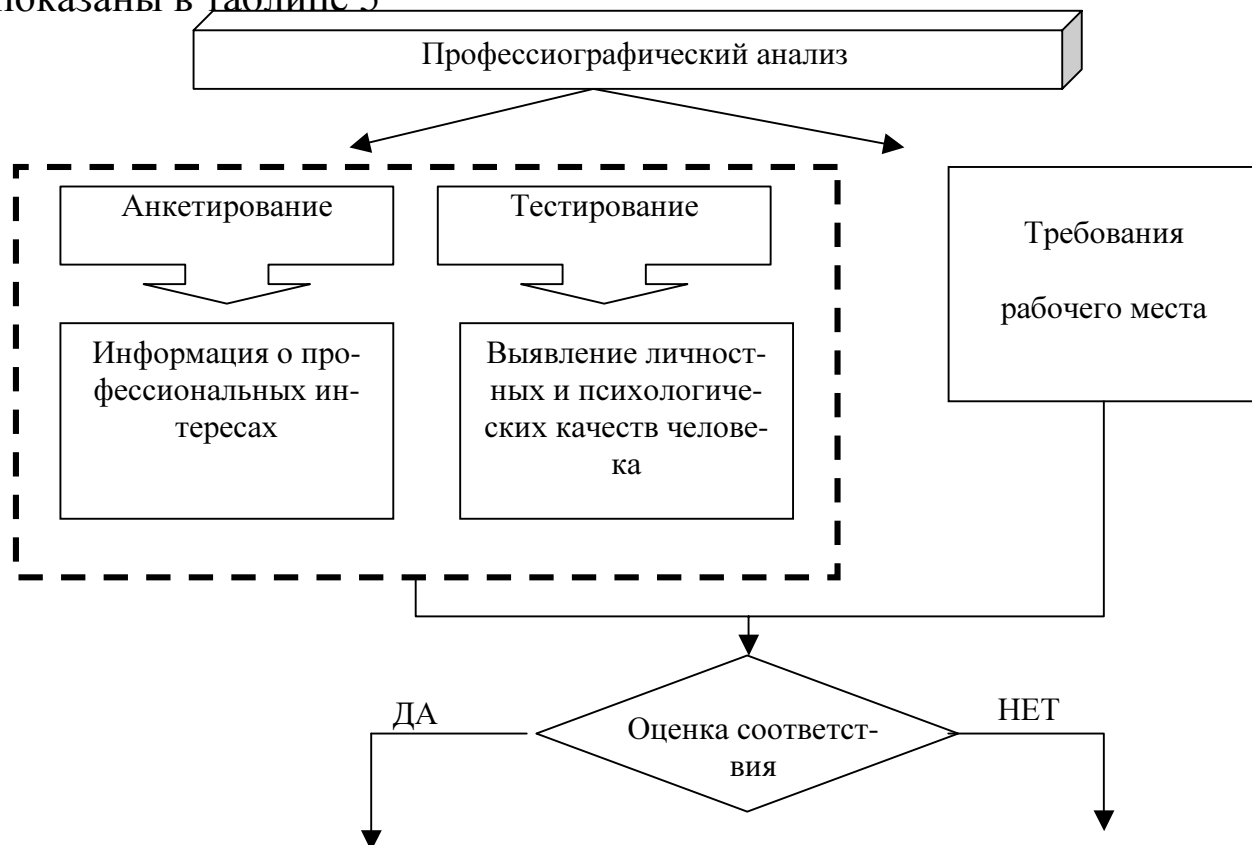


Рисунок 9 - Профессиографический анализ

Таблица 5 - Матрица методов оценки и отбора персонала

КАТЕГОРИЯ СПОСОБНОСТЕЙ	МЕТОДЫ ОЦЕНКИ
Профессиональный опыт.	Трудовая книжка, резюме, рекомендации с предыдущего места работы.
Профессиональные знания.	Программированный контроль знаний, метод деловых и ролевых игр.
Профессиональные умения.	Программированный контроль, собеседование, метод деловых и ролевых игр, практические занятия.
Самооценка претендента на рабочее место.	Резюме.
Одаренность (интеллект, реакция и т.д.)	Тесты (на интеллектуальный уровень, Специальные тесты на двигательные (моторные) и сенсорные способности и т.д.).
Мотивация (готовность идти на риск, готовность идти «на прорыв»)	Тесты, интервью.
Потенциал соискателя и его заинтересованность в служебном росте (готовность и способность к повышению своего профессионального уровня, к освоению смежных специальностей).	Тесты, интервью.
Уровень квалификации.	Документы соискателей, практические занятия.
Социальные способности (коммуникабельность, способность к управлению конфликтами).	Собеседование, дискуссии в группах.
Свойства личности (эмоциональная стабильность, совокупность деловых качеств и недостатков).	Тесты, стресс-интервью.
Здоровье и работоспособность.	Медицинское обследование с диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

Модель рабочего места включает элементы, представляющие качественные и количественные характеристики рабочих мест, определенные по результатам аттестации рабочих мест отделом организации труда и заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности, главными специалистами предприятия. Характеристики персонала формулируют качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности.

На основе модели рабочего места осуществляется комплексная оценка персонала с использованием различных методов. Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности служит основанием для разработки актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик (обучение, ротация, сокращение и т.д.). Уровни количественной оценки качества работника представлены в виде графика, приведенного на рисунке 10.

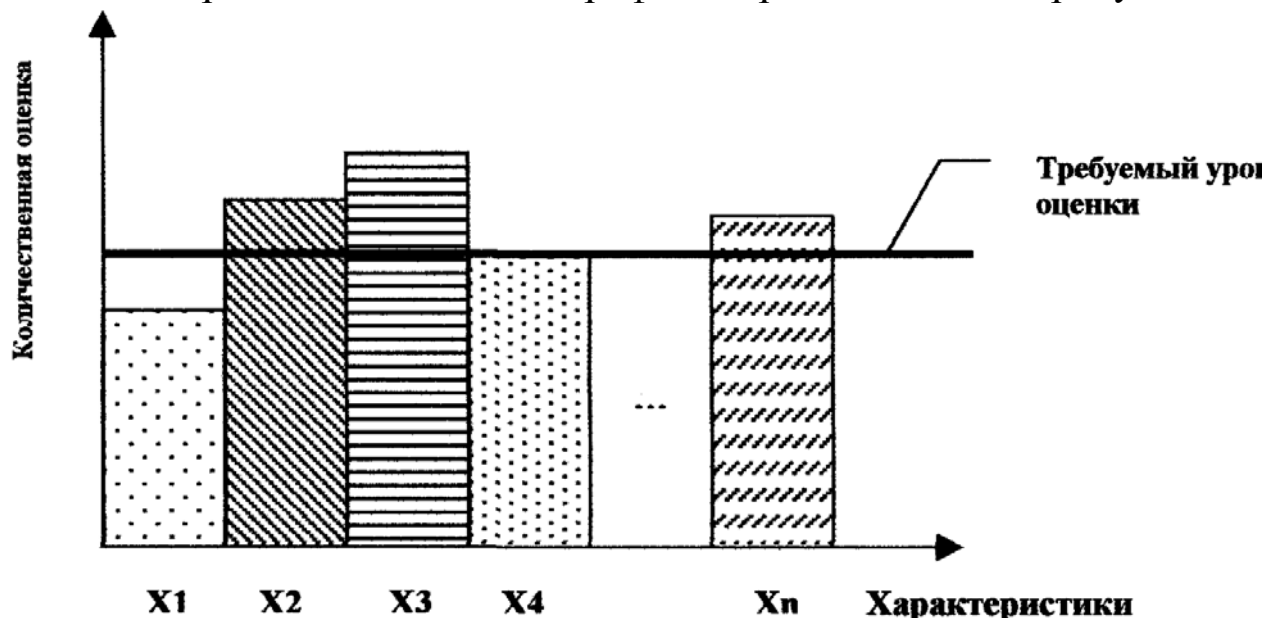


Рисунок 10 - Уровни количественной оценки качества работника

Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются на основе требований внешней среды, т.е. рынка людских ресурсов, а также исходя из характеристик уже работающих на предприятии сотрудников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Создание компьютерной матрицы рабочего места предоставит возможность осуществлять принцип системности в работе с кадрами, который включает:

- анализ имеющегося кадрового потенциала;

- планирование его развития с учетом перспективы;
- прогнозирование ситуации на рынке труда и в коллективе;
- оценку работы всего коллектива и вклад каждого работника в конечные результаты деятельности;
- оплату труда в соответствии с качеством персонала;
- упреждающее обучение и повышение квалификации;
- прозрачность процессов управления подбором, расстановкой и планированием карьеры персонала.

После проведения оценки качества персонала путем сравнения характеристик работника с эталонными требованиями рабочего места определяется уровень соответствия работника занимаемой должности и уровень его компетентности.

Значение соотношения в оплате труда разного качества ( $K_i$ ) для работника определяется по итогам работы за месяц по специально разработанной методике, индивидуальным критериям и показателям, учитывающим его фактический трудовой вклад в деятельность предприятия.

Фактический месячный заработок каждого работника рассчитывается по формуле

$$Z_{\text{факт}} = \frac{K_i * \text{ФОТ}_M}{\sum K_i},$$

где  $\text{ФОТ}_M$  – месячный фонд оплаты труда предприятия;

$K_i$  – индивидуальный коэффициент каждого работника;

$\sum K_i$  – сумма значений коэффициентов по всем работникам.

В случае неполной отработки установленного объема рабочего времени пропорционально уменьшается зарплата, рассчитанная по приведенной выше формуле. При увеличении его объема сверх установленного уровня заработок возрастает либо пропорционально рассчитанному по формуле, либо за счет увеличения ( $K_i$ ) в диапазоне «вилки» соотношений в оплате труда разного качества. В этом случае выбор механизма увеличения заработка в зависимости от отработанного времени по сравнению с установленным определяется важностью и значимостью для предприятия дополнительного выпуска той продукции (или выполнения того объема работ), которую производит конкретный работник.

Степень же личной заинтересованности работника в повышении своего индивидуального коэффициента выражается в качестве и объеме труда, инициативе, в том, насколько он стремится овладеть



несколькими профессиями, современными технологическими навыками, компьютерной техникой.

Проблема состоит во взаимоувязке этих интересов в рамках мотивационно-поведенческой системы, стержень которой — оптимальная модель оплаты труда.

Таким образом, в результате внедрения матрицы рабочих мест предприятие получит мощный и действенный механизм для управления персоналом. После проведения процедуры оценки накопленные данные попадут в матрицу рабочих мест. Реализация системы в информационных технологиях, под которыми понимают современные технологии сбора, обработки, передачи информации, позволит:

- производить точный учет рабочих мест и рассчитывать требуемую численность трудящихся;
- производить расчет планового фонда оплаты труда по структурным подразделениям и в целом по предприятию;
- связать введение иерархии плановых должностей с организационной структурой предприятия и системой обучения персонала;
- оценивать весь коллектив, и каждого работника в отдельности, по необходимым для этого критериям;
- осуществлять прозрачное управление процессами подбора, расстановки и планирования карьеры персонала.

В мире, который характеризуется глобализацией, усилением конкуренции и быстро сокращающимся жизненным циклом продуктов, гибкость и приспособляемость являются самыми важными качествами для достижения успеха в бизнесе.

Степень приспособляемости и гибкости зависит от способности как отдельных людей, так и целых организаций накапливать опыт и обучаться на его основе. В таком окружении только те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны выжить и переиграть своих конкурентов. Чем выше темп изменений, тем значительнее потребность в ускорении обучения как на уровне отдельного человека, так и на уровне организации. Организации должны развивать свои способности, основанные на знаниях, которые являются одновременно и долговременными и хорошо приспособляемыми.

Другими словами, организация должна стать "интеллектуальной", сознательно стремясь узнать как можно больше о характере своей внутренней и внешней среды и об отношениях между ними.

Изучая внешнюю среду, она должна стремиться к лучшему познанию своих клиентов, дистрибьюторов, поставщиков, конкурентов, технологий, экономических тенденций и так далее. Только благодаря пониманию своих собственных способностей и того, как они соотносятся с потребностями их клиентов, фирма может развить свое конкурентное преимущество. Организации должны непрерывно изучать свой собственный бизнес и его связи с внешним окружением.

Организация не просто должна обучаться, но также должна делать это быстрее своих конкурентов.

Интеллектуальная организация – это та, которая обучается и управляет своим знанием разумно. На основе интеллекта развиваются такие способности, которые позволяют организации постоянно переигрывать своих противников.

Организационное знание формируется тогда, когда индивидуальное знание формализуется и хранится в определенном формате. Такое знание должно затем распространиться в пределах организации, а в ограниченном объеме и вне ее. Знание и его использование должны быть скоординированы, чтобы обеспечить соответствующий результат. Это – организационный контекст, который определяет эффективность управления знанием и процессов обучения в отдельно взятой организации.

Организационное знание может быть определено как распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в этой организации. Превосходное знание при соответствующем управлении должно приводить к превосходной деятельности и результату. Поэтому знание может рассматриваться как отдельный, наиболее важный источник отличительных способностей организации.

Роль системы управления знаниями в организации состоит в том, чтобы обеспечить превращение индивидуального обучения в организационное.

Интеллектуальная организация строится на интеллекте и обучении. Интеллект основан на наборе информации, рассуждении и скорости понимания. С точки зрения организации, интеллект зависит от способности извлекать информацию, манипулировать ею, анализировать и интерпретировать ее с тем, чтобы выстраивать умозаключения, обучаться и генерировать новые знания. Эти знания должны затем

использоваться для развития новых отличительных способностей и усиления уже существующих. Цель интеллекта - развивать такие способности, которые способны добавить новую стоимость производимым изделиям и услугам с точки зрения потребителя.

Интеллект и знания поэтому не являются статическими, но их развитие зависит от способности обучаться. Обучение — это постоянный и непрерывный процесс, нацеленный на приобретение новых навыков и знаний.

Индивидуальное обучение строится на основе любознательности, разрешении проблем, готовности рискнуть, оспаривания существующего поведения и понимания того, как следует строить новое знание и использовать существующее.

Организационное обучение, как и индивидуальное, связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания. Оно, кроме того, связано с сохранением, распределением, передачей и координацией знаний. Способность организации разработать и улучшать базу знаний зависит от ее системы управления знаниями. Управление знаниями связано не просто с организацией обучения и созданием организационных знаний. Оно также связано с управлением существующими запасами знаний.

Интеллектуальная организация стремится управлять своей базой знаний эффективно и продуктивно, таким же образом, как стремится делать это со своими человеческими, финансовыми и другими ресурсами. Управление знаниями, прежде всего, связано со следующими процессами:

- с генерацией знаний - индивидуальным или организационным обучением;
- с формализацией знаний - разработкой принципов, правил и процедур;
- с сохранением знаний - определением подходящего типа носителей для сохранения, которые допускают распределение знаний;
- с диффузией знаний - распределением знаний в пределах организации и в ограниченном варианте – за ними;
- с координацией и контролем знаний - обеспечением того, что организационное знание точно и постоянно используется.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования, могут быть выделены следующие:

1 Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2 Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они, тем самым, имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3 Изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4 Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

В этом плане важное место занимает «инновационное» обучение, которое ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет дело с проблемами, которые могут оказаться настолько уникальными, что не будет возможности учиться методом проб и ошибок, с проблемами, решение которых еще не известно.

Приоритетным в XXI веке станет также система управления талантами. Система управления талантами (СУТ) - эффективный инструмент в организации. Применяя его, менеджеры могут должным образом использовать возможности талантливых работников.

СУТ включает в себя четыре элемента:

- выявление талантов;
- привлечение талантов;
- сохранение талантов;
- управление талантами;

Таланты - это ограниченные ресурсы, зачастую не используемые должным образом.

Прежде чем заниматься поиском новых талантливых людей на стороне, руководители должны выявить и раскрыть таланты уже работающих на предприятии работников. Постоянное привлечение талантов должно быть основной стратегией управления. Недосток талантов - это самое серьезное препятствие росту компании, его преодоление может быть огромным стратегическим преимуществом. Всем руководителям следует создавать соответствующие условия работы, которые привлекут талантливых людей для создания новых знаний, необходимых организации.

Самая главная задача руководителей - закрепление в фирме талантливых людей.

Управление же талантами - это особое умение, которому менеджерам нужно научиться.

Ведь таланты, управление которыми является стратегией фирмы, приносят максимальную прибыль.

Сегодня на работу в ЗАО НКМЗ необходимо принимать только наилучших, использовать только наилучших, сохранять только наилучших.

Движущей силой организации в XXI веке станут талантливые работники.

В ЗАО НКМЗ определены основные задачи деятельности заводской системы непрерывного производственно-экономического обучения кадров и взят курс на широкомасштабную качественную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала по современным методикам на основе научно-методических разработок и персонал – технологий с учетом мирового опыта развития человеческих ресурсов.

Вхождение в мировые рынки поставило перед нашими предприятиями ряд новых задач, решение которых невозможно на базе старых представлений, подходов и методов. Особую остроту в этом плане приобрели вопросы перестройки кадровой работы.

Проблемы формирования интеллектуального потенциала, интенсификации производства, повышения его эффективности, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов с применением совершенного мотивационного механизма вышли на первый план, начали приобретать ключевое значение для выживания и приспособления предприятия к новой экономической ситуации.

Функционирование предприятия в режиме ускоренного эволюционного развития, последовательного, технологического, структурного, качественного совершенствования и роста ведет к тому, что предприятие находится в состоянии непрерывных нововведений. К инновационным процессам надо готовить персонал не как к конкретным нововведениям, а вырабатывать у людей установку на новшество, как нечто более постоянное и неизбежное, и более того, их надо мотивировать.

Использование возможностей НТП и повышение эффективности производства в настоящее время более, чем когда-либо ранее, оказались в зависимости от степени участия в этих процессах всех работников производства: от рабочего до директора. Современные технология и производство требуют не только высокой квалификации и исполнительской дисциплины работников, но и их творческого участия в производстве, поиске резерва его рационализации.

Однако для улучшения работы в условиях рынка и этих мер уже недостаточно. В короткие сроки следует перестроить всю систему работы с кадрами: оценку и аттестацию кадров, подбор, подготовку и повышение квалификации, работу с резервом кадров на руководящие должности.

В настоящее время видоизменяется само понятие "профессиональная квалификация", которое помимо узкопрофессиональных знаний включает в себя солидную общеобразовательную подготовку, овладение экономическими, правовыми, экологическими знаниями, управленческими навыками, функционально-стоимостным анализом, функционально-стоимостным управлением и т.д.

Квалификационные изменения предполагают:

- изменение тарифных разрядов;
- овладение более сложным и разнотипным оборудованием и техникой;
- совершенствование методов работы, под которым подразумевается повышение уровня знаний в соответствии с техническим прогрессом, творческое решение задач; освоение специальностей и функций внутри данной профессиональной группы, увеличение зоны обслуживания; участие в научно-техническом творчестве.

Профессиональные изменения включают:

- освоение новых профессий в пределах профессиональной группы;
- совмещение профессий;

- расширение производственного профиля по комплексу работ;
- участие в управлении;
- переход в другую функциональную группу;
- должностной рост;
- повышение культурно-образовательного уровня.

Решающее значение в связи с указанными процессами развития человеческих ресурсов принадлежит системе сертификации персонала. Как показывает опыт развитых стран, в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке производство конкурентоспособной продукции предусматривает сертификацию произведенной продукции в нормах международных стандартов. Это предполагает, одновременно, сертификацию персонала предприятия, выпускающего данную продукцию, также в рамках международных стандартов. Без соответствующей сертификации продукция просто не выпускается на официальный мировой рынок товаров и услуг.

Сертификация - установление уровня подготовки, профессиональных знаний, навыков и опыта работника для подтверждения его соответствия установленным требованиям и определения его возможностей надлежащим образом осуществлять конкретные действия в определенной сфере деятельности. Организация работ по сертификации основывается на следующих общепринятых в практике сертификации принципах, как:

- бесдискриминационный доступ к участию в процессах сертификации;
- объективность оценок;
- воспроизводимость результатов оценок;
- конфиденциальность;
- информативность;
- обязательность проверки выполнения требований, предъявляемых к получившему сертификат.

Сертификат компетентности предоставит:

А) предприятию:

- объективные критерии оценки профессиональных способностей;
- создание базы данных работников по уровню компетентности, мобильности, что позволит качественно, в минимальные сроки определить исполнителя задания при снижении затрат на производство;
- повышение качества работы предприятия в целом;

- уменьшение затрат времени и средств на обучение и подготовку работников к новым видам работ и условиям производства;

В) работнику:

- официальное подтверждение его высокого профессионализма;
- серьезные преимущества перед не сертифицированными коллегами при продвижении на более высокую квалификацию и получение производственных заданий;
- уважение и доверие руководства;
- уверенность в своих знаниях и способностях.

Сегодня секрет успеха заключается в уникальном наборе способностей, которые позволяют фирме производить отличные товары. Отсюда следует вывод, что управленцы должны рассматривать свою деятельность не как совокупность производимой продукции, а как портфель ресурсов и способностей, которые могут комбинироваться самыми невероятными способами. Понятие компетенции рассматривается как совокупность знаний, умений (приемов) и навыков, которые необходимы для выполнения данной работы. Здесь умения рассматриваются как способность и готовность эффективно применять знания на практике.

Компетенции связывают различные направления деятельности фирмы. Кроме того, они выступают движущей силой развития новых видов бизнеса. Наличие стержневых компетенций определяется тремя условиями:

- они должны обеспечивать доступ к большему числу рынков;
- вносить существенный вклад в создание учитывающей запросы потребителей конечной продукции;
- должны быть трудновоспроизводимыми для конкурентов.

Определение стержневых компетенций должно обеспечивать:

- корпоративное выживание в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- невидимость для конкурентов;
- трудновоспроизводимость;
- уникальность данной фирмы;
- комплексность навыков, ресурсов и процессов;
- потенциал, который фирма сможет реализовать в течение длительного времени;



- решающую роль в совершенствовании основной продукции, а также при внедрении стратегического видения.

Стержневые компетенции могут быть идентифицированы и развиты посредством расширения обучения и следования развивающимся стратегиям. Здесь уместны следующие принципы:

#### 1 Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия.

По мировым тенденциям, в период преобразований руководители предприятий предпринимают шаги по снижению производственных затрат и сокращению кадров. Опыт показал, что в этих условиях кадровая политика может быть как эффективной, так и малоэффективной.

Кадровая политика будет эффективной, если она предполагает следующее:

- рациональное сокращение уровней управления в организационной структуре предприятия, а не отдельных рабочих мест;
- укрепление кадрового резерва в высшем звене управления;
- учет взаимозависимости элементов организационной структуры предприятия при проведении сокращений, а также стимулирование новой организационной структуры;
- выявление, поддержку и продвижение по службе работников, проявляющих лидерские качества и стремящихся к управлению;
- проведение политики своевременного развития персонала, его переподготовки на новые виды бизнеса;
- децентрализацию системы управления, передачу необходимых полномочий менеджерам всех уровней;
- централизацию финансового менеджмента, что должно обеспечить накопление необходимого капитала для инноваций и инвестиций;
- сохранение кадрового ядра предприятия;
- набор (отбор) перспективных работников со стороны.

2 Принцип формирования уникального кадрового потенциала. Проведение политики формирования уникального кадрового потенциала путем выращивания талантливых специалистов позволяет предприятию подготовить нестандартные мероприятия и в условиях преобразований получить преимущества перед конкурентами. Интеллектуальное лидерство предприятия в этих условиях в еще большей степени привлекает талантливых людей, что позволяет создавать высококонкурентную продукцию.

### 3 Принцип ориентации на профессиональное ядро персонала.

Ядро кадрового потенциала предприятия формируют совокупные способности его работников, обеспечивающие стратегические преимущества на рынке или в его сегменте. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты не могут производить аналогичные по качеству товары (услуги) или существенно запаздывают с их производством и выходом на рынки.

Способности, составляющие ядро кадрового потенциала, имеют следующие свойства:

- присущи организационной системе предприятия, а не отдельным талантливым работникам;
- существенны для реализации стратегических планов предприятия;
- содействуют выживанию предприятия в перспективе;
- представляют собой сочетание умений и знаний кадрового потенциала, а не их воплощение в продукцию;
- являются уникальным источником эффективной работы предприятия в результате комбинации научно-технического, производственного, управленческого и кадрового потенциала;
- играют существенную роль при разработке и производстве всей выпускаемой продукции предприятия;
- служат базой для разработки и принятия стратегически важных решений (диверсификация, рационализация оргструктуры предприятия, создание новых видов бизнеса и др.), обеспечивающих эволюционное развитие предприятия и адаптацию к внешней среде;
- недоступны для конкурентов и могут быть повторены и освоены ими с большим трудом по истечении времени.

Правлением ЗАО НКМЗ определены следующие направления образовательной стратегии:

- достижение кадровой независимости;
- повышение уровня мобильности, компетентности и конкурентоспособности персонала;
- оптимизация кадрового состава.

Решающую (ключевую) роль в реализации кадровой стратегии должны сыграть структурные подразделения, занятые по роду своей деятельности в работе с персоналом.

Данные приоритеты могут быть достигнуты при перепроектировании существующей системы управления персоналом, четком опре-

делении функций конкретного подразделения и своевременной корректировке с учетом изменяющихся условий производства и стратегии предприятия.

Одним из основных элементов решения поставленной правлением ЗАО НКМЗ задачи служит система непрерывного производственно-экономического обучения кадров, которая за последние годы переориентировала деятельность по профессиональному клирингу: от удовлетворения требований дня сегодняшнего к упреждающей подготовке персонала; от выполнения плановых показателей системы непрерывного производственно-экономического обучения кадров (НПЭОК) к обеспечению повышения уровня мобильности и компетентности работников. Т.е. кадровая политика предприятия прошла этап перехода из реагирующей политики в активную стратегию, которая высшим эшелонам менеджеров интегрируется в общую политику предприятия.

Субъективно еще не все до конца осознали ее реальность и необходимость, глубину происходящих изменений, но объективно этот процесс уже идет и будет ускоряться.

В дальнейшем для перепроектирования работы с персоналом ЗАО НКМЗ необходимо:

- разработать эффективную систему кадрового менеджмента (перепроектирование системы непрерывного производственно-экономического обучения кадров в систему развития персонала);
- сформировать механизм управления персоналом и соответствующей организующей структуры (разработка оптимальных структур и штатов служб, занятых в работе с персоналом);
- осуществить прогнозирование и планирование человеческих ресурсов (составление планов и прогнозов в работе с персоналом, создание автоматизированных систем управления человеческими ресурсами);
- выполнить оптимизацию кадрового состава (знание и умелое использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности);
- осуществить профессиональную адаптацию (доведение профессионального уровня принимаемых работников до требований производства);
- сформировать кадровый состав управления (организация работы с молодыми специалистами и резервом, разработка эффективных методик подбора и расстановки персонала);

- провести оценку (сертификацию) кадров и их деятельности (разработка эффективных методик оценки кадрового потенциала и определение уровня его конкурентоспособности);

- разработать и осуществить программы развития кадрового потенциала;

- разработать мотивационный механизм профессионализма работника предприятия;

- реорганизовать делопроизводство и механизм определения эффективности деятельности системы управления персоналом в целом и ее отдельных структур;

- осуществить ориентацию кадрового потенциала на поддержание и соблюдение корпоративной культуры предприятия.

Постоянное изменение - неизбежное требование для выживания. Реально процесс формирования стратегии следует рассматривать как адаптивный процесс самообучения руководителей (организации), выявляющих и оценивающих факторы изменения внешней среды.

Здесь "ОБУЧЕНИЕ" - долговременный процесс накопления соответствующих знаний и навыков решения постоянно изменяющихся задач. Образование в процессе жизни, непрерывное образование становится реальностью, т.е. жизнь, работа и образование действительно сливаются в единый процесс. Невозможно час работать, через час – жить, а еще через час – заниматься образованием в условиях быстро меняющейся среды. Только те люди, которые могут, работая, учиться, обучаясь, работать и при этом еще и полноценно творчески жить, в состоянии достичь успеха.

В первую очередь в рамках системы управления персоналом необходима разработка и внедрение стандартов, регламентирующих решение необходимых задач:

- формирование и стабилизацию коллектива;

- управление профессиональным продвижением работников и психологическим климатом в первичных коллективах (подразделениях).

Стандарты предприятия, регламентирующие функции системы управления персоналом:

- 1 Профессиональные стандарты. Фиксируют виды ответственности, функции, компетентность, требуемые квалификационные способности, навыки, умения.

- 2 Стандарт внутрифирменного образования ЗАО НКМЗ.

3 Стандарт создания резерва кадров и работа с ним, где установлены критерии оценки деловых и личностных качеств сотрудников, зачисляемых в резерв.

4 Стандарт проведения аттестации руководителей и специалистов, регламентирующий порядок проведения аттестации, контроля за работой аттестационной комиссии, перечень должностей, подлежащих аттестации.

5 Стандарт стажировки молодых специалистов, определяющий порядок прохождения стажировки молодых специалистов, обеспечивающий возможность приобретения ими необходимых навыков и овладения спецификой работы, а также позволяющий объективно оценить их профессиональные качества.

6 Стандарт оценки уровня комплексной работы с персоналом на предприятии, устанавливающий номенклатуру показателей, характеризующий уровень работы с персоналом в подразделениях.

Видение роли и предназначения системы управления персоналом обеспечит предприятию возможность стать равным среди лучших. Ключ к успеху - научение и обучение, неразрывно связанные с сущностью нашего бизнеса.

Любое знание основано на определенной информации и ее наличии. Вместе с тем, необходимо обладать способностью к рассуждению и логическому выводу, чтобы уметь извлекать знания из имеющейся информации. Для того чтобы выстроить новое знание, нужно предпринять определенные действия, направленные на стимулирование приобретения информации и преобразования ее в знание.

Стремление превратить трудовой ресурс ЗАО НКМЗ в единый творческий коллектив предполагает новый подход управленческого персонала к системе организации развития потенциала персонала, так как курс на постоянное совершенствование и развитие производства требует непрерывного освоения новых знаний и практических навыков. В данных условиях процесс развития человеческих ресурсов выходит за формальные рамки получения определенной профессии или уровня квалификации. Он становится неотъемлемой частью производственного процесса, одним из главных факторов обеспечения эффективной работы предприятия и включает в себя выработку и накопление как индивидуального, так и коллективного опыта в ходе реализации образовательной стратегии предприятия и практической деятельности кадрового состава.

Новые задачи перед системой НПЭОК появились и в результате преобразований, происходящих на предприятии, которые высвобождают высококлассных специалистов, не востребованных в прежнем своем качестве. Своевременное разрешение этой проблемы (перепрофилирование или дополнительное образование) позволит сохранить кадровый потенциал, знания и навыки действующего персонала в решении вопросов роста производительности труда, улучшения качества изделий, снижения производственных издержек и др.

Владение ситуацией на производстве и рынке труда требует прогнозирования стержневых компетенции и постоянного планирования трудовых ресурсов, что поможет предприятию предвидеть и избежать критических и нестандартных ситуаций, сформулировать программу развития всего действующего персонала, разработать методику продвижения по службе.

Исходя из этого, тип организационной кадровой службы должен быть, нацелен на постоянное развитие персонала, включающее разработку политики и стратегии в отношении персонала, корпоративную культуру и т.д., т.е. ориентирован на перспективное формирование команды. При этом численность работников системы работы с персоналом должна определяться не столько количеством работающих на предприятии, сколько реальной функциональной нагрузкой.

Следует также отметить, что уровень ответственности главного менеджера по персоналу и, соответственно, его функциональная нагрузка, уровень квалификационных к нему требований, как правило, должны находиться в прямой зависимости от того, насколько высоко администрация предприятия ценит работу с персоналом, осознает ее значимость для процветания своего бизнеса, стремится выработать наиболее эффективную стратегию и политику в отношении своих кадров. Тем более, что все более углубляющаяся специализация и быстро меняющиеся, растущие профессиональные требования, присущие постиндустриальной экономике, делают невозможной обычную замену одного работника другим, затрудняют и удорожают поиски необходимого специалиста.

Мировая практика свидетельствует, что сегодня, как никогда ранее, главное в решении проблемы повышения эффективности производства состоит в превращении действующего персонала предприятия в основной двигатель ее решения.

Определение знаний, умений и навыков индивидов как человеческих ресурсов позволило признать равнозначность социальных

факторов производства, наряду с финансовыми, техническими и организационными. В связи с этим одной из важнейших задач социальной политики предприятия является формирование конкурентоспособного кадрового потенциала. По своему функциональному назначению конкурентоспособность представляет собой совокупность свойств и качеств человека (психологических, физиологических, интеллектуальных, образовательно-профессиональных), делающих его пригодным к выполнению определенного вида деятельности, требуемого данным рабочим местом.

Образовательная стратегия должна решать главную задачу - формировать интеллектуальный потенциал ЗАО НКМЗ. Логическая схема развития персонала – на рисунке 11.

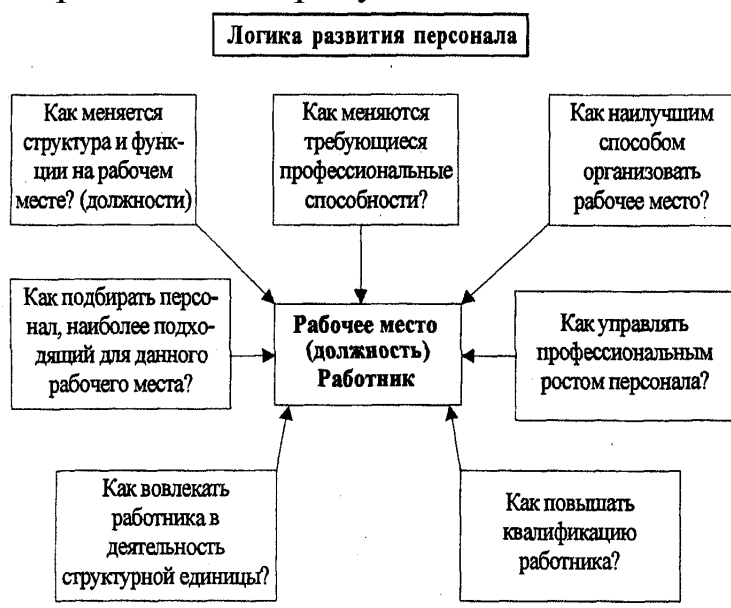


Рисунок 11 – Логическая схема развития персонала

## 5 Высокий инжиниринг – важнейший фактор конкурентоспособности и ускоренного развития предприятия

### 5.1 Задачи предприятий по разработке новой техники и технологий

Растущее давление со стороны конкурентов заставляет предприятие осознать необходимость эффективного комплексного анализа своего потенциала и уязвимых мест. Задачей номер один сегодня становится развитие корпоративной науки, повышение инжиниринга, создание новой конкурентоспособной техники, востребованной рынком. Сегодня, чтобы цели НИР соответствовали целям предприятия,

при планировании необходимо предусмотреть широкий круг видов деятельности. Анализ эффективности НИР в основном сосредоточивает внимание на трех формах участия науки:

1 Предложение мер в достижении конкурентоспособности предприятий по повышению производительности и качества существующей продукции и процессов.

2 Разработка новых товаров и процессов, сулящих крупные коммерческие преимущества перед конкурентами.

3 Прогресс в науке, который может способствовать будущему совершенствованию продукции и процессов.

Необходимо подчеркнуть, что программы НИР в первую очередь создают такие дополнительные преимущества в конкурентной борьбе, как:

- минимизация затрат на производство продукции;
- создание разрыва между собственным внедрением и внедрением конкурентами новых продуктов и процессов;
- приведение конструкций и процессов в соответствие с изменениями в предложении товаров и стоимостью исходных затрат.

Фирмы – лидеры ввели в оборот выражение «обескровленное преимущество», заметив, как быстро конкуренты копируют их продукцию, не неся значительных расходов на исследование и разработку. Они сделали следующие выводы:

1 Более совершенные бизнес - процессы дают более существенные и легче сохранные конкурентные преимущества, чем продукция. Более совершенные бизнес - процессы позволяют получать долговременное преимущество (например: бизнес - процесс получения в ЗАО НКМЗ «композитных» валков прокатных станков).

2 Удовлетворение покупателя является единственным решающим фактором успеха на основе качественных постоянных улучшений. При этом бизнес - процессы являются основой и строительным материалом для программ улучшений.

Непрерывное совершенствование требует принципиального решения по двум важнейшим вопросам: повышение «производительности физического и умственного труда» и повышение «общей эффективности». Непрерывные улучшения в любой области преобразовывают, в конечном счете, всю систему работы, вызывают появление новых товаров, новых услуг, новых процессов, новых видов бизнеса, новых эффективных систем и структур управления и в конечном счете – еще большей степени удовлетворенности потребителя и повышения благосостояния как потребителей, так и производителей.



Однако необходимость преодолевать разрывы между последовательными инновационными прорывами конкурентов становится все более неотложной. Поиск серьезных значительных прорывов в конкурентной борьбе требует освоения определенных средств на достижение потенциально выгодных целей и задач. Будущие программы должны оцениваться на основе ожидаемого вклада в продажи и значительного снижения себестоимости в сравнении с существующими затратами на разработку и капиталовложения, учитывать также вероятность достижения поставленных целей и необходимое для этого время.

Производя такую оценку, важно иметь в виду, что она может включать не только требование достижения положительных результатов, но также и другие требования, которые могут возникнуть позднее при приведении в соответствие исходных затрат, производственных процессов и маркетинга.

Формируя программы НИР, руководство производств центров прибыли ЗАО НКМЗ должно разумно распределять ресурсы между наборами приоритетных проектов. Сюда включаются:

- проекты, нацеленные на получение краткосрочных результатов и содержащие минимальный риск, но дающие очень скромную выгоду;
- среднесрочные проекты со средним уровнем риска и средней выгодой;
- долгосрочные проекты с высокой степенью риска и потенциально большой выгодой.

Сегодня следует инициировать более рискованные начинания для сложных целей. Важные изменения происходят в организации научного процесса. На современных предприятиях становится тенденцией образование межфункциональных групп по разработке новых изделий, с матричной структурой управления разработкой и реализацией проектов. Такой подход реализуется и в ЗАО НКМЗ.

Такие меры помогают не только сократить период, необходимый для того, чтобы новая и более совершенная техника появилась на рынке, но и для того, чтобы обеспечить всестороннюю реакцию новой техники на многочисленные аспекты практического рыночного спроса.

Как правило, трудно измерить индивидуальные вклады НИР в последующий рост продаж, доли рынка и прибыльности. Поэтому, хотя ряд теоретических исследований обнаружили определенную зависимость между затратами на НИР и продажами, мало кто из опытных руководителей примет эти теоретические выводы за руководство

к действию при распределении ресурсов. И действительно, такие отношения часто только отражают довольно распространенную практику выделения на НИР лишь определенного процента поступлений от продаж.

В то же время любые минусы вклада в НИР, как правило, имеют ощутимые отрицательные последствия. Если темпы разработки новой техники и изменения производства на предприятии отстают от конкурентов, происходят длительные задержки изменений в затратах и наличии исходных материалов, то все это отрицательно скажется на эффективности НИР. И если при снижении прибылей тут же урезаются ассигнования на НИР, такая мера не только не повысит конкурентоспособность, а, наоборот, будет и дальше ее подрывать.

При сравнении расходов на НИР необходимо учитывать и различие продукции у конкурентов, и зависимость от приобретения технических открытий, материалов и комплектующих. При таких сравнениях важно также учитывать относительную частоту опережений и отставаний предприятия по отношению к своим основным конкурентам и воздействие этого на их долю рынка и прибыльность.

Решение о капиталовложениях в НИР имеет как технический, так и деловой аспекты. Конечные результаты НИР будут измеряться с помощью экономических критериев, таких, как вклад в увеличение доли рынка, продаж и прибыли предприятия, далее – обеспечение его конкурентоспособности и улучшение качества жизни персонала. Поэтому руководителям необходимо принять решение при составлении стратегического плана о том, сколько средств они вложат в НИР и в какие основные технологии. Этот стратегический план поможет предприятию сделать оценку и осуществить расстановку приоритетов и отбор проектов.

Перед руководителями НИР, как правило, стоит проблема, как распределить ограниченные ресурсы по широкому спектру конкурирующих проектов. При определении приоритетов и общем распределении ресурсов предприятие должно следовать четырем критериям:

- максимизация долгосрочного дохода на вложенный капитал;
- сохранение сбалансированного портфеля НИР;
- контроль за рисками;
- сохранение благоприятного климата для творчества и инноваций.

Безусловно, важное значение имеет наличие стратегии привлечения сторонних идей, изобретений, ноу-хау, создание научно-производственных консорциумов с совместной разработкой и реализацией сложных приоритетных проектов.

Если говорить о качестве проектов, то сегодня они должны быть разработаны на основе проектного менеджмента с широким использованием современных информационных технологий. Сегодня предприятию не следует ограничиваться только краткосрочными проектами, необходимо разрабатывать систематическую процедуру создания новой техники: инновациями нужно управлять, их нужно ввести в повторяющийся и привычный процесс, который обеспечит выдачу творческих и новаторских изделий и услуг на постоянной основе.

Предприятия, разрабатывающие новую технику, должны решать следующие основные задачи:

1 Большинство современных предприятий стремится сократить время разработки новой техники и быстрее внедрить их на рынок, а также сократить время от генерирования идеи до внедрения новой техники в производство. Задача состоит в том, чтобы не только сократить время на разработку новой техники, но и обеспечить ее успех на рынке.

2 Новая техника с новаторскими элементами имеет большую силу и большую ценность. Возникает необходимость разработки большего числа новой техники, которая является «техникой рыночной новизны» и «новой для самого предприятия». И действительно, у значительной части компаний – лидеров мирового рынка, чьи новые изделия оказались самыми успешными, 40% портфеля новых изделий составляют как раз те, что связаны с наибольшим риском. Такие нововведения себя окупают и стоят того, чтобы из-за них рисковать. Необходимо разработать специальную схему оплаты труда, которая компенсирует риск и вознаградит за успехи. Система поощрительных стимулов за новаторство должна иметь высокую ценность.

3 Большинство отечественных предприятий все еще не считают нужным ориентировать разработку нового изделия на международные требования. Хотя они признают необходимость выхода на международные рынки, но продолжают адаптировать свою продукцию к требованиям региональных рынков. Задача состоит в том, чтобы разработать процесс, который был бы способен лучше реагировать на требования мирового рынка при создании новой техники.

К сожалению, нет четкой проверенной программы, которая гарантировала бы успех управления разработкой новой техники. Однако большинство компаний, которые научились выдавать постоянный поток прибыльных новых изделий, действует по одной и той же схеме. Таким образом, факторы успеха почти одни и те же у многих но-

ваторских фирм, преуспевающих в новой технике. Их можно сформулировать следующим образом:

1 Программа новой техники устанавливает общее направление и роль новой техники в материализации целей развития компании и ее стратегии.

2 Стратегия нового изделия определяет план действий, то есть каким образом компания планирует осуществить данный проект. Здесь определены финансовые цели, связанные с новым изделием, стратегические роли, новые типы изделий, характеристики изделий, эффективность нового изделия и критерии отбора новых изделий.

3 Последовательно осуществляемый процесс характеризует стадии разработки, через которые реализуется концепция нового изделия до коммерциализации. Предлагается всем понятная и последовательная линия поведения для всех участников процесса разработки нового изделия.

4 Адекватные опережающие исследования поставляют информацию о рынке, конкурентах в отношении интересующих категорий, требований потребителя и бизнес-анализ концепции нового изделия.

5 Система слежения измеряет состояние разработки нового изделия и эффективных новых изделий по отношению к затратам на их разработку, определяет стоимость разработки нового изделия и его эффективность по отношению к первоначальным задачам, а также реакцию конкурентов после выпуска нового изделия на рынок.

6 Чёткая ответственность подразумевает назначение одного человека, ответственного за управление стратегией и разработкой нового изделия и их осуществлением, она предусматривает чёткое понимание каждым участником своей роли в процессе разработки нового изделия.

7 Коллективная работа и общение определяют структуру организации, какие будут использованы формальные и неформальные механизмы общения и какие будут использованы подходы для облегчения коллективной работы по всем функциям.

8 Мотивация и вознаграждение поощряют использование адекватной схемы финансовой компенсации и программы материальных стимулов, а также нематериальных вознаграждений для тех, кто рискует и проявляет новаторские подходы.

9 Срок и опыт мотивируют соответствующих людей оставаться в процессе разработки нового изделия, по крайней мере, от трёх до пяти лет.

10 Обязательства дают возможность высшему руководству осуществлять программу разработки нового изделия на постоянной основе при благоприятном окружении, готовности пойти на риск, а также при наличии соответствующих человеческих и финансовых ресурсов.

Программа новой техники должна служить общей основой понимания, общепринятым языком, который отражает всеобщие ожидания и широкие цели применения новой техники и соответствующего определения необходимых ресурсов. Программа также должна учитывать элемент риска и уровень обязательств высшего руководства. Таким образом, основная цель программы новой техники – составить описание роли новой техники в развитии компании, подкрепить его цифровыми данными.

После установления направления, в котором предполагается разрабатывать новую технику, правильнее всего проанализировать разработку предыдущего изделия и взять этот процесс за основу.

Диагностический аудит нового изделия – это инструмент получения информации о предыдущем изделии. Он включает три элемента:

- оценку эффективности предыдущего изделия;
- оценку сильных и слабых сторон не только изделия, но и возможностей предприятия;
- определение внутренних барьеров на пути к успеху.

Для определения эффективности предыдущих изделий необходимо, прежде всего, провести анализ доходов и прибылей от их внедрения. Необходимо определить, какие средства были потрачены. Это даст возможность предположить, сколько времени новые изделия удержатся на рынке и по каким причинам. Очень важно также сравнить успех прошлого изделия с тем, что ожидалось от него первоначально. Это даёт возможность оценить критерии успеха и способность предприятия правильно определять задачи на будущее. И, наконец, необходимо выявить причины успеха или неудачи прошлого изделия, это поможет сделать выводы, которые пригодятся для будущих новых изделий.

Кроме анализа сильных и слабых сторон индивидуального изделия, полезно проанализировать сильные и слабые стороны предприятия (SWOT-анализ), чтобы определить совокупную эффективность новых изделий.

Анализ деятельности предприятия должен охватывать такие аспекты, как затраты, производство, технология, маркетинг, в т.ч. спрос на продукцию, сбыт и распределение.

После такого анализа, возможно, установить, что предприятие сможет использовать для разработки будущих новых изделий и какие области необходимо подкрепить, чтобы сделать их более конкурентоспособными.

Диагностический аудит, который позволит обеспечить управленческий персонал необходимой информацией для определения роли новых изделий.

Предприятие может наметить масштабы своего развития благодаря новым изделиям. Исходя из сегодняшнего масштаба деятельности, руководители должны определить, каким они хотели бы видеть предприятие через 3-10 лет, и какую роль новые изделия будут играть в достижении будущей цели.

В зависимости от текущей программы предприятия по разработке новых изделий и готовности к риску могут запланировать агрессивную или консервативную роль новых изделий. Предприятие должно также определить стратегическую роль новых изделий. И наконец, очень важно разработать финансовые цели, которые должны быть достигнуты с помощью новых изделий. Период достижения этих целей может составить несколько лет, но он должен совпадать с уже установленными стратегическими ролями и темпами развития.

Конечным шагом в планировании выбора направления для разработки новых изделий будет определение критериев отбора новых изделий.

Этот процесс подразумевает формирование методики определения «успешного» нового изделия.

Существует много способов такого определения. Успешным считается новое изделие, которое удовлетворяет первоначально поставленным требованиям или соответствует финансовым и стратегическим критериям, или которое быстрее всех продается.

Независимо от того, какие критерии будут выбраны, важно, чтобы с их помощью были, по крайней мере, обозначены факторы, определяющие успех, а потом, когда изделие уже будет поставлено на рынок, путем сопоставления с критериями измерить его эффективность. Если удастся критерии успеха определить на раннем этапе разработки нового изделия, то это поможет выработать критерии отбора наиболее привлекательных направлений разработки новых изделий и отбросить менее интересные.

Определив критерии отбора новых изделий по привлекательности направлений их разработки, предприятие может повысить свои шансы на успех нового изделия. Кроме того, критерии отбора на-

правлений разработки новых изделий должны быть определены не только с финансовых, но и со стратегических позиций.

Целью отборочных критериев является создание постоянного механизма, максимально объективного и требующего внимания руководителей для того, чтобы сравнить возможности новых изделий между собой и сформулировать общие требования для изделий различных типов.

Суммируя всё вышесказанное, можно констатировать, что планирование выбора направлений разработки новых изделий дает возможность предприятию цель своей деятельности выразить в категориях новых изделий. Этот подход позволяет предприятию сосредоточить своё внимание на сильных сторонах внутренней деятельности, стратегических ролях и отборочных критериях, изучив досконально внешнюю среду и поняв потенциальные нужды и желания потребителей, и, наконец, определить концепции разработки новых изделий.

Особое место в стратегии лидерства занимает готовность предприятия к технологическим изменениям.

На примере сотен компаний, которые были лидерами в своих отраслях, можно увидеть, как исчезает их устойчивое благополучие под натиском научно-технологического прогресса. Они не сумели предвосхитить радикальные сдвиги в технологии, оценить их последствия и принять своевременные меры, чтобы сохранить лидерство. Такие неудачи объясняются основной предпосылкой, из которой исходят руководители (и в большей мере это касается руководителей отечественных предприятий) при управлении своими предприятиями: завтра будет примерно таким же, как сегодня.

Но при разработке и осуществлении стратегии предприятия такая предпосылка оказывается фатальной. Научно-технический прогресс и его результаты – коммерческие нововведения и конкурентная борьба – означают, что стратегии почти всех компаний должны исходить из того, что в конечном счёте завтра будет совершенно другим, нежели сегодня, то есть процесс прервётся – произойдёт разрыв технологической непрерывности.

И в большинстве случаев к тому времени, когда сдвиги в сложившихся технологических процессах начнут оказывать видимое влияние на рынок, темп этого наступления будет настолько быстрым, что его выдержат только те, кто лучше всех подготовился к этой атаке.

Мировые тенденции свидетельствуют, что сдвиги в технологических процессах неизбежны, но они управляемы и жизненно необ-

ходимы для развития компаний. В конечном счете, победу одержат «наступающие» компании, то есть компании-новаторы, которые используют разрыв технологической непрерывности.

В процессе перехода к новым технологиям у «наступающих» есть свои собственные преимущества.

Во-первых, у них более высокая продуктивность НИР.

Во-вторых, «наступающие» имеют преимущество и в результатах НИР.

Если продуктивность НИР определяет техническую эффективность как функцию от приложения усилий, то результаты НИР определяют прибыль как функцию эффективности, то есть экономическую ценность технической модернизации.

Продуктивность, умноженная на результаты, равна прибыли от капиталовложений в НИР, которая является совокупным критерием ценности технической стратегии.

Результаты НИР – это не соотношение, которое можно предсказать сразу, как продуктивность. На них влияют меняющиеся покупательские предпочтения, экономика промышленности и совокупные стратегии всех участников.

И, наконец, «наступающие» получают настоящее преимущество от высокомерия лидеров, выступающих «защитниками» действующих технологий. «Защитники» обычно исходят из того, что эволюционного подхода к технологии достаточно, даже если этот подход не может противостоять масштабным быстрым переменам, вызванным сдвигами в технологическом процессе.

Они предполагают, что экономические показатели – доля рынка, марка – заранее предупреждают их о надвигающейся опасности. Но к тому времени, когда наступление отразится на этих показателях, будет слишком поздно менять курс, потому что переход на новые технологии зашел уже слишком далеко.

Потенциальный вклад НИР предприятий возрастает благодаря использованию новых научных открытий, обсуждаемых на различных форумах и в публикациях (необходима система отслеживания новых идей), а также разработанных собственными сотрудниками предприятий.

Поскольку стержнем любых технологических сдвигов становится перемена в базовом занятии, предприятия – «защитники» и «наступающие» должны найти возможности провести коренные преобразования, выполнить горизонтальную и вертикальную диверсификацию.



## 5.2 Финансирование стратегических программ НИР

Решение создать стратегические программы НИР и строить долгосрочный потенциал всегда должно приниматься до того, как будут точно подсчитаны будущие коммерческие выгоды. И опыт, и теоретические исследования показывают, что методики формального анализа недостаточно для решения дилеммы высшего руководства предприятия: как сбалансировать количественный анализ краткосрочных финансовых выгод и прогноз относительно долгосрочных стратегических выгод предлагаемых программ НИР.

На практике уже давно признано, что единая финансовая система измерений, как, например, прибыль на инвестированный капитал, не пригодна для определения финансирования всего спектра программ НИР.

Традиционной проблемой руководства предприятия всегда было финансирование программ НИР в рамках одной или двух гипотез:

- НИР – это необходимые издержки бизнеса, фактически его накладные расходы;

- НИР – это капиталовложения, которые финансируются за счет конкретных источников (дисконтированное движение денежных средств, норма прибыли и т.п.).

К сожалению, многие программы НИР благодаря своей стратегической важности не укладываются ни в одну из этих двух моделей. Когда технические программы создаются и продвигаются к коммерческому применению, они обычно проходят через четко обозначенные этапы, каждый из которых соотносится с одной из трех фундаментально различающихся стратегических задач:

- 1 Построение базы знаний. Сюда входит научный поиск по всем аспектам отрасли.

Проекты часто предусматривают взаимодействие с академическими институтами, НИИ, вузами и другими внешними источниками новых знаний. Такое сотрудничество в перспективе открывает широкие возможности.

- 2 Занятие стратегического положения, включающее направление в новую техническую область значительных ресурсов, подбор необходимого коллектива технических специалистов, а также ознакомление с этой областью, чтобы разумно использовать потенциальные коммерческие возможности.

3 Инвестирование в бизнес. Четко обозначенная задача большей части технической деятельности в крупных компаниях. Их технические программы обычно ориентированы на высокий инжиниринг.

По мере того, как построение базы знаний через занятие стратегического положения переходит к инвестированию в бизнес, программы все в большей степени выстраиваются вокруг какого-то стержня. Это продвижение обычно сопровождается увеличением расходов и уменьшением неопределенности.

Самый разумный подход к большей части исследований - это эффективность бизнеса. Инвестирование в бизнес, имеющий дело с технологией, надлежащим образом оправдано теми же финансовыми критериями, которые применяются к инвестициям в другой бизнес, где уровень неопределенности сравнительно низкий.

Кроме того, все, кто выходит на рынок с новым изделием или применяет новый технологический процесс, неукоснительно обязаны избегать нарушения действующих патентных прав, принадлежащих другим.

Предприятия должны стремиться получить такие патенты, которые могут обеспечить высокий доход на капиталовложения в научные исследования. Однако такие патенты не появляются сами по себе из проводимых исследований: для этого требуется высокая целеустремленность руководства в построении и осуществлении патентной стратегии, которая со временем поможет сформировать эффективный портфель патентов.

С позиций целевой рыночной деятельности предприятия внедрение новых товаров представляет собой сложный многоаспектный и последовательный процесс. При выводе новой продукции на рынок необходимо найти оптимальное решение, отвечающее как требованиям рынка, так и возможностям предприятия.

Обновление товарного предложения позволяет предприятию утвердиться на рынке, сохранить конкурентоспособность, расширить объем продаж.

Однако вывод на рынок нового товара связан со значительными трудностями и риском.

По данным международных экспертов, 32% коммерческих неудач предлагаемых новинок происходит из-за неверной оценки требований рынка, 13% – за счет неправильной политики сбыта, 14% – вследствие завышенных цен, 10% – из-за несвоевременного начала

продажи, 8% – из-за противодействия конкурентов и только 23% терпят неудачи по техническим причинам.

Подобные оценки происходят в основном вследствие недооценки рынка.

Выпуск новых товаров и риск являются объективно взаимосвязанными.

Для уменьшения риска потерпеть неудачу на рынке при выпуске новинки необходимо умение моделировать процесс принятия решения, обеспечивающего выбор оптимального варианта нового товара, стратегии и тактики его сбыта.

В настоящее время в ЗАО НКМЗ разрабатывается компьютерная система управления созданием новой техники и проведения научно-исследовательских работ с созданием необходимых баз данных в т.ч. таких, как «Паспорт разработок новой техники», «Карта ФСА», «Карта жизненного цикла продукции», «Карта сервисного обслуживания», «Технико-коммерческие предложения», «Тендерные документы» и др. Внедряется ряд прогнозно-аналитических программ.

### **5.3 Инжиниринг как фактор завоевания и удержания позиций на рынке**

Ключевым фактором завоевания и удержания позиций на мировом рынке и обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции является, как известно, высокий инжиниринг.

Осуществляемые в ЗАО НКМЗ вложения средств на внедрение прогрессивных технологий в металлургическом, сварочном и механическом производствах обеспечивают создание конкурентоспособной, наукоемкой, высококачественной продукции. Так, например, в соответствии с программами техперевооружения реализованы мероприятия по получению высококачественных сталей. Выплавленная сталь проходит рафинирование в “ковш-печи” с последующей вакуумной обработкой и использованием парожетторных насосов. В сварочном производстве внедрены инверторные источники питания и полуавтоматы фирмы “Мессер Грисхайм”. Практически на всех постах внедрена сварка в смеси аргона с углекислым газом, что отвечает европейским стандартам. Парк обрабатывающего оборудования соответствует требованиям сегодняшнего дня, а реконструированное инструментальное производство обеспечивает механо-сборочное производство инструментом нового поколения. Только за

последние 3 года ЗАО НКМЗ инвестировало в техническое перевооружение более 35 млн.долларов собственных средств, на основе реализации крупных инвестиционных проектов с учетом использования благоприятного режима СЭЗ и ТПР в Донецкой области.

Значительные инвестиции направлены на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, внедрение передовых информационных технологий и систем автоматизированного проектирования. Система обеспечения качества по всем имеющимся на заводе переделам аттестована на соответствие ИСО 9000 немецкой фирмой технического надзора “ТЮФ НОРД”. Росту качества продукции и культуры производства способствовало сотрудничество ЗАО НКМЗ в поставке оборудования с рядом известных европейских фирм – “Фест Альпине” (Австрия), СМС и “Маннесманн Демаг” (Германия), “Даниели” (Италия) и др., а также партнерство по ряду проектов с фирмами “Сименс”, АВВ, “Линзингер” и другие.

В результате проведенных мероприятий на НКМЗ сегодня созданы исключительные возможности, позволяющие производить многономенклатурную, сложнотехническую, конкурентоспособную продукцию рыночной новизны с комплексной поставкой оборудования и сдачей объектов “под ключ”.

Стратегия развития ЗАО НКМЗ отличается многоотраслевой направленностью.

Горнодобывающая промышленность является основой экономики многих стран мира и в значительной степени предопределяет их сегодняшнее благополучие и перспективы дальнейшего развития.

Специфика горных предприятий обуславливает большую номенклатуру применяемого горного оборудования, выпущенного, как правило, различными фирмами. Это в значительной степени усложняет проблему его обслуживания, снижает экономическую эффективность, увеличивает производственные расходы. Поэтому для предприятий представляет определенный интерес поставка одним производителем комплекса машин, охватывающих выполнение большинства основных производственных процессов разработки месторождений полезных ископаемых.

АО “Ново-Краматорский машиностроительный завод” в значительной степени позволяет решить вышеобусловленную проблему и предлагает широкий спектр новейшего горного оборудования: шахтные подъемные машины, буровые станки, экскаваторы, дробильно-размольное оборудование и т.д.

В технологии горных работ при разработке месторождений, сложенных скальными породами, одним из основных производственных процессов остаются буровзрывные работы.

Новый тип универсального станка УСБШ 130/165/200-32 со сменным оборудованием позволяет уменьшить расходы на бурение, улучшить дробление горной массы, сократить расход взрывчатых веществ на проведение работ, повысить производительность на 30% по сравнению с другими станками, выпускаемыми на Украине и в России.

Необходимо отметить, что, несмотря на интенсивную работу зарубежных фирм на рынке буровой техники Украины и стран СНГ, отечественные станки при усовершенствовании их конструкции позволяют повысить рентабельность подготовки производства и скорость бурения. При этом они являются доступными потребителю вследствие относительно невысокой стоимости.

Для вскрышных работ по бестранспортной технологии широкое применение нашли традиционные для производства НКМЗ экскаваторы-драглайны с объемом ковша от 6 до 20 м<sup>3</sup> и длиной стрел от 45 до 100 метров.

Например, драглайны НКМЗ с объемом ковша до 20 м<sup>3</sup> успешно конкурируют с американскими машинами данного класса в Индии, Китае и др. странах. Эксплуатируются они в Германии, Румынии, Польше, Иране, Кубе. В горнодобывающей промышленности России они сегодня составляют около 80% парка шагающих драглайнов.

В настоящее время экскаваторы-драглайны модернизируются с учетом опыта их эксплуатации. Например, на базе ЭШ-15/80 создана машина нового поколения ЭШ-15/90.

Перспективным направлением повышения эффективности открытого способа добычи полезных ископаемых является сокращение числа рабочих горизонтов и уменьшение длины маршрута карьерного транспорта.

Высокие вскрышные уступы на карьерах обрабатываются драглайнами, разгружающими породу в отвал, однако эти экскаваторы не всегда эффективно осуществляют загрузку в средства карьерного транспорта. На НКМЗ разработан новый вид экскаваторов-драглайнов погрузочного типа – кранлайны, которые могут использоваться для разработки высоких уступов с погрузкой как рыхлых, так и взорванных, скальных пород в транспортные средства.

Важной проблемой для ГОКов, решаемой НКМЗ в сотрудничестве с ГНИГРИ (г.Кривой Рог), является освоение производства насосного оборудования современного технического уровня для транспортирования пульповых смесей в процессе обогащения полезных ископаемых. Повышение уровня шламохранилищ в последние годы потребовало строительства дополнительных промежуточных пульпо-насосных станций. НКМЗ ориентируется на более экономичную технологию – создание и ввод в эксплуатацию более мощных насосных агрегатов с напором до 95 м.ст. жидкости. Эти преимущества реализуются в находящемся в производстве насосном агрегате АН22Х26ПМ. Совместно с ГНИГРИ продолжаются работы по созданию нового агрегата производительностью 9000 м<sup>3</sup>/ч, что на 1000 м<sup>3</sup>/ч больше выпускаемых сегодня насосов.

Особенностью технологического процесса перекачивания пульпы с помощью нового насоса является осуществление перекачки по одноступенчатой схеме без строительства промежуточных пульпо-насосных станций и коммуникаций, что требуется при существующих насосах.

Для переработки и обогащения полезных ископаемых НКМЗ производит широкий спектр дробильно-размольного оборудования, которое представлено самоходными дробильно-перегрузочными агрегатами, дробилками (конусными, шнеко-зубчатыми, щековыми, роторными и др.) и мельницами различных видов и типоразмеров, грохотами, сепараторами, а также усреднителями угля и руды барабанного типа и другим оборудованием.

Накоплен большой опыт по изготовлению мельниц мокрого измельчения МСЦ, МШЦ, МШР, МГР, мельниц сухого измельчения МШС, углеразмольных мельниц МБ 56/29, Ш-60, ШК-32, Ш-30, ШБМ 287/470, цементных мельниц МЦ 3,2х9, МЦ 3,2х12, по которым наработаны передовые решения, защищенные авторскими свидетельствами.

За счет конструктивных последних изменений:

- повышена производительность на 20%;
- повышена эффективность сушки исходного сырья (регулируемая по объему камера предварительной сушки);
- применен волновой профиль брони и плиты с элеваторами для интенсивного перемещения угля в камеру размалывания.

Трудное экономическое положение угольной промышленности в странах СНГ потребовало от НКМЗ поиска решений, направленных на расширение технических возможностей работающего на шахтах

оборудования, и в первую очередь, шахтных подъемных машин (увеличение грузоподъемности, канатоемкости и т.д.).

Одним из таких решений является переоборудование ШПМ с навиваемыми на барабаны канатами на многоканатные.

С учетом накопленного опыта предусматривается в перспективе модернизация не только подъемных машин, а и подъемных установок в целом.

Такой подход позволит НКМЗ выйти на зарубежный рынок, предлагая не отдельные виды оборудования подъемных установок, а комплектную поставку.

В последние годы многие горняки стали проявлять интерес к шахтным подъемным машинам, оснащенным дисковыми гидравлическими тормозами.

Новая подъемная машина 2Ц-5х2,4Д-ТД была спроектирована и изготовлена НКМЗ совместно с НПФ “Мидиэл” (г.Донецк) и поставлена акционерной компании “Алроса” (г.Мирный). Гидравлические модули и система управления для машины были закуплены у фирмы АВВ. Механическая часть с дисками для гидромодулей была изготовлена на НКМЗ в 2000 году.

Большие работы ведутся и в области создания оборудования для энергосберегающих технологий. Например, в сотрудничестве с Гипрометом (г.Днепропетровск), Гипросталью и Укрэнергочерметом (г.Харьков) НКМЗ реализует программу освоения производства оборудования для установки вдувания пылеугольного топлива в горны доменных печей.

Завершено изготовление первой партии роторов нового поколения к тягодувным машинам для Северного ГОКа (г.Кривой Рог), где скоро начнутся их промышленные испытания.

Универсальность этих сложных изделий заключается в их новых возможностях, обеспечивающих значительное повышение ресурса машин. До сих пор изготовление такой продукции было под силу только специализированным предприятиям, в основном – зарубежным. Предназначена она для перемещения загрязненных газовых потоков на агломерационных фабриках для обжига железорудных окатышей. Достижения новокраматорцев в области горнорудного и шахтного оборудования на выставке-ярмарке “Российская марка” в 2000-2001г.г. отмечены золотыми и платиновыми медалями.

Многовекторность направлений работы на рынке технологий и готовой продукции для металлургической промышленности дает свои плоды. Только за последние 2-3 года заключены, успешно реализова-

ны и реализуются десятки различных контрактов на поставку металлургического оборудования предприятиям Украины, странам ближнего и дальнего зарубежья. Конструкторы стараются в максимальной мере охватить инжинирингом все технологические переделы металлургического производства, начиная от выплавки стали, получения заготовок и заканчивая выпуском готового проката и отделочными операциями.

Разработка и внедрение современных технических решений позволяют с разумным риском продвигаться на рынке новых технологий и товаров.

Учитывая же, что металлургия инвестируется лишь небольшими точечными инъекциями – где в сталеплавильное, где в прокатное или листоотделочное производства, – важно в любом из них быть готовыми предложить заказчику свои услуги. Сегодня бесполезно иметь в багаже инжиниринг по ограниченной тематике, важно уметь делать все, как это делают ведущие инжиниринговые фирмы ФАИ, “СМС-Демаг”, “Даниели” и другие. К этому стремимся и мы.

Безусловно, задача эта чрезвычайно сложная, требующая высокой профессиональной подготовки людей, моментальной их ориентации, порой в абсолютно разных областях. Это постоянный поиск стратегических партнеров в лице научно-исследовательских организаций, заводов и специализированных фирм. Это вложение довольно серьезных финансовых средств в проведение НИОКР, закупку лицензий и программного обеспечения, создание и отработку технологий и конструкций. Ну и, естественно, это расчет на собственные силы.

Продолжаются работы по совершенствованию новых конструкций и технологий в традиционном для ЗАО НКМЗ направлении – горячая и холодная прокатка полосового проката, и толстолистовая прокатка.

Приобретается опыт проектирования современных сортовых и мелкосортно-проволочных станков, создания литейно-прокатных агрегатов для производства листового и сортового проката.

Особое место в инжиниринговой деятельности на предприятии отводится освоению новых технологий и оборудования для сталеплавильной отрасли металлургии. Это дуговые электросталеплавильные печи, установки внепечной обработки стали на базе установок “ковш-печь” и вакууматор, машины непрерывного литья заготовок в комплекте со всей необходимой инфраструктурой. Нарбатываются проекты по адьюстажному оборудованию, агрегатам правки и резки сортового и полосового проката. Делаются первые шаги в области трав-



ления, цинкования, алюминирования и полимерных покрытий рулонной продукции станов горячей прокатки. Не остается без внимания и такое специфическое направление, как производство цветного проката.

Огромное значение для предприятия имеет сегодня контракт на строительство отделения непрерывной разливки сортовых заготовок на Енакиевском метзаводе. Это самый сложный технологический комплекс, включающий разнообразные виды оборудования и десятки всевозможных систем, который должен быть синхронно и безотказно задействован для единой цели – получения высококачественной заготовки. Сейчас под авторским надзором наших и молдавских специалистов идет монтаж оборудования МНЛЗ и наладка установки “ковш-печь”.

Доверительные отношения сложились у ЗАО НКМЗ и с Новолипецким меткомбинатом. Особенно после ввода в эксплуатацию поставленных ему широкополосных станов горячей прокатки 1200-Стеккель и 2000. Новый виток модернизации комбината позволил ЗАО НКМЗ в конкурентной борьбе с Уралмашем, другими фирмами получить заказ на изготовление и поставку совместно с австрийской фирмой ФАИ слябовой МНЛЗ и другого оборудования. Причем, часть его изготавливалась по проекту, разработанному ЗАО НКМЗ. Сроки поставки этой техники чрезвычайно сжатые, поэтому проектирование, подготовка производства и изготовление ведутся практически параллельно.

В условиях жесткой конкуренции со стороны инофирм заключен контракт с другим крупнейшим меткомбинатом России и стратегическим партнером ЗАО НКМЗ - ОАО “Северсталь” на реконструкцию толстолистостанов 5000 и станов 2000 горячей прокатки. Уже закончено проектирование и идет изготовление уникальной листопрямительной машины для правки листа шириной до 4800 мм, в стадии проектирования – ножницы поперечной резки с катящимся резом. Продолжается монтаж и наладка новой системы подачи полосы в моталки со следящими линейками и тянущими роликами на стане 2000 горячей прокатки.

После долгого перерыва в области прокатки цветных металлов получен заказ на реконструкцию стана 2800 горячей прокатки алюминия и его сплавов для Каменск-Уральского метзавода. А вот оригинальный стан с необычной технологией производства, создаваемый предприятием для Германии, позволит качественно прокатывать магниевые сплавы до миллиметровой толщины. Эта продукция найдет

широкое применение при изготовлении кузовных деталей сверхлегких и экономичных автомобилей будущего.

Выполняется ряд других крупных контрактов, в том числе зарубежных фирм.

В рамках стратегической концепции завода осуществлена широкая программа, направленная на обеспечение значительного повышения качества прокатных валков всех типов. Одной из последних мировых разработок в области изготовления валков является их производство с рабочим слоем из быстрорежущей стали. Разработка перспективных составов сталей со значительной степенью легирования позволила производить валки с уникальными эксплуатационными характеристиками, обеспечивающими им название “валок XXI века”.

Основными задачами, на решение которых было направлено использование этих валков, являлись повышение производительности станов за счет увеличения межперевалочной компании, повышение качества изготавливаемой полосы, снижение загрузки вальцешлифовальных мастерских и общих расходов на обслуживание валкового парка за счет уменьшения количества плановых перешлифовок и снижения удельного расхода валков на тонну проката.

Прошедшие международные конференции дали высокую оценку появившимся валкам нового поколения. Причем, лучшими из них являются валки, полученные не традиционным, практикуемым лучшими западными фирмами способом центробежного литья (ЦБЛ), а реализованным в Японии способом СРС, что в переводе обозначает “непрерывная разливка ради наплавки”. Метод технически сложный, дорогостоящий и повторить его в Европе и Америке пока никто не решился.

ЗАО НКМЗ, оценив достоинства и недостатки существующих способов изготовления валков горячей прокатки, а также учитывая накопленный опыт электрошлакового переплава (ЭШП), уникальное оборудование цеха ЭШП, возможности его развития и наличие на заводе профессиональных кадров, остановило свой выбор на принципиально новой отечественной технологии изготовления рабочих валков, “одетых в рубашку” из быстрорежущей стали и высокохромистого чугуна. В ее основе лежит метод электрошлаковой наплавки жидкого металла на кованую ось. Была создана первая установка электрошлаковой наплавки жидким металлом композитных рабочих валков чистовой группы станов горячей прокатки типа 1700 и 2000.

Первая опытно-промышленная партия валков была успешно опробована на Metallургическом комбинате им. Ильича (г. Мариу-

поль). Затем началось их серийное производство. Тогда же было принято решение получить в композитном варианте более мощные – опорные валки, которых не делают даже японцы.

На заводе была изготовлена новая установка, включающая последние научно-технические достижения. В мире не существует агрегатов такой емкости и мощности. После доводки и отработки элементов технологии опорный валок диаметром 1325 мм был впервые получен в ЗАО НКМЗ. По конкурентоспособности ему нет равных в мире.

Японцам для создания способа СРС рабочих композитных валков потребовалось 10 лет. Новокраматорцы на реализацию более сложной научно-технической проблемы затратили около двух лет. Вписана новая страница в историю мирового производства металлургического оборудования.

Вхождение в рынок оборудования для угольной отрасли – одно из важнейших направлений НКМЗ. Взята ориентация не только на поставку шахтам отдельных машин, но и на комплексное их оснащение современной техникой с ресурсом, в 2–3 раза превышающим существующие аналоги, что позволит резко повысить эффективность горных работ, довести нагрузку на забой до 1–1,5 миллиона тонн в год и обеспечить существенное снижение себестоимости угля.

Важным этапом в реализации этой стратегии стало создание на конверсионной базе мощных проходческих комбайнов П 110 и П 220. Эти машины обеспечивают производительность в несколько раз выше, чем проходка буровзрывным методом. Они уверенно вошли в рынок и теснят традиционных изготовителей, в том числе известных английских (комбайны РН22 и МК2В), австрийских (АМ 65), немецких (ЕТ 110). С 1997 года – начала серийного выпуска комбайнов с маркой НКМЗ – шахтами Украины, России, Казахстана их приобретено более 70. Все – на тендерной основе. На них ставятся рекорды проходки, а наработка отдельных, например П 110 на шахте “Южно-донбасская-1”, превысила расчетную гарантийную в 5-6 раз.

Комбайны П110 и П220 – универсальные высокопроизводительные стреловые машины нового технического уровня, способные работать в различных горно-геологических условиях, с широким диапазоном сечений проводимых выработок по площади и форме, свободным доступом к призабойному пространству, высокой маневренностью, относительно простой конструкцией, надежностью, удобством обслуживания. Широкое внедрение проходческих комбайнов П110 и П220 на шахтах Украины и СНГ позволит обеспечить свое-

временное и качественное обновление линий очистных забоев под высокопроизводительные комплексы и улучшить условия труда.

Донгипроуглемашем разработаны базовые виды оборудования для комбайнового вида проходки. Создано исполнение комбайна П110-02, где применен манипулятор с высокопроизводительной буровой установкой, способной обуревать шпур и устанавливая анкеры по всему периметру выработки любой формы. Это позволит обеспечить время проходческого цикла 60-80 мин при сечении штреков 13-15 кв.м.

Опытный образец комбайна П110-02 будет изготовлен в 2001 году на НКМЗ. Новое направление нашло поддержку в Департаменте угольной промышленности. Институту и заводу рекомендовано продолжить работы по дооснащению комбайнов П110 и П220 манипуляторами для анкерного крепления, перегружателями и пылеотсосами, а также по созданию установок для анкерного крепления выработок и средств механизации ручных работ.

Успешно проходит промышленные испытания на шахте им.Засядько новый современный узкозахватный очистной комбайн – УКД с новокраматорской маркой.

Конкурентоспособность проходческих машин, изготовленных на НКМЗ, подтверждают дипломы международных выставок-ярмарок “Евразия-97”, “Уголь России” и др.

Победой Ново-Краматорского завода завершился крупный международный аукцион в Харцызске. В тендере участвовали такие известные в мире фирмы, как “Хойслер” (Швейцария) в содружестве с фирмами “Линзингер” (Австрия) и “Маннесманн” (Германия). В результате был подписан многомиллионный контракт на поставку машин и оборудования линии по производству газонефтяных одношовных труб среднего диаметра. Их выпуск в Украине и СНГ освоен впервые. Сегодня линия - в строю действующих. Ее производительность – 500 километров труб в год при двухсменной работе.

Продукция новокраматорцев, благодаря своей надежности, пользуется широким спросом более чем в 40 странах мира. Здесь уместно вспомнить о выигранном в свое время заводом на тендерной основе “контракте века” (именно так окрестила его мировая печать) на изготовление и поставку в Иссуар (Франция) прессы-великана усилием 65 тысяч тонно-сил для производства сложных многотонных деталей нового поколения воздушных и морских кораблей. Около 30 лет работает эта мощная «машина века» без капитального ремонта, чем приводит в изумление французов.

Опыт работы ЗАО НКМЗ за последние 10 лет, а точнее, опыт преобразования огромного предприятия в гибкую рациональную систему, развивающуюся согласно требованиям рынка, позволяет со всей очевидностью утверждать, что потенциал отечественного машиностроения огромен и возможность его возрождения на новом конкурентоспособном уровне вполне реальна.

Свое развитие ЗАО НКМЗ видим в создании конкурентоспособного элитного предприятия мирового класса с использованием возможностей технопарка.

Отечественная экономика сегодня ищет опору в сильных, динамичных предприятиях, каким является и ЗАО НКМЗ. Стратегической целью государственной промышленной политики Украины становится создание многоотраслевого, высокотехнического, конкурентоспособного горнометаллургического комплекса. Именно эти факторы обеспечат упрочение экономической независимости и национальной безопасности страны.

Пересматриваемая в настоящее время национальная программа развития горнометаллургического комплекса (ГМК) должна финансироваться за счет средств предприятий, поскольку другие источники нереальны. Никто не в состоянии платить 60–70 процентов годовых, а иностранные инвестиции в ближайшее время не придут.

Поэтому прибыль предприятий и амортизация остаются единственными источниками технического перевооружения в ГМК.

Проводимый в ГМК эксперимент, к сожалению, оставил за “за бортом” машиностроительные предприятия и лишил потребителя возможности комплексно решать проблемы коренного технико-технологического перевооружения предприятий ГМК.

По нашему мнению, ведущую роль в коренном технико-технологическом перевооружении предприятий ГМК и других отраслей смогут сыграть «технопарки».

Полноценное эффективное развитие науки требует огромных ресурсов, глубоко продуманной политики, гибких форм организации и управления научно-исследовательским и опытно-конструкторским процессом, действенной связи между наукой и производством. Наиболее приемлемой и самой гибкой формой управления наукой в интересах производства в новом тысячелетии станут технопарки, которые позволят в короткие сроки добиться прорывов в научно-технических разработках и резко повысить их практическую отдачу.

Идея создания технопарков в зарубежной практике сегодня является первостепенной. Там они обеспечивают финансирование и выведение на рынок научных разработок.

В Украине создано четыре технопарка: “Институт электросварки имени Е.О. Патона”, “Институт монокристаллов”, “Полупроводниковые технологии и материалы, оптоэлектроника и сенсорная техника” и совсем недавно “Углемаш”.

Эти современные структуры сформированы на базе мощных академических институтов НАНУ, отраслевых НИИ и высокоорганизованных промышленных предприятий. Предоставляя определенные льготы технопаркам, государство поставило перед ними задачу поддерживать высокотехнологичные научные разработки, обеспечив их финансирование и продвижение на рынок. Технопарки должны вывести нашу науку и производство на путь создания основ наукоемкой экономики.

Задачей государства на данном этапе является ускоренная разработка мотивационного механизма, тесная интеграция научно-технического комплекса с отраслями экономики и социальной жизни, сферой образования, органами государственного управления.

Сегодня положение каждого производителя во многом определяется его способностями адаптироваться к меняющимся условиям конкурентной борьбы, возможностями осуществлять активную инновационную деятельность. Соответственно, эволюционирует и организационно-управленческое обеспечение производства, все более приспособляясь к нуждам научно-технического развития.

Организация инновационной деятельности на производстве, нахождение эффективных форм связи между наукой и практикой выделились в самостоятельную систему управления – управление нововведениями. Особенно характерно это для технопарков.

Учитывая зарубежный опыт и мировые тенденции активизации технопарков, необходимо использовать и такую организационную форму, способствующую развитию и созданию экспортноориентированных конкурентоспособных предприятий, использованию высокого инжиниринга, современных технологий, разработки и реализации крупных инвестиционных проектов на основе активного сотрудничества с передовыми промышленными, научными и учебными заведениями.

Необходимо, чтобы весь пакет нормативных документов по технопаркам, включающий налоговые, валютно-финансовые, организационные и другие льготы, был наиболее благоприятным и стимули-

рующим инновационную, инвестиционную и экспортную деятельность предприятий.

В контексте перехода к экономическому росту взгляд на экспорт коренным образом должен трансформироваться. Экспортная деятельность товаропроизводителей – это не средство выживания, а рычаг подъема производства, его структурной перестройки, паритетной экономической интеграции в мирохозяйственные связи, т.е. необходимо от экспорта как фактора определенной стабильности перейти к экспорту как фактору эффективного развития.

Сегодня главным внешнеторговым партнером Украины остается Россия. На нее приходится 37% внешней торговли республики, в том числе 30,2 % экспорта и 45,4% импорта. Украинский экспорт во многом (на 25% и более) состоит из услуг (прежде всего транзитных). За транзитные услуги Россия расплачивается с Украиной в основном поставками газа, за счет которого Украина покрывает до 40% своих потребностей. Кроме того, Украина вывозит в Россию продукцию машиностроения, металлургии и агропромышленного комплекса.

Структура российского экспорта на Украину в основном состоит из энергоносителей. В СНГ за годы реформ резко сократился объем капиталобразующих инвестиций.

В России и Украине он составляет примерно 20% от уровня 1990г. Из-за разрыва хозяйственных связей выпуск производственной продукции по СНГ сократился на 20% – 80%, а по отдельным видам продукции производство было прекращено полностью. Таможенные барьеры привели к тому, что многие государства СНГ стали организовывать собственное производство продукции, ранее выпускавшейся в рамках кооперации республик СССР.

В результате в Украине и России возникла проблема с производством ряда видов машиностроительной продукции для горно-металлургической и топливно-энергетической отраслей. Та же проблема существует у Белоруссии, Грузии, Казахстана и других стран СНГ. В результате сужения экономических взаимоотношений потери понесла промышленность всех стран СНГ.

До настоящего времени от 50 до 70% во внешнеторговом обороте стран СНГ по-прежнему принадлежит торговле с бывшими союзными республиками. Поэтому одним из важнейших направлений по ее расширению и по преодолению кризиса межгосударственных экономических отношений является создание на базе СНГ Евразийского экономического сообщества.

Сегодня Украине, по нашему мнению, необходимо пересмотреть свою позицию и принять решение о вхождении в Евразийское экономическое сообщество (ЕврАзЭС), что было бы гораздо реальней и предпочтительней, чем достаточно отдаленная перспектива вхождения в ЕС.

По заключению немецких экспертов, создание Евразийского экономического сообщества своевременно и перспективно, поскольку страны СНГ в бытность СССР были стопроцентно интегрированы ресурсно и технологически, чего до сих пор не могут добиться страны, входящие в ЕС.

В Заявлении глав государств Евразийского экономического сообщества отмечается, что деятельность ЕврАзЭС в части разрешения задач в области внешнеторговой и таможенной политики будет направлена:

- на завершение оформления в полном объеме режима свободной торговли;
- формирование единого таможенного тарифа и единой системы мер нетарифного регулирования;
- установление общих правил торговли товарами и услугами и их доступа на внутренние рынки; выработку согласованной позиции государств – членов ЕврАзЭС во взаимоотношениях с ВТО и другими экономическими сообществами;
- создание унифицированной системы таможенного регулирования; создание в рамках ЕврАзЭС единого экономического пространства; обеспечение интеграционного равновесия (ресурсы, технологии, и др.);
- повышение эффективности функционирования различных отраслей промышленности стран ЕврАзЭС;
- разработку и реализацию проектов межгосударственных программ; разработку организационных проектов создания консорциумов, СП, ФПГ и ТНК;
- реструктуризацию хозяйственных комплексов и т.д. Евразийское экономическое сообщество – пример “позитивной” глобализации.

Украина также по-новому должна взглянуть на проблему создания взаимовыгодного политико-экономического союза славянских государств (Россия, Украина, Белоруссия).

В настоящее время украинско-российские отношения, благодаря стараниям президентов двух стран, наконец-то преодолели длительный период застоя.



У России и Украины много общих задач, и вместе их легче будет решать. Позитивное влияние двух экономик полезно как для Украины, так и для России. Это хорошо понимают промышленники и предприниматели двух стран. Это должны, наконец, понять и политики, отбросив свои политические амбиции и политические предрассудки.

## **6 Качество и сертификация – путь к глобальной конкуренции**

В настоящее время качество для ведущих компаний служит важнейшим инструментом преуспевания и создания конкурентных преимуществ.

Успешно работающие компании уже приступили к выработке культуры качества, основанной на эффективном руководстве, обеспечении удовлетворенности потребителей и собственных работников, превращении компаний в обучающиеся организации. Их цель состоит в том, чтобы давать ответы на новые вызовы, создаваемые ежедневно обостряющейся конкуренцией в новом мире, где сегодня отсутствуют границы.

Ныне мир не столь обширен, каким он казался в прошлом. Великие достижения в области информатики, технологий и связи усиливают конкуренцию между обществами, причем темпы экономического развития наглядно проявляются в ежедневных достижениях. Качество стало одним из определяющих факторов существования в этом новом, требовательном мире. Сегодня никто не станет возражать против того, что качество является ключевым показателем, не знающим границ.

Любая страна (в т.ч. Украина), старающаяся развивать собственную экономику, испытывает на себе сильное влияние мировой конкуренции. Понимая, что качество позволяет соответствовать условиям глобальной конкуренции, многие лидирующие компании разных стран добились значительных успехов в этом направлении; в сфере качества сейчас происходят большие перемены. Первоочередным становится внедрение новой версии стандартов ISO 9000:2000, ресертификация предприятия, выход на новый уровень качества.

Всесторонне анализируя вопрос о том, как предприятие, решая проблему качества, должно обеспечить свою конкурентоспособность на мировом рынке, можно сделать следующие три вывода:

– во-первых, предприятие должно добиться права на демонстрацию соответствия своей системы менеджмента качества требованиям международных стандартов семейства ИСО 9000:2000;

– во-вторых, предприятие должно сформировать и реализовать стратегию постоянного улучшения, используя при этом идеологию, которая нашла соответствующее отражение в стандартах ИСО 9000:2000, в принципах TQM и концепции «шести сигм», т.е. идеологию постоянных улучшений»;

– в третьих, предприятие должно располагать стратегией прорыва и способностью эффективно реализовать свой потенциал в борьбе с конкурентами.

Освоение стандартов ИСО серии 9000:2000 должно стать для НКМЗ прочным фундаментом конкурентоспособности предприятия путем создания и эффективного использования менеджмента качества, адекватного требованиям рынка.

Заслуживает внимания опыт современных предприятий по внедрению CALS-совместимой системы менеджмента качества, основанной на МС ИСО серии 9000 версии 2000г. и взаимосвязанной с системой интегрированной логистической поддержки выпускаемой продукции.

Причем построение и функционирование этой системы основывается на принципах корпоративного управления качеством на всех этапах жизненного цикла продукции с учетом стратегии развития предприятия.

Обеспечение качества приоритетно на всех этапах жизненного цикла продукции. Достижение заданных показателей по надежности, ресурсу, специальным техническим и эксплуатационным характеристикам обеспечит конкурентоспособность нашей техники на внутреннем и международных рынках.

Передовые фирмы, в том числе и ЗАО НКМЗ, стремятся постоянно шагать в ногу с последними достижениями в области качества. Это крайне необходимо, поскольку ситуация постоянно усложняется, а потребители становятся все более требовательными. Фирмы постоянно внедряют новые технологии, поскольку потребитель не станет ждать, пока будут разработаны технологии, способные совершить прорыв. Поэтому фирмы постоянно нуждаются в средствах проверки новых технологий и стараются опережать ожидания потребителей. Необходимо постоянно учиться.

Вряд ли существует какой-либо подход к качеству, способный дать ответ абсолютно на все вопросы. Все они являются частями об-

шего набора методов обеспечения качества, и задача состоит в том, чтобы выбрать из этого набора такое сочетание методов, которое необходимо в данном месте и в данное время.

Мы говорим о выборе правильного сочетания методов потому, что если мы делаем что-то, не привлекающее внимания потребителей, то, следовательно, мы не учли какие-то жизненно важные методы. Наряду с выявлением и устранением ошибок необходимо располагать соответствующими способами совершенствования положения дел в тех областях, где все идет хорошо. При этом могут возникать самые неожиданные результаты. В мире, предоставляющем потребителям все возрастающие возможности для выбора, неожиданное предложение товара или услуги с нулевым количеством дефектов открывает компании путь к победе.

Здесь снова все дело в том, чтобы найти то, что выделяет компанию в среде остальных.

Любая фирма сегодня должна стремиться к высшему уровню удовлетворенности потребителей и своему богатству.

В современных условиях, для того чтобы побеждать в конкурентной борьбе, производитель должен поставлять на рынок качественные товары и услуги, не только отвечающие потребностям покупателей, но и постоянно опережающие их ожидания, товары с высокими индивидуальными потребительскими свойствами, которые представляли бы уникальную ценность для каждого покупателя.

Продукция также должна соответствовать требованиям единого мирового рынка, в т.ч. требованиям «свободного выхода на рынок и свободного перемещения товаров», изложенным в Директивах ЕС и ВТО.

Единый рынок сегодня подразумевает создание технической среды, которая обеспечивает необходимый уровень доверия для свободного выхода на рынок и свободного перемещения товаров как на европейском рынке, так и в целом на всем мировом рынке.

Эта цель достигается путем применения единого подхода к сертификации и аккредитации, изложенного в Глобальной концепции по сертификации и контролю.

Цель этой концепции в создании доверия:

- к сертификации поставщиков;
- к результатам испытаний;
- к деятельности контрольных и полномочных органов.

При использовании этого порядка необходима уверенность:

- в качестве и безопасности продукции;

- в качестве и компетенции испытательных лабораторий;
- в качестве и компетенции органов по сертификации;
- в качестве и компетенции органов, аккредитуемых испытательные лаборатории и органы по сертификации.

В тех отраслях, где барьеры перед торговлей созданы обоснованными отличающимися национальными нормативами, относящимися к здоровью и безопасности граждан, а также защите прав потребителя и охране окружающей среды, гармонизация законодательства ограничивается установлением требований, соответствие которым обеспечит возможность свободного выхода на рынок и перемещения товаров.

Основополагающими требованиями европейских Директив являются:

- безопасность;
- защита окружающей среды;
- защита потребителя;
- здоровье человека.

Все Директивы формируются по единому принципу (за исключением отдельных случаев, допускающих включение в них «отклонений» с целью удовлетворения конкретных потребностей определенного сектора или сегмента рынка).

Производителю продукции необходимо хорошо знать и выполнять основные требования Директив, которые заключаются в следующем:

- продукция, подпадающая под действие Директив, может поставляться на рынок только в том случае, если она безопасна для жизни людей, животных или товаров при монтаже и обслуживании в соответствии с установленными требованиями, а также при эксплуатации в соответствии с назначением;
- обязательные требования безопасности, касающиеся продукции, которая может быть размещена на рынке, должны формулироваться достаточно четко;
- государства - члены обязаны обеспечить свободное движение продукции;
- продукция, сертифицированная с помощью метода сертификации, отвечает установленным требованиям и может свободно поставляться на рынок.

Заслуживает внимания также «глобальный» (модульный) подход к оценке соответствия.

В плане этого подхода производитель использует систему качества, которая распространяется на разработку, производство, испытания и приемочный контроль продукции и соответствует требованиям европейских стандартов ISO серии 9000:2000г.

Сегодня ключевым фактором завоевания и удержания позиций на рынке, обеспечения максимальной продажи выпускаемой техники и оборудования является качество продукции, включая ее новизну, технический уровень, надежность, ремонтпригодность, безопасность и эффективность в эксплуатации.

Выпуск конкурентоспособной продукции, соответствующей по своим качественным характеристикам европейским и мировым стандартам, - главная задача ЗАО НКМЗ.

Ключом к успеху ЗАО НКМЗ является создание исключительных возможностей и конкурентных преимуществ за счет достижения научно-технического и интеллектуального лидерства, сертификации производства, продукции, труда и выпуска востребованной рынком наукоемкой высококачественной продукции.

Рассматривая проблемы внедрения системы качества в ЗАО НКМЗ, мы сегодня приходим к выводу о необходимости разработки и внедрения единой, всеобщей системы корпоративного менеджмента предприятия, в основу которой должна быть положена модель системы менеджмента качества, позволяющая интегрировать все остальные системы, действующие на предприятии, и обеспечивать достижение целей организации: получение удовлетворенности результатами деятельности предприятия с потребителем, собственниками, персоналом и обществом; обеспечение соответствия продукции установленным требованиям.

Это стратегически важная задача, и ее необходимо решать немедленно.

## **7 Корпоративная культура современной фирмы и определение системы ее ценностей**

### **7.1 Основные положения корпоративной культуры ЗАО НКМЗ**

Как показывает опыт наиболее успешно работающих фирм мира, повышению конкурентоспособности предприятия, эффективности производства и управления способствует активное формирование и использование специфических норм, ценностей, базовых принципов

и современных методов управления производством. Эти фирмы давно осознали, что движение капитала, не освященного идеей, не приводит в движение массы и, в конечном счете, неэффективно.

У каждого объединения людей существует некая коллективная сила, дух, обладающие определенной энергией, которая задает ритм и силу деятельности сообщества. Компании, которым сопутствует длительный успех, имеют специфическую корпоративную культуру, которая помогает решить две основные проблемы:

- установление связей с внешней средой (внешняя адаптация);
- достижение успехов внутри компании (внутренняя интеграция).

Разработанные ЗАО НКМЗ принципы корпоративной культуры базируются на основах культуры производства и управления, сформировавшихся за десятилетия работы предприятия.

Каждое предприятие обладает своими, характерными для данной организации, философией ведения бизнеса, принципами деятельности, системой связей, взаимодействий и взаимоотношений, осуществляемых в рамках конкретной предпринимательской деятельности, своими ценностями, имеющими наибольшее значение для данной организации, этическими нормами, традициями, способами постановки и ведения дела. Все вышесказанное образует понятие корпоративной культуры. Это коллективное поведение работников организации, которое отличает членов данного коллектива от людей других фирм.

К основным функциям корпоративной культуры ЗАО НКМЗ относятся:

- 1 Сохранение и развитие имеющегося интеллектуального и духовного потенциала ЗАО НКМЗ.
- 2 Создание ощущения общности всех работников организации и акционеров, образа коллективного "Мы".
- 3 Концентрация духа работников, их энергии.
- 4 Задание ритма и направления деятельности всего коллектива.
- 5 Защита коллектива ЗАО НКМЗ от деформаций социального, психологического и морального плана, существующих в обществе.

В рамках корпоративной культуры каждый сотрудник должен осознать свою роль в системе предприятия, понять, чего от него ждут, и как наилучшим образом он может ответить на эти ожидания. Каждый должен знать, чего он может ждать от предприятия, если будет выполнять все требования. Высокоорганизованная корпоративная культура, поддерживающая стратегию, превращает работу в образ жизни, воспитывая, мотивируя сотрудников и обеспечивая приверженность персонала идеалам предприятия.

Корпоративная культура ЗАО НКМЗ включает следующие элементы:

- 1 Основные цели, задачи и принципы деятельности (миссия, дерзкая цель, деловое кредо).
- 2 Систему моральных ценностей работников, традиции, церемонии, истории.
- 3 Фирменный стиль, культуру производства и корпоративный имидж ЗАО НКМЗ.
- 4 Символику ЗАО НКМЗ.
- 5 Права и обязанности работника ЗАО НКМЗ.
- 6 Требования к персоналу ЗАО НКМЗ.
- 7 Информационную культуру персонала ЗАО НКМЗ.
- 8 Систему мотивации персонала ЗАО НКМЗ.

Каждое структурное подразделение ЗАО НКМЗ, руководствуясь общезаводской корпоративной культурой и принятой стратегией развития, определяет свои базовые принципы корпоративной культуры и утверждает их на общем собрании трудового коллектива подразделения.

Принятые предприятием миссия, дерзкая цель, деловое кредо, моральные ценности и требования к работнику являются обязательными для всех трудящихся ЗАО НКМЗ.

Для эффективного стратегического управления предприятие должно иметь ясно сформулированные цели, задачи и принципы деятельности организации. Базовые принципы корпоративной культуры ЗАО НКМЗ представлены на рисунке 12.

Формулировка миссии предприятия - способ провозглашения статуса и намерений компании с тем, чтобы деловые круги, потребители, поставщики, работники предприятия, акционеры и общество в целом имели представление о ее назначении и полезности.

Миссия - это ответ на вопрос: "Зачем мы нужны как организация?", дающий работнику уверенность в будущем и определяющий реальную область деловых отношений фирмы. Миссия предприятия вдохновляет людей. Каждое управленческое решение должно быть совместимо с миссией предприятия. Миссия - это долговременная перспектива деятельности предприятия.

Корпоративная миссия ЗАО НКМЗ формулируется следующим образом: "Удовлетворение потребностей мирового рынка в качестве ведущего производителя уникальной техники за счет эффективного использования интеллектуальных и технических возможностей как условие обеспечения стабильного роста благосостояния общества".

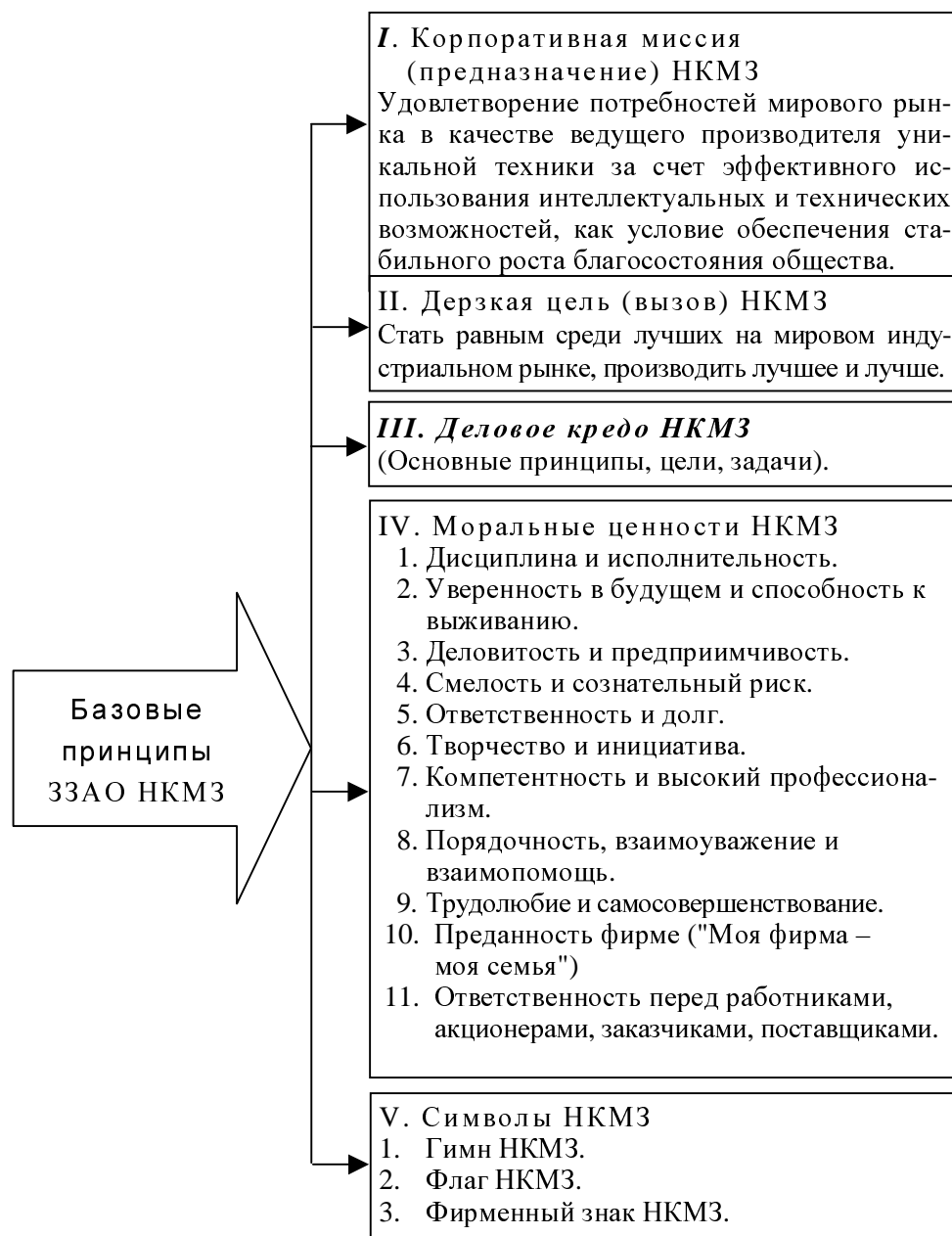


Рисунок 12 - Базовые принципы корпоративной культуры ЗАО НКМЗ

Целевым показателем (программой - максимум) деятельности предприятия является формулировка дерзкой цели предприятия - обязательство добиться определенных результатов в установленное время, полностью отвечающий критерию "трудно, но выполнимо". Это ответ на вопрос "Чего ты стоишь?". Вопрос относится как персонально к каждому работнику, так и ко всему коллективу предприятия.

Дерзкая цель АО НКМЗ: "Стать равным среди лучших на мировом индустриальном рынке, производить лучшее и лучше".

В деловом кредо сформулированы обязательства предприятия и результаты, к которым оно стремится, дается толкование проводимой предприятием политики и принятые стандарты. Это основа, в преде-



лах которой работники могут принимать индивидуальные решения.

Деловое кредо ЗАО НКМЗ включает следующие пункты.

1. В новом информационном XXI веке НКМЗ намеревается стать современным интеллектуально-технологическим комплексом производящего типа, соответствующим форматам мирового класса, одним из лидеров на мировом индустриальном рынке. Мы должны быть исключительными по своим возможностям, конкурентным преимуществам, созданию новых потребностей, высокой результативности и безупречной репутации.

2. НКМЗ должен стать активной диверсифицированной и инновационной компанией, ориентированной на удовлетворение самых требовательных запросов потребителей.

3. Главной задачей НКМЗ является обеспечение потребителей более качественной и надежной продукцией, чем у наших конкурентов. Мы несем ответственность перед нашими потребителями за надежность, безопасность нашей продукции и ее эффективность.

4. НКМЗ должен стать эффективным предприятием, производящим конкурентоспособную высококачественную продукцию рыночной новизны с минимизацией затрат. Мы постоянно должны стремиться к повышению качества и снижению себестоимости нашей продукции, добиваться устойчивого делового успеха нашего предприятия.

5. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей, информационных корпоративных систем, использовать передовую технологию, приобретать новейшее оборудование, совершенствовать организацию производства, экономический и акционерный механизм, применять современные методы управления, создавать наукоемкую, высокотехнологичную комплексную продукцию.

6. НКМЗ намеревается стать самообучающейся и непрерывно совершенствующейся организацией. Мы должны ясно осознавать, что НКМЗ продает не конкретные машины и оборудование, а заключенное в них конкурентное преимущество. Сегодня рынок покупает не тот товар, в котором нет недостатков, а тот, качество и цена которого удовлетворяют, а потребительские свойства превосходят ожидания потребителей. Поэтому каждый работник НКМЗ должен постоянно хотеть перемен, хотеть учиться и хотеть меняться, должен обладать жаждой самосовершенствования в своей профессии, использовать для этого любую возможность.

7. Самое ценное у нас на предприятии - это люди. Каждый ра-

ботник НКМЗ должен рассматриваться как личность. Он должен трудиться добросовестно и творчески, проявляя активность и внутрифирменную предпринимательскую инициативу. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и адекватным, а условия работы – безопасными. Труд на НКМЗ - это путь к успеху и благополучию.

8. Главное - это работа на конечный результат. Каждый работник ЗАО НКМЗ должен быть причастен к достижению поставленных перед организацией целей. Он должен работать, прежде всего, на конечный результат, проявляя высокое сознание и взаимовыручку. Благополучие НКМЗ - это благополучие каждого.

9. Каждый работник ЗАО НКМЗ обязан строго соблюдать нормы поведения и правила внутрифирменного распорядка. Трудовой коллектив имеет моральное и юридическое право сдерживать некорректное поведение своих сотрудников и поощрять высокие стандарты делового поведения. Мы должны поддерживать в образцовом порядке и сохранности нашу собственность и заботиться об охране окружающей среды.

10. Работать на НКМЗ престижно и почетно. Завод - это наша вторая семья. Каждый работник завода должен всегда и везде отстаивать честь и репутацию НКМЗ, способствовать поднятию имиджа предприятия. Мы создаем новое будущее для себя и своего предприятия.

11. Наша цель - работать на благо людям. Мы ответственны за общество, в котором живем и работаем, и должны активно способствовать прогрессивным социально-экономическим переменам.

12. Работа в соответствии с вышеизложенными принципами обеспечит устойчивое развитие ЗАО НКМЗ при непрерывном повышении жизненного уровня его работников.

Важнейшее место в корпоративной культуре занимает корпоративный имидж. Корпоративный имидж – это образ предприятия в представлении групп общественности. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность предприятия на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ предприятия к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим и материальным) и ведение бизнеса.

Особое значение имидж имеет для крупных и хорошо известных предприятий, которые на виду у общественности и в центре внимания средств массовой информации (СМИ).

Кроме того, существует внутренний имидж предприятия – представление персонала о своем предприятии. Имидж, несомненно, - инструмент достижения стратегических целей предприятия.

Сильный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения предприятием устойчивого и продолжительного делового успеха.

Каждый работник предприятия должен всегда отстаивать честь и репутацию ЗАО НКМЗ, способствовать поднятию имиджа предприятия.

## **7.2 Требования к качеству управления в свете мировой идеологии качества, менеджмента и корпоративной культуры**

Качество становится главной целью и главным фактором конкурентоспособности предприятия и роста благосостояния его работников в XXI веке.

Концепция качества неминуемо ведет к изменению системы организации управления производством, технологии производства, корпоративной культуры, структурированию функции качества, в том числе применению мировой идеологии качества, т.е. коренного улучшения качества продукции, производства, труда и жизни.

Концепция мировой идеологии качества базируется на том, что в современных условиях решение проблемы качества все больше определяется человеческим фактором, т.е. отношением людей к делу, отношением руководителей к персоналу, ликвидацией барьеров между менеджерами и рабочими. Концепция мировой идеологии качества опирается на такие понятия, как корпоративная культура, стиль руководства, демократизация управления, и ставит качество в центр всей производственной деятельности, предопределяющей удовлетворение требований потребителя и, как следствие, улучшение экономического и социального положения предприятия и его работников.

Качественное управление на всех иерархических уровнях дает уверенный результат, складывающийся из состояния знаний и умений, принципов управления, координации действий людей и функций, необходимых предприятию для создания благоприятных условий реализации общей задачи.

Только при качественном управлении достигаются гармония, прогресс и эффективность. Там, где отсутствует качественное и эф-

фективное управление, налицо разобщенность, беспорядок, пререкания и провал.

Нравы, обычаи, традиции, качество поведения являются постулатами качества: вопрос морали вытекает из политики предприятия, то есть из корпоративных принципов, формирующих зарождение и развитие коллектива.

Преуспевание предприятия зависит от корпоративных принципов, которые оно устанавливает. С точки зрения целей приоритетным является распределение людей таким образом, чтобы они были заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей и демонстрировали бы свою необходимость предприятию.

Основные принципы применимы только тогда, когда они осознаны руководителями и персоналом. Руководители и персонал должны учитывать и понимать следующее:

- важны правила, определяющие оптимальные отношения между людьми;
- важен интерес работников к совместной работе;
- необходимо создать такую систему функционирования предприятия (подразделения), когда не зарождались бы отрицательные эмоции, неприязнь, конфликты.

Для достижения намеченных целей необходимо добиваться от сотрудников постоянного совершенствования.

Каждая специальность – это личный выбор сотрудника, в связи с чем есть все основания полагать, что каждый работник на производстве – это именно тот человек, который как раз и нужен для качественного выполнения порученной ему задачи.

Определение задачи сотруднику - это, главным образом, определение критериев, по которым он будет оцениваться. Под этими критериями понимается совокупность показателей, которые приводят к эффективной реализации поставленной задачи.

Соблюдение принципов корпоративной культуры сотрудниками и управляющими улучшает атмосферу доверия между ними и моральный климат в коллективе. Делая ставку на качество настроений, вы достигаете прогресса предприятия. Всеобщее качество без качественных отношений невозможно.

С точки зрения качества и эффективности управления цель предприятия может быть выражена следующим образом: "Обеспечить жизнеспособность и процветание предприятия в условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющихся внешних условий".

Сегодня, чтобы преуспевать, необходимо производить продукцию дешевле, быстрее и лучше всех, для чего надо повышать производительность труда, оперативность управления, внедрять как можно больше инноваций, при этом предприятие должно быть гибким, динамичным и агрессивным в своем деловом поведении.

Качественное управление является одной из основных характеристик, определяющих успех предприятия на рынке и успешное выполнение долгосрочных программ развития. Любая программа может быть успешно реализована на основе всеобщих методов организационно-мобилизационной деятельности.

Чтобы добиться высокого качества и результатов труда, руководителю необходимо следующее:

1 Внедрять современные технологии, создавать оптимальные условия труда, готовить высококвалифицированные кадры, стимулировать их труд, организовывать и мобилизовывать их деятельность.

2 Использовать современные методы управления:

- для обеспечения результативности труда;
- организации и мобилизации людей на высокопроизводительный и качественный труд;
- развития инициативы и творчества в их деятельности;
- удовлетворения их потребностей и развития интереса;
- обеспечения гармонии в работе;
- выражения профессиональных способностей и возможностей;
- формирования здравого смысла и необходимости самосовершенствования;
- обеспечения интересов предприятия и каждого отдельного человека.

3 Использовать эффективные рычаги воздействия:

- через функции и полномочия;
- права и обязанности;
- ответственность и обязательства.

4 Использовать методы поощрения, убеждения и принуждения в социально-психологической и управленческой практике:

- моральное и материальное стимулирование положительных результатов труда, учебы, деятельности подчиненных (социальное одобрение, признание);

- активное воздействие на сознание, волю, поведение человека словом, советом, примером, делом, образцом труда (сделать единомышленником, повести за собой);

- побуждение недостаточно сознательного подчиненного выполнять качественно возложенные на него обязанности вопреки его личному нежеланию (социальное неодобрение).

5 Использовать механизм ответственности:

5.1 Руководитель отвечает:

- за правильный профессиональный подбор и подготовку подчиненных;
- определение работнику сферы деятельности, рабочего задания и рабочего места;
- постановку задач подчиненному, его инструктирование и информирование;
- делегирование подчиненному полномочий, установление связей и отношений;
- своевременный контроль деятельности подчиненных;
- оценку и мотивацию труда, за координацию и недопущение аварийных и чрезвычайных ситуаций.

5.2 Работник отвечает:

- за действие и бездействие в рамках его задания;
- принятое решение в рамках его полномочий;
- выполнение требований и условий, определенных в договорных обязательствах;
- выполнение своих обязанностей, определенных должностной инструкцией;
- успех (неуспех), внесенный вклад в доход предприятия.

Весомое место в повышении качества управления занимают такие факторы как власть и лидерство. Важно осмыслить и создать систему их максимального использования. Руководитель должен эффективно использовать правила эффективной власти, суть которых сводится к следующему:

1 Добейтесь полномочий:

- на руководство и управление кадрами;
- на право использовать ресурсы;
- и прав на свободу деятельности и творчество.

2 Сбалансируйте, уясните свою реальную власть и власть людей вашего окружения:

- непосредственных и прямых начальников;
- функциональных подразделений и их сотрудников;
- подчиненных вам руководителей;
- подчиненного вам коллектива;
- профсоюзной и других организаций.

### 3 Устраните свои недостатки:

- признавайте свои недостатки;
- вовремя восполняйте пробелы;
- превращайте недостатки в достоинства.

### 4 Делегируйте полномочия:

- неформальным лидерам, сделав их своими официальными помощниками;
- творческим группам;
- коллективам и отдельным работникам.

### 5 Никогда не наживайте себе врагов:

- среди коллег и сотрудников;
- среди руководителей;
- среди подчиненных.

### 6 Не допускайте ошибок в использовании власти:

- барства, чванства и высокомерия;
- злоупотребления властью в личных целях;
- излишеств и корыстолюбия.

### 7 Будьте требовательны.

Требовательность должна быть:

- законной, уставной, направленной на дело;
- справедливой, разумной, одинаковой ко всем;
- постоянной, равной как к подчиненным, так и к себе;
- тактичной, несовместимой с грубостью и оскорблением людей;
- дифференцированной, учитывающей особенности каждого работника.

В эпоху глобализации, информатизации и активных перемен нужны новые руководители с набором высоких знаний, умений и навыков. Управление процессом перемен через изменение поведения работников выдвигается в число важнейших мер по приведению потенциала ЗАО НКМЗ в соответствие с внешней средой, а накопление знаний, умений, навыков - в трансформацию их в конкурентные преимущества.

Восемь главных факторов влияют на суть деятельности современного руководителя.

1 Необходимость набора стратегий (стратегических альтернатив) развития предприятия.

2 Необходимость формирования базовой компетенции и потенциала предприятия.

3 Необходимость управлять как сегодняшним бизнесом, так и изменениями.

4 Растущее влияние новых технологий (в том числе информационных).

5 Необходимость создания современных информационных корпоративных систем с интеграцией их в мировое информационное пространство.

6 Растущая озабоченность качеством управления бизнес-процессами и возможностями.

7 Необходимость взаимодействия и координации различных видов бизнеса для достижения конкурентных преимуществ.

8 Необходимость создания сетей сотрудничества и стратегических альянсов.

Руководитель должен вести свое дело как можно более эффективно, но одновременно он должен планировать и управлять изменениями. Изменения подразумевают мобилизацию усилий всего предприятия ради совершения перемен, создания новых возможностей и ресурсов для будущего.

Для реализации вышеуказанных задач сегодня нужны руководители-лидеры, смотрящие в будущее, ратующие за перемены и обладающие следующими качествами:

- ясным видением, пониманием необходимости перемен, обновления и развития предприятия, умением прогнозировать, моделировать ситуации и управлять ими;

- видением будущего предприятия и умением раньше других предугадывать, какие изменения на мировом и отечественном рынке могут произойти в ближайшие десятилетия и что для этого необходимо предпринимать;

- уделять особое внимание повышению конкурентоспособности предприятия на внутреннем и внешнем рынке;

- обладать умением качественно и эффективно управлять, ставить цели и указывать общее направление развития;

- обладать способностью к решению сложных проблем и ориентации на результат;

- формировать и развивать у каждого подчиненного чувство собственника;

- обладать способностью делать правильный выбор стратегии развития и стратегических альтернатив;

- особое внимание уделять формированию потенциала предприятия с приведением его в соответствие с внешней средой и созданию конкурентных преимуществ;



- обладать возможностью уравнивать текущие и перспективные задачи;
- быть способным формировать и обновлять команду единомышленников, обеспечивая тем самым новое дыхание, новые идеи и дальнейший рост предприятия;
- особое внимание уделять проблемам качества;
- постоянно внушать своим подчиненным мысль о необходимости стремиться делать с каждым днем все лучше и лучше, не бояться невыполнимых целей, пытаться достичь невозможного;
- находиться в постоянном поиске новых путей в новых условиях;
- быть по натуре революционером, выдвигать радикальные идеи и реализовывать их с максимальной скоростью, проводя комплексную реструктуризацию и выводя предприятие на новый виток развития;
- обладать способностью заимствовать и быстро реализовывать хорошие идеи из теоретических основ и практического опыта деятельности других предприятий и организаций;
- особое внимание уделять созданию современных систем управления, умело и гибко использовать полный набор стилей управления;
- обладать стратегическим мышлением и развивать новые перспективные направления деятельности предприятия;
- поощрять самостоятельное принятие решений и инициативу руководителей в рамках их компетенции;
- эффективно использовать все типы власти – компетенцию, пример, вознаграждение, принуждение;
- оказывать сильное влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей;
- обладать силой убеждения, т. е. эффективной передачей своей точки зрения, основанной на власти примера и власти эксперта;
- встречаться, когда это нужно, с работниками предприятия и вместе решать, что на производстве делается не так и что можно улучшить;
- быть вооруженным набором высоких знаний, умений, навыков и инициировать на предприятии культуру постоянного обучения;
- иметь высокую общую и информационную культуру;
- быть ответственным, обладать высокой степенью трудолюбия и самосовершенствования;
- быть решительным и настойчивым;

- вызывать доверие и ощущение надежности;
- быть наделенным сильной волей и демонстрировать мужество;
- мобилизовать и звать вперед;
- быть уверенным в себе и других, требовательным к себе и подчиненным;
- быть инициативным, энергичным самому и заряжать энергией других;
- быть лидером, появляться всегда в нужном месте и в нужное время;
- быть коммуникабельным, в совершенстве владеть техникой делового протокола (умением вести деловые переговоры, знанием иностранных языков и т.д.);
- олицетворять ценности, нормы и базовые принципы корпоративной культуры своего предприятия (подразделения).

Знания и умения лидеров становятся стратегическим ресурсом предприятия, а конкурентоспособность лидера опирается на солидную подготовку в области науки управления, экономики, техники и информатики.

В настоящее время основной целью управления является поддержание качества деятельности предприятия на заданном уровне в зависимости от изменяющейся внешней среды и внутренней ситуации на предприятии. Поддержание качества деятельности предприятия на заданном уровне реализуется через механизм реструктуризации, реинжиниринга бизнес-процессов и выбора гибкой стратегии (набора стратегий и стратегических альтернатив).

Основные задачи реструктуризации, реинжиниринга (перепроектирования) бизнес-процессов и глобального управления качеством – это коренное изменение способов работы и мышления на индивидуальном и корпоративном уровнях.

Речь идет не просто о замене трудоемких и малоэффективных процессов более эффективными. Необходимо определить по-новому обязанности, ответственность, задачи и корпоративную культуру в широком смысле. Новые информационные технологии являются активными проводниками культурных изменений в производстве и в сознании людей.

### **7.3 Требования к профессиональным качествам персонала ЗАО НКМЗ и формированию его базовой компетенции**

Стратегические возможности и обеспечение устойчивого развития ЗАО НКМЗ в условиях жесткой конкуренции требуют от работников предприятия стремления к рациональным новшествам и риску, восприимчивости и готовности к переменам, способности на высоком профессиональном уровне проводить стратегические изменения.

Профессиональные качества новокраматорца должны формировать эффективного собственника, заинтересованного в повышении результатов работы предприятия и инвестициях в развитие производства, обеспечении эффективной работы трудового коллектива.

Профессиональная компетенция работника ЗАО НКМЗ в условиях активного НТП и постоянно меняющейся информации должна находиться в процессе непрерывного совершенствования и восприятия нового, чтобы не допустить морального износа знаний и устаревания профессиональных навыков работы.

Каждый новокраматорец должен стремиться к приобретению поливалентной квалификации с целью трансформации знаний персонала в конкурентные преимущества предприятия.

Повышение качества выпускаемой продукции, высокий темп производственных инноваций, принципы корпоративной культуры ЗАО НКМЗ определили новые требования к рабочим кадрам предприятия.

1 Автоматизация производства, внедрение новых технологий и оборудования требуют от рабочего-новокраматорца творческого, интеллектуально насыщенного труда, создавая в ЗАО НКМЗ новый тип квалифицированного рабочего, приближающего по своему развитию, общему и профессиональному образованию к техническому специалисту;

2 Современный рабочий должен знать и уметь выполнять не только узкоспециализированные функции, но и более сложные операции по управлению, наладке, ремонту, программированию автоматизированных систем.

3 Сегодня ЗАО НКМЗ нужны профессионалы-станочники, выполняющие операции на чистовом оборудовании с высоким качеством, легко и свободно ориентирующиеся в требованиях европейских и отечественных стандартов. От станочников-профессионалов во многом зависит стратегический успех предприятия.

4 В условиях высокотехнологических нововведений, внедрения новой уникальной техники, рабочие кадры должны обладать разносторонними техническими и научными знаниями, умением инициативно действовать, иметь развитое чувство ответственности, быть го-

товыми к освоению новых видов продукции, технологии, оборудования, профессии и места работы.

Высокие темпы технических нововведений требуют высококвалифицированных специалистов, способных одновременно выполнять функции конструктора, технолога, организатора производства, экономиста, маркетолога, владеющих научной организацией труда, основами планирования и экономики производства, принципами управления предприятием. Руководители и специалисты ЗАО НКМЗ должны обладать профессиональными качествами, включающими:

- фундаментальные профессиональные знания, умение применить профессиональный опыт к широким сферам деятельности;
- навыки участия в принятии решений и работы в команде, управленческой компетенции и принципов делового поведения;
- компетентность в области управления людьми;
- умение предчувствовать изменения по слабым сигналам, строить концепции, оценивать ситуацию в целом;
- оптимальное сочетание мастерства, компетенции и властности, готовность к сознательному риску;
- умение совмещать несколько управленческих функций, способность вдохновлять подчиненных на восприятие изменений;
- перспективность мышления, способность адекватно реагировать на изменения;
- способность к анализу и обобщению ситуации;
- разностороннюю профессиональную подготовку;
- ориентацию на творческое освоение будущего, способность эффективно решать проблемы;
- предпринимательское, творческое и стратегическое мышление.

На данном этапе экономического развития предприятие заинтересовано в специалистах новой формации. Процесс совершенствования технологии и управления производством выдвигает новые требования к профессиональному уровню привлекаемой рабочей силы и позволяет обеспечить адекватное качество индивидуального и коллективного труда на основе эффективного использования прогрессивных технологий, рациональных форм организации производства и рабочих процессов, использования накопленного опыта в области профессионального и экономического образования, в том числе зарубежного, адаптированного к условиям предприятия и внешней экономической среде государства, региона.

Стратегические цели и задачи руководства определяют перспективу работы с персоналом.

Для прогнозирования своих потребностей предприятие должно располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач, определять необходимый состав компетенций под каждую из должностей, проводить анализ взаимосвязей между должностями по составляющим компетенции.

Компетенцию следует понимать как совокупность следующих факторов:

- знания - результаты образования личности;
- навыки - результаты опыта работы и обучения;
- способы общения - умение общаться с людьми и работать в группе.

Компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей.

Приобретение, стимулирование и развитие компетенции необходимы для реализации стратегии ЗАО НКМЗ. На предприятии данную задачу необходимо решать путем рационального сочетания, углубления и расширения знаний и способностей персонала, внедрения систем оценки результатов деятельности работников, создания условий развития компетенций, внедрения гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей, вовлечения работников в управленческий процесс, улучшения условий труда.

В связи с изменением функций труда претерпевают значительную трансформацию требования к профессиональным знаниям персонала. Происходит их многократное расширение, углубление, периодическое обновление.

Вопросы повышения деловой и профессиональной подготовки работников предприятия постоянно находятся в центре внимания руководителя. На НКМЗ впервые среди предприятий тяжелого машиностроения внедрена комплексная система непрерывного производственного и экономического обучения кадров.

Основой системы является последовательное, поэтапное изучение актуальных вопросов технологии и экономики производства.

Формы обучения в системе составляют цепь органически связанных между собой видов подготовки, переподготовки, получения поливалентной квалификации, самообразования, а также курсов повышения квалификации. Система позволяет увязать знания, умения и навыки, полученные в различных формах обучения, с уровнем квалификации.

Система позволяет работнику реализовать стремление к повышению уровня знаний, умений, навыков и квалификации в целом, определить пути его развития, спрогнозировать перспективу профессионального роста с учетом оценки потенциала и способностей.

Для обеспечения рабочего места работником нужной квалификации, с определенным уровнем знаний, умений и навыков система предполагает допуск к работе на всех участках производственной деятельности только лиц, обученных и аттестованных на право выполнения тех или иных видов работ.

Профессиональное продвижение осуществляется только для работников, прошедших специальное обучение и аттестованных заводскими квалификационными комиссиями, возглавляемыми главными специалистами предприятия.

Разработка и внедрение системы сертификации персонала позволит определить имеющийся потенциал работников, эффективно проводить профессиональные передвижения и исключить возможность допуска неквалифицированных работников к выполнению квалифицированных работ.

#### **7.4. Корпоративная система управления мотивацией персонала ЗАО НКМЗ**

В современных рыночных отношениях проблема мотивации приобрела еще большую актуальность.

Принятая в ЗАО НКМЗ стратегия деятельности в рыночных условиях объективно требует новых подходов к разработке корпоративной системы трудовой мотивации.

Корпоративная система управления мотивацией высоких результатов работы в ЗАО НКМЗ обеспечивает содействие реализации корпоративной миссии и дерзкой цели предприятия на основе стимулирования высоких конечных результатов:

- качества и конкурентоспособности продукции, освоения ее новых видов;
- снижения издержек производства;
- увеличения объемов производства и продаж.

На решение этих глобальных задач направлен новый мотивационный механизм стимулирования эффективного труда работников.

Корпоративная система управления мотивацией высоких результатов работы предусматривает следующие основные направления:

- дальнейшую работу по реструктуризации подразделений, которая является мощным стимулом мотивации;
- разработку систем поощрения, направленных на повышение компетентности, деловитости и предприимчивости работников;
- совершенствование системы премирования за конечные результаты хозяйственной деятельности;
- развитие системы бонусов за качество, снижение издержек;
- рост объемов продаж;
- совершенствование мотивационной системы, способствующей развитию умения работать на рынке потребителя;
- разработку эффективной системы морального поощрения, ориентированной на работника нового типа - инициативного, ответственного и преданного фирме.

Внутрифирменная корпоративная система стимулирования включает широкий арсенал рычагов влияния на трудовую мотивацию работников и влияет на увеличение объема продаж, повышение качества продукции и т.д.

Предусматривается проведение большого комплекса работ по реструктуризации подразделений, что ведет к необходимости реструктурированных подразделений работать по-новому, определяя новые цели и задачи, а также требует совершенствования мотивационного механизма: разработки положений о подразделениях, новых оценочных показателей и систем поощрения. Для обеспечения целенаправленной работы по реструктуризации в области управления бизнес-изменениями и мотивационным механизмом предусматривается разработка компьютерной модели организационной структуры управления ЗАО НКМЗ с построением электронной организграммы (организационных и должностных иерархий в графическом виде, их взаимосвязей и изменений, многообразия структурных срезов, должностных инструкций и т. д.) и матричной системы проведения организационного анализа, организационного проектирования и организационного моделирования процесса реорганизации организационной структуры управления предприятием с использованием современных информационных технологий и методик.

Разработка систем поощрения направлена на повышение компетентности, деловитости и предприимчивости работников за счет выпуска высокоточной, конкурентоспособной продукции с обеспечением выхода на мировой рынок. Предусматривается совершенствование тарифной системы и развитие системы "плавающих" коэффициентов

через усиление стимулирующей функции "плавающего" коэффициента путем доведения его до уровня бюро, участка и исполнителя.

Дальнейшая разработка компьютерной системы "Труд и зарплата" на основе данных электронных проходных обеспечит укрепление дисциплины труда и самореализации творческих способностей работника через более интенсивную работу в течение рабочего дня.

Совершенствование оплаты труда на основе данных электронных проходных заключается в разработке методических положений, справочников, классификаторов профессий и должностей с тем, чтобы базы данных по учету персонала и начислению заработной платы были взаимодополняющими, что предоставит широкие возможности для анализа уровня оплаты труда, потерь рабочего времени и соответствующего контроля над ними.

Среди направлений совершенствования системы оплаты труда важное место занимает введение почасовой оплаты, широко применяемой в странах с развитой рыночной экономикой. Такая задача поставлена и на государственном уровне. Ее внедрение на НКМЗ будет осуществляться по мере издания государственных законодательных актов.

В целях повышения профессионализма, ответственности и самосовершенствования станочников (ведущая профессия завода) предлагается ввести сертификат квалификации для рабочих-станочников с соответствующей системой мотивации. Предусматривается сертификация каждого вида работ. Повышение разряда будет производиться при достижении не менее 80-90% сертифицированных работ. Этим будет положено начало сертификации квалификационного уровня всего персонала предприятия.

Для снижения потерь от брака, усиления материальной заинтересованности рабочих основных профессий металлургического производства (сталеваров, кузнецов на молотах и прессах, формовщиков) предусматривается введение талона качества.

Реорганизация системы премирования за конечные результаты хозяйственной деятельности осуществляется за счет:

- доведения показателя премирования за выполнение плана по прибыли до производств;
- углубления дифференциации премирования на основе внедрения матрицы оценки эффективности труда руководителей, специалистов, служащих;
- установления непосредственной связи размеров поощрения и выполнения заданий по реализации инвестиционных проектов.



Учитывая, что корпоративный хозрасчет предусматривает в перспективе планирование и учет показателя прибыли в разрезе структурных подразделений производств, этот показатель должен найти свое отражение и в системе трудовой мотивации.

В целях повышения компетентности, деловитости, ответственности работников предлагается усовершенствовать подход к определению результативности работы руководителей, специалистов, служащих в системе премирования за основные результаты хозяйственной деятельности. Для этого разработана матрица оценки результативности труда специалистов и служащих с расширенным составом критериев. Матрица построена исходя из 14 ключевых факторов результативности работы специалистов и служащих и 5 уровней этой результативности с соответствующим количеством баллов.

В качестве основных критериев результативности установлены:

- внедрение в практику интересных технических решений;
- генерирование технических идей;
- наличие авторских разработок по усовершенствованию оборудования и технологических процессов, организации и нормирования труда;
- высокая интенсивность умственной работы;
- применение знаний основ рыночной экономики;
- умение работать с современной оргтехникой и другие.

Фактические уровни результативности определяются на основе оценки результатов труда работника путем сравнения фактических результатов и матрицы оценки.

Система выплат бонусов для стимулирования коллективных результатов, достигнутых предприятием за определенный период и по результатам индивидуального труда, стимулирует стремление работников к увеличению трудового вклада в общие результаты работы, обеспечивая заинтересованность в улучшении финансово-экономических результатов работы предприятия. Этот инструмент стимулирования повышения качества, снижения издержек, роста объемов производства в перспективе имеет большое будущее. Развитие системы бонусов предусматривает совершенствование этой системы на основе углубления дифференциации выплат работникам более высокой квалификации и внесшим весомый трудовой вклад в развитие предприятия и обеспечение конкурентоспособности продукции.

Совершенствование управления мотивационной системой, способствующей развитию умения работать на рынке потребителя, осу-

ществляется с учетом нового подхода к поощрению работников за реализацию творческих идей, инициатив, разработку новой техники и заключение выгодных контрактов. Стимулируется не только индивидуальный вклад, но и коллективный труд подразделений, что позволит, утверждая принципы корпоративной культуры, сформировать чувство общности в реализации сил и способностей работников. При таком подходе новая мотивационная система сможет в большей степени стимулировать инжиниринг и производство конкурентоспособной продукции.

Важное значение имеет развитие премирования за разработку и внедрение прогрессивных технологий и оборудования, новой техники, способствующих реализации инвестиционных проектов и организации стимулирования расширения экспортных поставок.

Эффективная система морального поощрения ориентирована на работника нового типа - инициативного, ответственного, преданного фирме и формируется по следующим направлениям:

- разработка системы признания заслуг, ориентированной на работника нового типа;

- развитие системы рейтинговой оценки с доведением ее до первичных трудовых коллективов в соответствии с принципами корпоративной культуры;

- внедрение пакета атрибутов морального поощрения на основе ключевых моральных ценностей.

Система мотивации открыта для постоянного совершенствования и является гибкой, мобильной, адекватно изменяющейся с учетом влияния факторов внешней среды.

Главная ее цель - реальная заинтересованность в повышении эффективности труда и социальной защиты трудящихся.

## **7.5 Требования к руководителю по формированию корпоративной культуры ЗАО НКМЗ**

Для формирования высокоорганизованной корпоративной культуры ЗАО НКМЗ руководители всех уровней руководствуются в своей деятельности следующими принципами.

- 1 Проводите такую практику руководства, которая помогла бы завоевывать преданность работников по отношению к предприятию.

- 2 Помните: ваша главная ценность – люди.

3 Создавайте в ваших подразделениях атмосферу, которая позволит трудящимся гордиться вами и своей работой на предприятии.

4 Добивайтесь правильного понимания каждым работником корпоративных целей, ценностей, правил поведения.

5 Поддерживайте чувство общности, единства подразделений и предприятия.

6 Устанавливайте кратко-, средне- и долгосрочные ориентиры и делайте их понятными каждому члену коллектива.

7 Подчеркивайте уважение к профессионализму и ценности каждого работника путем поощрения за высокопроизводительный и качественный труд.

8 Предоставляйте каждому работнику возможность для реализации его способностей.

9 Регулярно повышайте квалификацию персонала подразделения.

10 Установите четкие требования к будущим работникам и строго их придерживайтесь.

11 Проявляйте искреннюю заинтересованность ко всем членам коллектива, доверие к каждому человеку, справедливое отношение и готовность помочь всем в равной степени.

12 Используйте принцип личного примера во взаимоотношениях с подчиненными, показывайте, как следует работать.

13 Уважайте подчиненного.

14 Публично признавайте и вознаграждайте работников, достигших цели деятельности.

15 Поддерживайте и поощряйте проявления энтузиазма и инициативы в работе.

16 Признавайте индивидуальные отличия работников, изучайте и учитывайте их, цените способности каждого в отдельности.

17 Формируйте у подчиненного чувство гордости за личный вклад в работу предприятия.

18 Поддерживайте уважительное отношение работников друг к другу.

19 Будьте открытыми для обсуждения обращений подчиненных.

## Основные термины и понятия

**Банк знаний** – комплекс знаний, накопленный фирмой и дающий ей конкурентное преимущество. В банк знаний включают: результаты исследований, проведенных сотрудниками фирмы; их знания и навыки; стандарты предприятия; руководящие материалы; ноу-хау, конъюктуру сегмента рынка, на котором работает фирма, данные о возможностях конкурентов.

В обязательном порядке необходимо оценивать стоимость банка знаний фирмы, как важнейшей составляющей ее интеллектуального капитала.

**Бизнес-процесс** – представляет собой горизонтальную иерархическую последовательность зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции.

**B2B\*** – сектор рынка, ориентированный на организацию работы с контрагентами и партнерами в процессе производства и продажи товаров или услуг.

**Деловое кредо** – это совокупность сформулированных обязательств предприятия и результатов его деятельности, которых предприятие стремится достигнуть.

Деловое кредо раскрывает проводимую предприятием политику и принятые им стандарты. на основе делового кредо работники предприятия могут принимать индивидуальные решения в процесс своей деятельности.

**Диагностический аудит новой продукции** – исследования, которые дают возможность получить информацию о продукции (изделии), предшествовавший новой, прежде всего путем анализа доходов и прибылей от внедрения этой продукции.

---

\*B2B - "Бизнес для бизнеса" - business-to-business - сектор рынка, ориентированный на организацию работы с контрагентами и партнерами в процессе производства и продажи товаров или услуг. В данный сектор входят все торговые отношения между различными фирмами, организация поставок, продаж, согласование контрактов и планов. Под системами B2B понимают:

1) *Procurement Systems* - системы связи потребителей продукции с производителями, покупателей с продавцами. Как правило, в этих системах покупателями и продавцами выступают юридические лица и, как правило, существуют в той или иной мере развитые бэк-офисные системы. 2) *Supply Chain Management* - обеспечивает предприятию бесперебойную информацию о поставках и логистику всех контрагентов для основного производства. Обычно предприятия начинают свою деятельность в секторе B2B с создания собственного вертикального портала

Диагностический аудит новой продукции включает:

- оценку эффективности предыдущего изделия;
- оценку сильных и слабых сторон не только изделия, но и возможностей предприятия;
- определение тех внутренних факторов риска, которые могут помешать выпуску новой продукции.

**Идеология «новой экономики»** - основой деятельности современной фирмы (организации) становятся постоянные улучшения. важнейшим слагаемым этой идеологии является новая модель управления, которая акцентирует внимание на стратегических целях фирмы, осуществляя инновационные программы, базируясь на интеллектуальном потенциале фирмы и современном инжиниринге бизнес-процессов, в результате дает долговременные ценности, максимально удовлетворяет потребности потребителей.

**Инжиниринг** – комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации произведенной фирмой продукции.

**Инвестиции** – вложения средств для сохранения и увеличения капитала. могут быть реальные и финансовые. Реальные инвестиции – вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и другие активы. Финансовые – покупка ценных бумаг.

**Интеллектуальный капитал** – в общем виде представляет собой сумму знаний всех работников фирмы, позволяющих обеспечить ей конкурентные преимущества на рынке. в 21 веке интеллектуальный капитал становится основным ресурсом современной фирмы.

Основная его функция – обеспечить технологические и организационные преимущества над конкурентами. Формируется интеллектуальный капитал на основе рыночных, человеческих, инфраструктурных активов.

**Качество управления** – соответствие фактических итогов управления целям фирмы, то есть потребностям фирмы, выраженным через формулирование целей.

**Конкурентоспособность предприятия** – совокупность преимуществ предприятия, включая конкурентоспособность продукции, по отношению к другим фирмам.

**Корпоративная культура** – представляет собой систему убеждений, деловых принципов, норм поведения, традиций, символов, сложившихся в организации за период ее существования и разделяемых большинством работников. Корпоративная культура – это нечто коллективное, ставшее личностным. Она складывается под влиянием таких факторов, как: менталитет, официальная идеология общества, религия, уровень развития культуры и экономики, история возникновения и путь становления организации, руководителей, ведущих работников.

Структуру корпоративной культуры можно представить четырьмя уровнями.

- 1 – смысл фирмы и деятельности человека.
- 2 – потребности потребителей и работников организации.
- 3 – корпоративная миссия организации, ее дерзкие цели и деловые принципы (символы, ритуалы, праздники, стиль поведения, язык общения и др.)

**Корпоративная миссия** – предназначение данной фирмы (корпорации), философия ее существования и основная стратегическая цель, отличающая фирмы от других.

Корпоративная миссия концентрирует устремления персонала на достижение цели фирмы.

Корпоративная миссия включает:

- базовые принципы, ценности фирмы и систему мотивов;
  - описание сферы деятельности, потенциала фирмы, производимого товара;
  - текущие и стратегические цели;
  - характеристику сильных сторон, конкурентных преимуществ, перспектив развития;
- имидж фирмы.

**Корпоративный имидж** – это образ фирмы, который создается в представлении групп общественности. корпоративный имидж является инструментом достижения стратегических целей фирмы. Пози-

тивный имидж привлекает потребителей, партнеров, повышает конкурентоспособность фирмы на рынке, облегчает ведение бизнеса.

Внутренний имидж формируется представлениями персонала фирмы о ней.

**Корпоративный менеджмент** – это система управления организацией, которая базируется на умении достижения поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей в совокупности методов, форм и средств управления производством. Корпоративный менеджмент призван обеспечить сбалансированное управление теми факторами, которые влияют на эффективность функционирования и развития фирмы (корпорации). Корпоративный менеджмент определяет те результаты, которые фирма должна достигнуть, мобилизует ресурсы, необходимые для их достижения. Главное назначение корпоративного менеджмента – достижение организацией запланированных результатов во внешней среде.

В сферу внимания и ответственности корпоративного менеджмента входит все, что влияет на продуктивность фирмы и результативность ее деятельности.

**Лидерство в дифференциации** - означает достижение конкурентного преимущества на рынке за счет исключительности продукции предприятия, дающей потребителю большую ценность за ту же стоимость, или предоставления продукции равной ценности за меньшую стоимость в результате более низкой себестоимости.

**Лидерство в затратах** – достижение относительно низкого по сравнению с конкурентами уровня затрат. Лидерство в затратах может быть достигнуто в результате экономии на масштабах производства, как следствие кривой опыта, при жестком контроле затрат.

**Матрица рабочих мест** – это концепция может рабочих мест персонала фирмы. с помощью матрицы рабочих мест связываются существующие и требуемые характеристики рабочих мест. Штатные расписания фирмы, а также должностные инструкции с указанием конкретных функций и требований к персоналу, составляющиеся под установленную иерархию должностей.

Модель рабочего места состоит из его качественных и количественных характеристик, которые определяются по результатам аттестации рабочих мест.

**Образовательная стратегия фирмы** – программа, комплекс мер. персонал должен стать двигателем в решении проблемы повышения эффективности производства, достижения конкурентоспособности производственной продукции и конкурентных преимуществ на рынке фирмы в целом. Главной задачей образовательной стратегии является формирование интеллектуального капитала фирмы.

**Обучение персонала** – долговременный процесс накопления определенных знания, навыков, опыта, необходимых для решения новых и постоянно изменяющихся задач. обучение персонала дает ему возможность пройти сертификацию и соответствовать постоянным изменениям внутренней и внешней среды фирмы.

**Признак интеллектуальной компании** – характеристика, отличительная черта с позиций эффективности интеллектуального капитала. к признакам интеллектуальной компании можно отнести:

- рыночную капитализацию, превышающую бухгалтерскую стоимость основных фондов, которая формируется именно за счет интеллектуальных факторов (рыночной новизны предлагаемых товаров, торговой марки, предполагаемой прибыли от патентов и др.);
- превышение объема инвестиций на исследования и новые разработки по сравнению с объемом инвестиций в основные фонды.

**Профессиографический анализ** – комплексная оценка персонала с использованием анкетирования, тестирования требований рабочего места.

Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности служит основанием для обучения, переобучения, ротации, сокращения персонала.

**Сертификация персонала** – вид контроля уровня подготовки, профессиональных знаний, навыков, опыта работников с целью подтверждения их соответствия установленным требованиям и определения возможностей работников осуществить все необходимые действия по соответствующей сфере деятельности.

**Система управления изменениями** – включает комплекс мер по созданию, приобретению, распространению внутри фирмы знаний,



которые преобразуясь в профессиональную подготовку персонала, становится важнейшим источником конкурентных преимуществ фирмы на рынке. Система управления знаниями является основной для формирования интеллектуального потенциала фирмы. она способствует превращению фирмы в самообучающуюся, самосовершенствующуюся систему, позволяет внедрять, распространять знания и обучать на основе как приобретенных знаний и собственного опыта, так и на опыте других.

**Стратегия развития и прорыва в будущее** – согласованная совокупность действий и решений по созданию исключительных возможностей и конкурентных преимуществ фирмы. которые позволят создать пользующуюся спросом на мировом рынке, высокоинтеллектуальную, конкурентоспособную продукцию рыночной новизны с новыми потребительскими свойствами и ценностными характеристиками.

Основой стратегии развития прорыва в будущее является формирование интеллектуального капитала фирмы, новых идей, создание долговременных ценностей.

## Вопросы для проверки знаний

- 1 Каковы приоритеты развития современной фирмы?
- 2 Охарактеризуйте отличительные признаки нового бизнеса»
- 3 В чем смысл «новой модели управления»?
- 4 Поясните моделирование товарной политики предприятия на основе трехмерной матрицы БКГ
- 5 На основе каких звеньев цепочки ценностей предприятие может поддерживать устойчивое конкурентное преимущество?
- 6 Охарактеризуйте основные направления трансформации современного бизнеса
- 7 Что предлагает стратегия развития фирмы, в основе которой лежит формирование интеллектуального капитала?
- 8 Что включает способность предприятия адаптироваться к изменчивому рынку без разрыва в получении прибыли?
- 9 Охарактеризуйте основные тенденции развития электронного бизнеса в настоящее время
- 10 В чем сущность стратегии электронного бизнеса, которую должны осуществлять крупные фирмы, чтобы быть конкурентоспособным?
- 11 Что представляет собой уровень В2В «Бизнес для бизнеса»?
- 12 Дайте понятие и опишите структуру интеллектуального капитала
- 13 Каким образом можно оценить интеллектуальный потенциал фирмы?
- 14 как строится матрица рабочих мест?
- 15 Что входит в комплексную оценку персонала?
- 16 Каковы составляющие системы управления талантами и задача руководителя в этой системе?
- 17 Как должна осуществляться сертификация персонала?
- 18 Стержневые компетенции и принципы формирования кадрового потенциала предприятия
- 19 В чем отличие сертификации и аттестации персонала?
- 20 Основные задачи, стоящие перед предприятиями – разработчиками новой техники, и факторы успеха на рынке новаторских фирм
- 21 Подходы к финансированию стратегических программ НИР
- 22 Высокий инжиниринг как фактор завоевания и удержания позиций фирмы на рынке
- 23 Как вы понимаете качество и сертификацию с позиций достижения конкретного преимущества фирмы на рынке?

24 Что является определяющим условием успеха корпоративного менеджмента?

25 Что образует понятие «корпоративной культуры»?

26 Какое должно быть поведение работника предприятия в рамках корпоративной культуры?

27 Что необходимо для эффективного стратегического управления?

28 Для чего формулируется «корпоративная миссия» предприятия?

29 Для чего формулируется «дерзкая цель» фирмы?

30 Каковы требования к компетенции и обучению персонала предприятия в свете нового международного стандарта ИСО 9000:2000

31 Что будет являться ресурсом в 21 веке?

## Список использованной литературы

- 1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
- 2 Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2002. – 296 с.
- 3 Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: «Дело», 1999. – 495 с.
- 4 Гроув Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Финанс, 1996. – 280 с.
- 5 Гуняр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.-376 с.
- 6 Гэлловей Л. Операционный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.-320 с.
- 7 Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч.пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
- 8 Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Инфра – М, 2002. – 288 с.
- 9 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
- 10 Розенберг Дж. М. Бизнес. Менеджмент. Терминологический словарь. – М.: Инфра – М, 1997.
- 11 Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества. Проблемы и решения. – К.: Наукова думка, 1999. – 496с.
- 12 Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие. Под ред. профессора Градова А.П. – СПб: изд. Спецлитература, 1999.
- 13 Современное управление. Энциклопедический справочник в 2-х томах. Под ред. Б.З. Мильнера и Д.Н. Карпухина. – М.: «Издательский центр», 1997.
- 14 Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для ВУЗов/Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 15 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001. – 448с.
- 16 Чампи Дж., Хаммер М. Реинжиниринг корпораций.
- 17 Deming W.E. The New Economics for Industry, Government and Education. – Massachusetts: MITCenter for Advanced Engineering, Study, 1993.

Учебное издание

Коваленко Геннадий Александрович

Корпоративный менеджмент  
Стратегия постоянных улучшений. Корпоративная культура фирмы как система  
ценностей

Учебно-методическое пособие  
по курсу «Корпоративный менеджмент»

(для студентов экономических и инженерных специальностей вузов,  
слушателей системы последиplomного образования)

Редактор

Ирина Ивановна Дьякова

Подп. в печать

Офсетная печать Усл.печ.л.

Тираж 500 экз. Заказ №

Формат 60x84/16

Уч.-изд..

---

ДГМА. 84313, г. Краматорск, ул. Шкадинова, 72