

трудности с реализацией 34 % селитры. Поэтому для производителей аммиачной селитры сегодня стоит актуальная задача: обеспечить выпуск удобрений на ее базе с меньшей взрывоопасностью, но сохраняющих агрохимическую эффективность.

На ОАО «Новомосковская акционерная компания «Азот» («НАК «Азот») в октябре 2009 года состоялось открытие первого в России производства кальций-аммиачной селитры (CAN). Новое производство организовано на базе реконструированного цеха сложных минеральных удобрений «НАК «Азот». Общая стоимость проекта – 926 млн руб. Начало производства CAN – важный шаг «ЕвроХима» на стратегические мировые рынки. Новый вид удобрений востребован в Англии, Венгрии, Испании, Италии, Латвии, Литве, Норвегии, Польше, Словакии, Эстонии, Мексике, Канаде, а также в странах СНГ (Украина и Белоруссия). В российском сельском хозяйстве CAN практически не использовалась.

На основе карбамида и аммиачной селитры получение жидких минеральных удобрений, так называемых растворов КАС (смесь растворов карбамида и аммиачной селитры), организовано на ОАО «Невинномысский Азот», ОАО «НАК «Азот», ОАО «Акрон» (Новгород), ОАО «Куйбышевазот» (Тольятти).

Удобрения, содержащие серу, производят ОАО «Аммофос» г. Череповец (сульфоаммофос марок 14:34, 16:20, 20:20), ООО «ЗМУ Кирово-Череповецкого ХК» (азофоска с серой, селитра

с добавками фосфорсодержащих продуктов и серы). Производство удобрений с гумматами – азотно-фосфорно-калийных (марки 10:26:26) освоено на ОАО «Аммофос» г. Череповец. Дальнейшее расширение ассортимента предусматривает создание азотно-фосфорно-калийных удобрений, не содержащих хлор; удобрений с добавками микроэлементов, органоминеральных удобрений на основе торфа, сапропеля, лигнина и других органических отходов.

Расширение ассортимента выпускаемой продукции позволяет не только выйти на новые рынки, но и полнее загрузить производственные мощности, снизить издержки на единицу выпускаемой продукции за счет уменьшения условно-постоянных расходов.

Библиографический список

1. Галич И.В. Оценка состояния химического комплекса Российской Федерации и проблемы инновационного обеспечения стратегии его развития // Вестник химической промышленности. 2005. Выпуск 3 (35). С. 3 – 7.
2. Все больше североамериканских производителей организуют производства по выпуску азотных удобрений за рубежом // Мир серы, N, P и K. 2005. Выпуск 6. С. 8 – 9.
3. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

УДК 338.2:338.3

Организация информационно-сервисного руководства как ключевая компетенция производственного предприятия

© 2011 г. Е.Ю. Кузнецова, Е.А. Чоповда *

В настоящее время, когда природа и границы конкуренции на большинстве товарных рынков начали стремительно трансформироваться, происходит постепенное изменение фокуса внимания руководителей организаций – перенос и усиление интереса к внутрифирменным механизмам обеспечения конкурентоспособности. Несколько факторов одновременно – глобализация бизнеса, сопровождающаяся непрерывным обновлением технологий, широкая доступность информационных технологий по всему

миру и ужесточение меняющихся ожиданий клиентов к соотношению «цена – качество» товара – стали причиной «дезинтеграции традиционных отраслей» [1].

Подвижная и сложная конкурентная среда диктует необходимость отхода от ориентации менеджмента исключительно на идеи школы позиционирования, когда управление предприятием строилось, опираясь исключительно на внешние факторы. При значительной внешней неопределенности значимость системы внутренних факторов, особенно организационных компетенций, в обеспечении конкурентоспособности предприятий повышается, что подтверждается имеющим место в последние годы вниманием, уделяемым исследователями проблем стратегического менеджмента внутренним ресурсам предприятия.

* Кузнецова Е.Ю. – д-р экон. наук, проф. УрФУ.
Чоповда Е.А. – аспирант Кафедры ЭОПМ УрФУ.

Перечислим основные, ставшие вновь востребованными идеи классиков, которые уделяли особое внимание ресурсному потенциалу фирм:

- понятие отличительных организационных компетенций фирмы и роль лидерства в их формировании – Ф. Селзник, 1957 год;

- «фирма извлекает ренты не потому, что обладает лучшими ресурсами, а вследствие наличия у нее отличительной способности, позволяющей лучше использовать эти ресурсы» – Э. Пенроуз, 1959 год [1];

- значение организационной структуры и влияние административной системы на внутрифирменные процессы использования ресурсов (*актуальным является тезис о том, что организационные изменения эволюционны и могут (и должны быть!) управляемы*) – А. Чандлер, 1962 год;

- значение внутрифирменных синергетических эффектов и необходимость наличия трех качественных характеристик: «1) емкость и профиль компетенции общего менеджмента; 2) емкость и профиль компетенции логистики; 3) качество технологии, используемой предприятием» – И. Ансофф, 1965 год [2];

- «отличительная компетенция» организации, как то, что фирма делает лучше конкурентов [1] – К. Эндрюс, 1971 год.

Все это явилось предпосылками для вновь создаваемых концепций.

На фоне нарастания общего внимания к роли ресурсов организации как основы ее успеха «управленческий» подход перевесил чисто экономический, экономическое понятие «ресурсы» получило управленческую интерпретацию, в анализ фирмы было введено понятие «организационных способностей» [1], при этом приоритет внутренних факторов конкурентоспособности не отрицает значения их внешних аспектов [3].

Можно утверждать, что концепции управленческого подхода в конце 1980-х – начале 1990-х годов радикально изменили представления об эффективном менеджменте. Доминирующим стал ресурсный подход, являющийся синтезом экономической и организационной наук, главная идея которого состоит в признании внутренних организационных способностей и ресурсов фирмы основными определяющими источниками ее конкурентоспособности.

Наиболее детальный и качественный анализ изменений условий деятельности предприятий и последовавшая за изменениями среды «эволюция управленческих систем» представлены в трудах И. Ансоффа [2]. В связи с новыми появившимися подходами, концепциями и фактами анализ, сделанный И. Ансоффом, дополнен новыми данными (**рис. 1**), где дополнения выделены курсивом. Здесь представлены качества и ценности управляющей системы в исторической ретроспективе, при этом отдельно выделен шестой период, ценности которого до конца не ясны и поэтому обозначены вопросительным знаком. Его появление для нас очевидно, так как, несмотря на название предыдущего, пятого, периода – «проактивный, формирующий» менеджмент, между такими понятиями, как «управление» и «предпринима-

тельство», являющимися ценностью пятого периода, существует явное разногласие. В случае сохранения такой организационной ценности, как предпринимательство, управление должно стать более тонким, вполне вероятно, бесструктурным, что непременно отразится на ценностях. Уже в настоящее время многие предприятия активно решают вопросы, связанные с переходом от управления через делегирование к управлению через согласование целей. Причем этот вопрос актуален как на уровне согласования целей собственник-менеджеров промпредприятия, так и менеджер-работник [4, 5]. Мы назвали управление этого периода «информационно-сервисным менеджментом». Название позаимствовано из теории динамического развития предприятия Ф. Глазла и Б. Ливехуда, в которой авторы рассматривают различные менеджмент-философии, используемые предприятиями на разных стадиях развития.

К началу 1990-х годов, когда был накоплен массив работ, в которых фрагментарно изучались специфичные нематериальные ресурсы фирм: организационные рутины; функциональные отличительные компетенции, организационная культура; «невидимые активы»; управляемость, была оформлена ресурсная концепция. Создание собственных, трудно копируемых другими фирмами «организационных компетенций как залога долгосрочного успеха в бизнесе» [3] стало приоритетным. Опережение соперника в рыночной конкуренции «любой ценой» осталось тезисом вчерашнего дня.

Опыт развитых стран показывает, что глобализация создает новую форму конкуренции, размывая границы отраслей и ведя к объединению и сотрудничеству как основе существования и успешного развития любого бизнеса. «Начав с традиционных сделок на рыночной основе, большинство фирм увидели выгоды тесного сотрудничества с поставщиками и ключевыми клиентами в сети» [9]. Подобное сотрудничество, способствуя снижению затрат, повышению объемов продаж, расширению возможностей маркетинга, а также принося большее удовлетворение клиенту, позволяет создать предприятиям уникальную цепочку ценности.

Балансирование между сотрудничеством и конкуренцией – весьма тонкий и чрезвычайно важный момент. Риски и затраты, связанные с сотрудничеством, столь же реальны, как и выгоды от него. Однако по всему миру все большее количество успешных корпораций использует при организации деятельности принцип ассоциаций и альянсов. Ассоциация отличается от слияния тем, что здесь не происходит потери самоидентичности входящих в нее предприятий. Здесь строятся доверительные долговременные отношения партнерства, которые предусматривают «сбалансированность интересов (сплетение капиталов) и общее, сквозное создание ценностей» [8]. Примером этого могут служить японские предприятия и предприятия Гонконга. Успех этих предприятий объясняется не столько высокой автоматизацией, как это принято считать (уровень автоматизации

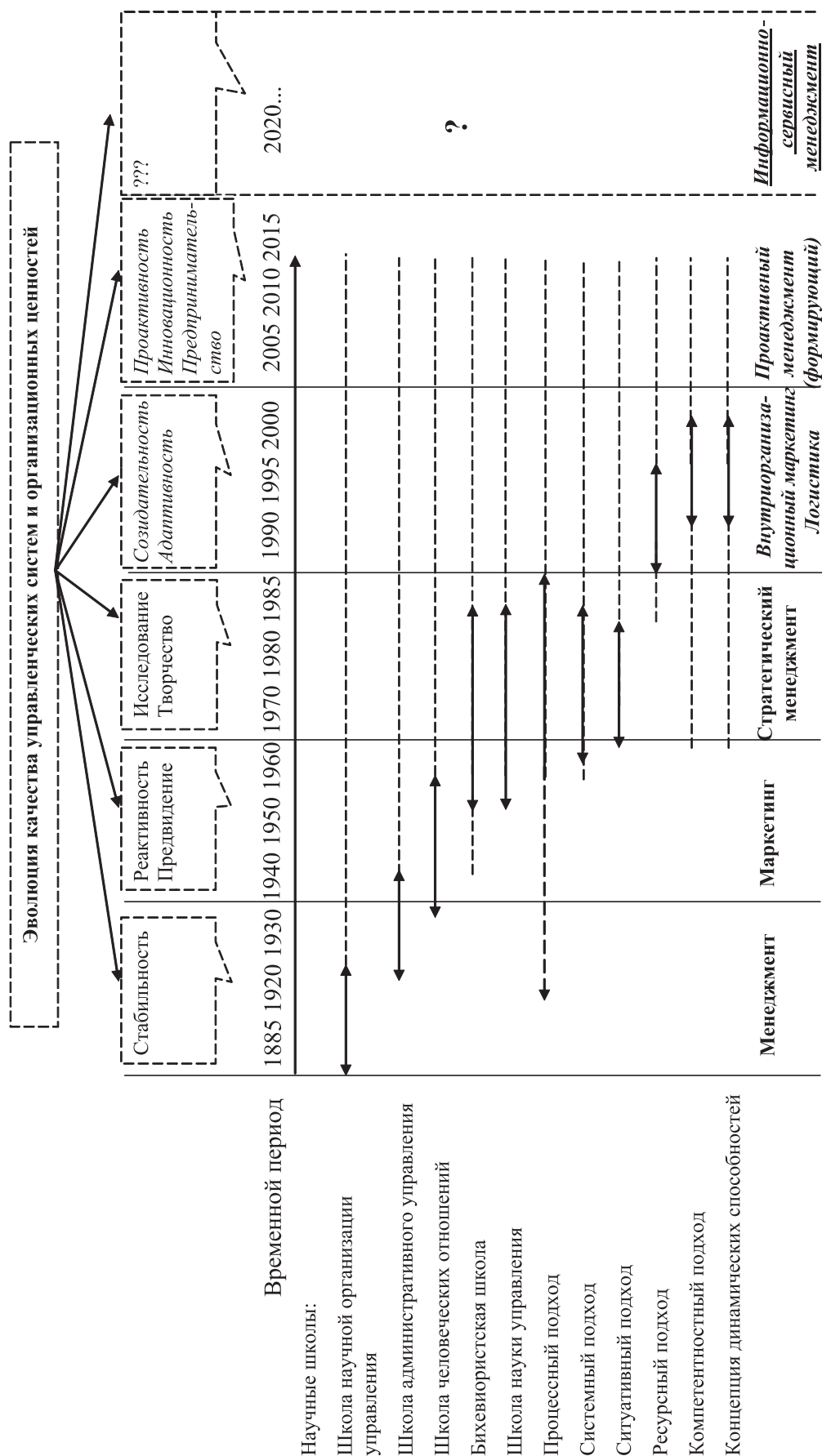


Рис. 1. Эволюция науки управления и управленческих систем [6 – 8]

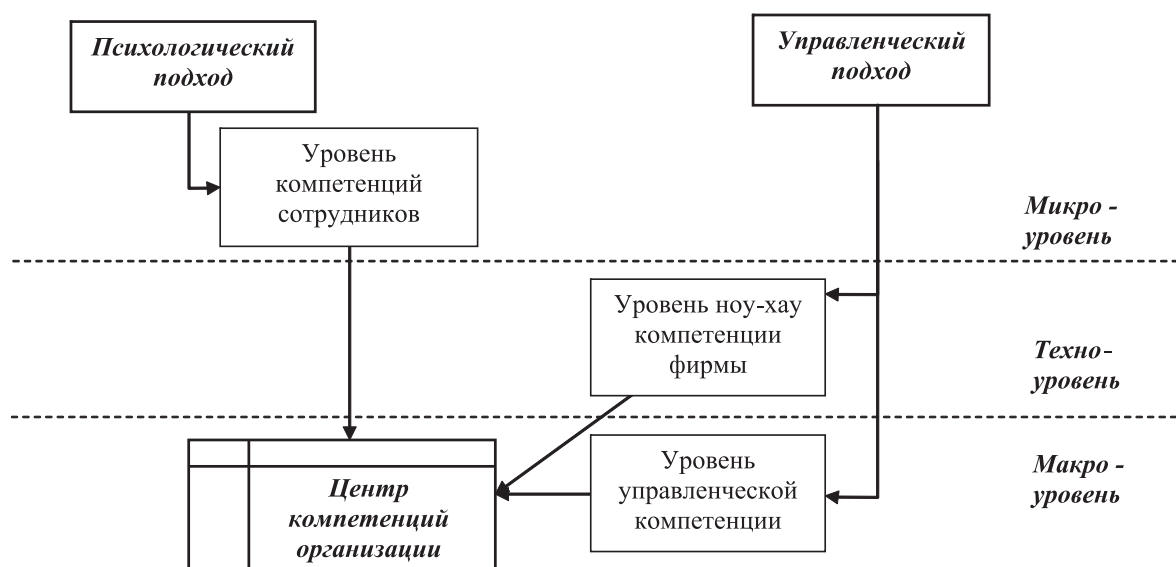


Рис. 2. Подходы и уровни исследования ключевых компетенций (создано авторами)

примерно равен автоматизации западных предприятий), а скорее тем, как они организованы, совместно работают и как управляются. Известные примеры эффективной организации сотрудничества между конкурентами основаны на взаимном дополнении компетенций участвующих предприятий.

В формирующейся ситуации совместного создания ценности изменился взгляд на ресурсы, имеющие важное значение, – ранее это были финансовые и физические активы, сейчас это – талантливые сотрудники, знания в сети, инфраструктура для диалога в расширенной сети. Вслед за этим изменилась роль высшего менеджмента – ранее это было размещение ресурсов и делегирование полномочий, сейчас – отыскание и размещение компетенций и ресурсов. Места стыковок предприятий становятся швами: «плоскости управления становятся с обеих сторон исключительно прозрачными и рассматривают себя как систему оказания услуг людям, задействованным в процессах производства» [10].

В научной литературе исследование компетенции встречается в двух подходах и, как правило, выполняется на трех уровнях, что схематично представлено на рис. 2.

Для российских предприятий, конкурентоспособность которых будет проверена в ближайшее время (вступлением страны в ВТО), исследование компетенций актуально на всех уровнях, так как именно компетенции предприятия позволяют нашим компаниям быть встроенными в новые условия ведения бизнеса.

Однако следует отметить: сколь конкурентные преимущества бывают различной степени устойчивости, столь и ключевые компетенции, относящиеся к разным уровням, имеют различную степень важности для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

В ходе проведенного исследования был сделан вывод, что компетенций микроуровня явно недостаточно для любого предприятия. Минусы данного подхода

очевидны, так как компетенция, тем более ключевая, замкнутая на отдельном человеке, всегда достаточно уязвима с точки зрения конкурентоспособности организации. Однако при проведении такой работы могут быть выявлены технические компетенции сотрудников как основа для формирования ключевых компетенций техно-уровня, которые подобны «ковру, сотканному из нитей навыков и технологий» [9].

Для предприятий-производителей техно-уровень является необходимым и достаточным. При высокой технологичности бизнеса в организациях промышленного типа, когда работник фактически выполняет функцию «рабочего места», значимость отдельного работника относительно мала и гораздо более велика в бизнесе, организованном по принципу услуг. Однако общая тенденция развития бизнеса на современном этапе – развитие всех бизнесов в сторону расширения услуг, что повышает значимость персонала и его компетенций для предприятий и обуславливает важность наличия ключевых компетенций макроуровня.

Примером, подтверждающим движение промышленного бизнеса в сторону услуг, служит производитель комплектующих – ООО «Компания Драйв», работающее на рынке с 1995 года. Партнерами компании являются заводы – изготовители гидравлического оборудования в России и за ее пределами, заводы – изготовители комплектующих для строительно-дорожной, коммунальной, лесной техники, среди них такие известные, как ОАО «Пневмостроймашина», ОАО «Гидроаппарат», ОАО «Елецгидропривод», ОАО «Гидросила» (Украина). Клиентская база фирмы – тысячи организаций, предприятий, частных фирм и предпринимателей. География клиентов – Екатеринбург, Свердловская область, Тюмень, Сургут, Нижневартовск, Челябинск и Челябинская область, Пермь и Пермская область и др. С 2005 года предприятие ввело дополнительную услугу – сервисное и гарантийное обслуживание

техники, что положительно сказалось на рыночном позиционировании и экономических результатах деятельности фирмы.

Включение в единый бизнес всех этапов – от закупок и производства до продаж и последующего обслуживания, являющееся обычным для успешных предприятий на сегодняшний день, – один из показателей движения бизнеса в сторону услуг.

Другим показателем является индивидуализация товара и способов его потребления под дифференцирующиеся запросы потребителей, чье благосостояние растет и потребительское поведение становится всё более требовательным к качеству, а спрос – разнообразным. Так, производственное предприятие по изготовлению профилей «Стилмастер», несмотря на высокие издержки на переналадку прокатных станков и другого оборудования, вынуждено идти на эти шаги, чтобы выполнять все более усложняющиеся заказы клиентов. Потенциал сотрудников, способных и умеющих оптимизировать процессы наладки, возрастает. Более того, на предприятии востребованными стали компетенции по проектированию и изготовлению оснастки на новые виды профиля.

По мнению Г. Хамела и К.К. Прахалада, «конкуренция между фирмами является такой же гонкой за освоение компетенций, как гонка за положение и влияние на рынке» [9]. Реализация ключевых компетенций, по мнению этих авторов, включает четыре этапа, каждый из которых назван ими «конкуренция», т.е. борьба (рис. 3).

Понимание характера и природы конкуренции на каждом уровне имеет для предприятий бизнеса России свое существенное значение для достижения победы в гонке за лидерство в ключевых компетенциях. Особенно это важно в настоящее время, когда принципиальным становится решение вопроса о том, что наш бизнес может противопоставить и/или предложить экспансии западных фирм.

Чтобы считаться ключевой компетенцией, созданный набор навыков организации должен пройти три теста:

1. *Ценность для потребителя.* Компаниям необходимо задаваться следующими вопросами. За что фактически платит клиент? Почему он готов платить больше или меньше за конкретный продукт? Что имеет решающее значение, т.е. вносит больший вклад в реализацию стоимости продукта? Однако это вовсе не означает, что клиент способен легко заметить или разгадать

ключевую компетенцию, так как «покупатели воспринимают сами преимущества, удобства, выгоды, а не технические компетенции, которые их создают» [9]. Здесь Г. Хамел и К.К. Прахалад делают исключение, замечая, что производственные компетенции, приводящие к ощутимому снижению издержек, можно считать ключевыми, «даже если покупатель получает мало или вообще никаких выгод от них» [9].

2. *Дифференциация конкурентов.* По мнению авторов термина «ключевая компетенция», «навыки и умения должны быть уникальными». Конечно, компании должны проводить различие между необходимыми и отличительными компетенциями. Однако это скорее актуально для лидеров рынков и/или отраслей. Для российских предприятий, чтобы оставаться конкурентно- и жизнеспособными в период прихода на наш рынок западных корпораций с их стандартами управления и организацией деятельности, необходимо и достаточно соответствовать их пониманию ведения бизнеса.

3. *Кругозор.* В книге «Конкурируя за будущее» Г. Хамел и К.К. Прахалад доказательно утверждают, что ключевые компетенции должны создавать для предприятий возможность перехода на новые рынки – рынки «завтрашнего дня» [9]. Для бизнеса в России зачастую это предприятия местного значения, в условиях подготовки к вступлению страны в ВТО рынком «завтрашнего дня» является сохранение своей рыночной позиции при «низкой конкурентоспособности российской экономики», где «уже сейчас не хватает кадров ни для «прорывных» нано- и информационных технологий, ни для работы в машиностроении, ни для выполнения других работ» [11].

Умение отыскать, скомпоновать и создать компетенции техно-уровня является функцией менедж-



Рис. 3. Достижение компетенций (по [9])



Рис. 4. Модель процессуального менеджмента клеевого типа [10]

жмента организации. Наличие такого качества руководства предприятием относится к макроуровню ключевых компетенций компании. Утверждение Г. Хамела и К.К. Прахалада о том, что «способность управлять заводом, каналами сбыта может составлять ключевую компетенцию организации» [12, 13], приобретает принципиально другое звучание.

Ответственность менеджмента в управлении предприятием возрастает в разы, так как успех любой организации в значительной степени определяется эффективностью системы управления, способностью ее менеджеров обеспечивать реализацию идей, планов, целей, т.е. ее динамическими организационными способностями. Управление организацией приобретает значительно более важное значение в непредсказуемой «конкурентной» среде как фактор, увеличивающий определенность.

При этом следует заметить, что менеджмент предприятия уже не играет роли паровоза, который тянет за собой все предприятие; его роль теперь в большей степени состоит в побуждении, активизации потенциала, создании условий. Схематично менеджмент предприятия находится не на вершине пирамиды, где он должен управлять и контролировать, а на скрещивании всех информационных и коммуникационных потоков, как представлено на **рис. 4**. Вокруг управления группируются четыре процессуальные системы, которыми менеджмент управляет посредством целевых соглашений и выработки руководящих положений. Изменение положения менеджмента обоснованно, так как все первичные и все подчиненные процессы должны быть направлены на удовлетворение потребностей пользователей.

Стрелки на рисунке несут двойную нагрузку. Во-первых, они показывают нацеленность всей системы на соответствие требованиям клиента. Во-вторых, данная модель может рассматриваться как известная модель «входа – выхода», между которыми находится процесс создания ценностей.

Основные задачи менеджмента при такой организации деятельности – выработка цели для всей системы и интегрирование производственных потоков с помощью необходимых средств и быстрого обмена информацией. Управляющая компания обязана систематически заниматься пятью формирующими функциями управления:

1. *Маркетинг* – хозяйственная деятельность должна быть ответом на существующий спрос и стоить столько, сколько потребитель готов заплатить. Выражается через свойства товара.

2. *Управление процессами* – ответ на вопрос, какие созидательные процессы необходимы для удовлетворения потребности клиентов.

3. *Обеспечение ресурсами* – ответ на вопрос, какие средства необходимы, чтобы процессы проходили правильно, и была

возможность целенаправленно им и управлять.

4. *Развитие руководящих положений* – политика предприятия. Объем и сложность исследований рынка, управление процессами и обеспечение ресурсами делают необходимым их постоянное взаимосогласование посредством развития организационных способностей предприятия через развитие руководящих положений (цели, политики, идеология, кодекс, стратегия)

5. *Информационно-сервисное руководство предприятием* – это «нервная система», пронизывающая все предприятие, однако управляемая собственным центральным аппаратом; воспринимает директивы непосредственно от руководства.

При реализации информационно-сервисного руководства предприятием предполагается наличие открытого менеджмента с быстрой реакцией на события и готовностью к инновационным предложениям. Инициатива руководства носит характер скорее вопросов и предложений, а не распоряжений. Для обладания такими свойствами системе управления требуется ясное знание возможностей, которые предлагает организация.

Именно поэтому сегодня так важно научиться управлять компетенциями, чтобы их конфигурации в рамках создаваемых альянсов и/или коалиций были оптимальны. В конечном счете конкурентоспособность фирмы поддерживают не ее фонды, а ее компетенции. Но при этом нельзя не учитывать динамичный характер современной конкуренции. Компетенции определяют качество и эффективность совместного использования разных видов ресурсов, форму и содержание фирменных бизнес-процессов, а также учитывают возможности, в результате чего появляется продукт, удовлетворяющий потребности пользователей, благодаря которым учитывается динамический характер среды.

Таким образом, можно утверждать, что наиболее эффективным способом обеспечения конку-

рентоспособности организации становится ее способность мобилизовать и в полной мере использовать все свои внутренние возможности, которые представляют собой совокупность взаимосвязанных ресурсов, бизнес-процессов, технологий и компетенций организации, что есть функция управления. Способность управлять активами – как материальными, так и нематериальными – может составлять ключевую компетенцию. Такая ключевая компетенция организации наиболее трудно копируема и во времени, и в своем качестве.

Библиографический список

1. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления/ Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во Высшая школа менеджмента; Изд. дом СПб. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
2. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание: Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. *Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2007. – 400 с.
4. *Ершова И.В., Зраенко Е.С.* Согласование ключевых показателей собственника и менеджера промышленного предприятия//Новые тенденции в экономике и управлении организацией – научн. тр. VIII Международной научно-практической конференции. Екатеринбург УГТУ–УПИ г. Т.1, с. 125 –128.
5. *Ершова И.В., Калабина Е.Г.* Управление взаимодействием «работник–работодатель»: институциональный и экономический аспекты // Научн. изд. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН. – 67 с.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008. – 672 с.
8. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
9. *Хамел Г., Прахалад К.К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. – 288 с.
10. *Глазл Ф., Ливехуд Б.* Динамичное развитие предприятия. Как предприятия – пионеры и бюрократия могут стать эффективными: Пер. с нем. – Калуга: «Духовное познание», 2000. – 264 с.
11. *Амосов А.И.* Стратегическое планирование и промышленная политика в России: отличия от опыта ведущих стран// Экономика в промышленности. 2008. № 1. С. 23 – 31.
12. *Прахалад К.К., Рамасвами В.* Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 352 с.
13. *Кузнецова Е.Ю.* Роль персонала в формировании ключевых компетенций организации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: Научн. тр. I Международной научно-практической конференции. Красноярск, 2009. – 312 с.

УДК 338.1:338.2

Организация инновационного поведения наукоемкого предприятия в условиях ограниченности ресурсов

© 2011 г. Б.И. Галкин, Т.В. Аксенова *

Разнообразные подходы, используемые в зарубежной практике управления, в том числе концепции «Balanced Scorecard», «Key Performance Indicator», объединяет наличие рыночного механиз-

ма измерения и оценки экономической эффективности предприятий. Кроме того, зарубежный опыт применения концепций стратегического управления, описанный в литературе, касается предприятий, производящих либо монопродукт, либо товары народного потребления. Специфика отечественных наукоемких предприятий, которые функционируют в сфере военно-промышленного комплекса, обусловлена высокой ответственностью и сложностью выпускаемой продукции. Поэтому авторами данной статьи в конце 1990-х годов была

* Галкин Б.И. – канд. экон. наук, зам. генерального директора по стратегическому развитию ООО «Корпорация АФК». Аксенова Т.В. – канд. экон. наук, доц. кафедры ЭОПМ УрФУ.