

Учитывая факт, что нематериальные стимулы могут выступать в различных формах, их разнообразие ограничивается только возможностями организации и потребностями работников. Необходимо более активно привлекать профсоюзные организации к разработке программ стимулирования труда работников, программ социальной защиты работников, исследованию систем оплаты труда. В связи с этим автором предлагается применение программного подхода к организации нематериального стимулирования торговых работников с учетом предмета воздействия:

- выражение признания заслуг (награды, почетные и юбилейные грамоты, дипломы, призы; программа «Скажи спасибо»; благодарственные письма семье работника и др.);
- формирование сплоченности коллектива (организация семейных корпоративных мероприятий; проведение вечеров профессионального мастерства; проведение дня здоровья);
- формирование социальной функциональности организации труда (организация работы кабинета психологической разгрузки; наделение полномочиями и ответственностью и др.);
- управление карьерой и квалификацией (разработка программ развития карьеры и др.).

Внесение изменений в порядок оплаты и стимулирования труда работников предполагает смену условий, определенных сторонами трудового договора, и осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Это обуславливает необходимость *разработки внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования труда работников.*

Таким образом, грамотная постановка целей развития персонала и обеспечение взаимосвязи материального вознаграждения с уровнем достигнутых результатов позволяют оптимизировать расходы организации на оплату труда. Труд, нацеленный на результат, выгоден для работодателя, так как является самофинансируемым. Размер получаемого вознаграждения увеличивается при условии повышения уровня показателей до рентабельного.

Наряду с экономическим эффектом предложенные направления стимулирования труда позволяют в долгосрочной перспективе получить социальный эффект, выраженный в виде формирования чувства причастности работника к организации, повышения удовлетворенности трудом, развития личности, уменьшения прогулов, опозданий и других нарушений трудовой дисциплины, снижения случаев заболеваемости среди работников, улучшения условий труда и, как результат, снижения текучести кадров.

#### Список использованных источников

1. *Завьялова, Н. Б.* Исследование удовлетворенности персонала эффективностью внутренних процессов организации / Н. Б. Завьялова, О. В. Сагинова // Человеческий капитал и профессиональное образование. — 2012. — № 3 (3). — С. 4–9.
2. *Кутырева, Л. А.* Организация процесса разработки эффективной системы оплаты, стимулирования и учета труда персонала предприятия / Л. А. Кутырева // Ярослав. педаг. вестн. — 2011. — № 2. — Т. 1 (Гуманитарные науки). — С. 110–115.
3. *Болтенков, А. А.* Факторная модель для определения размера оплаты труда // Вестн. Алтайского гос. аграр. ун-та. — 2011. — № 6. — С. 99–103.
4. *Новиков, Д. А.* Механизмы стимулирования в организационных системах : учеб. пособие / Д. А. Новиков. — М. : ИПУ РАН, 2003. — 147 с.
5. *Иванов, Д. Ю.* Методология и математические инструменты построения оптимально-согласованных систем материального стимулирования на предприятиях машиностроительного комплекса : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.13 / Д. Ю. Иванов; Самар. гос. аэрокосмич. ун-т им. акад. С. П. Королева. — Самара, 2011. — 40 с.
6. *Кулагин, О. А.* Оплата труда на основе KPI: методы расчетов [Электронный ресурс] / О. А. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. — 2013. — № 5. — Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/970/532833/>. — Дата доступа: 04.08.2014.

05.09.2014

УДК 339.137.2

**Н. В. Немогай**

### СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОДСИСТЕМА НАУЧНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ

*Рассматривается подсистема научного сопровождения системы конкурентоспособности (СК<sub>сп</sub>) предприятия, которая обеспечивает знания основ теории конкуренции и конкурентоспособности, основных экономических законов, законов организации производства, принципов и методов конкурентоспособности.*

*The subsystem of scientific support of system of competitiveness of the enterprise which provides knowledge of the competition theory bases and competitiveness is considered. The basic economic laws; laws of management; principles and methods of competitiveness are also studied.*

Продолжая рассмотрение подсистем внутреннего содержания СК<sub>сп</sub> (рис. 1) [1], в данной статье преимущественное внимание уделим: сущности понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность», основным экономическим законам, научным подходам и принципам, а также методам анализа, прогнозирования, управления и планирования.

### Основы теории конкуренции и конкурентоспособности

Как уже отмечалось ранее [1], конкурентоспособность страны определяется конкурентоспособностью всех ее социально-политических, производственных и технических объектов, основными из которых являются персонал, продукция (непосредственно продукция, товар, работа, услуга), предприятие, отрасль, регион. По отношению к категории «предприятие» персонал и продукция выступают объектами нижнего влияния, а отрасль, регион, страна — объектами верхнего влияния.

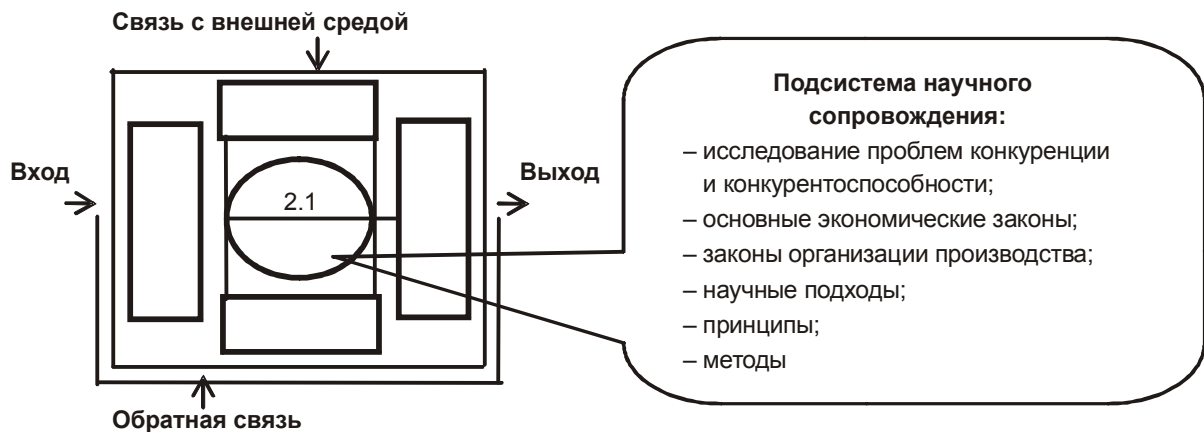


Рис. 1. Место подсистемы научного сопровождения в структуре СК<sub>сп</sub>

зировать вышеизложенное, то в условиях рынка борьба разворачивается за потребителя, более полное удовлетворение его потребностей, что и обеспечивает реализацию произведенного продукта или услуги. Основы конкуренции были заложены впервые в экономической работе А. Смита «Исследование о природе и причине богатства народов» еще в 1776 г.

Существенный вклад в развитие теории конкуренции А. Смита внесли Д. Рикардо, Д. С. Миаль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф. А. Хайек, Ф. Найт, К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, М. Портер. Из российских ученых данными проблемами занимались Г. Л. Азоев, Ю. И. Коробов, Л. Г. Раменский, Д. Ю. Юданов, Р. А. Фатхутдинов и др. [2–8; 13–16].

В частности, М. Портер предлагает рассмотреть суть конкуренции с использованием пяти сил:

- 1) фирмы, чьи продукты могут быть заменителями: конкурирующие силы, возникающие вследствие угрозы со стороны товаров-заменителей;
- 2) конкуренция внутри отрасли: каждая фирма следует своей собственной конкурентной стратегии для завоевания лучших позиций и выгод от конкурентного преимущества;
- 3) поставщики: конкурирующие силы, возникающие вследствие экономических возможностей и способностей торговаться у поставщиков;

**Сущность понятия «конкуренция».** Конкуренция — ключевое понятие в концепции «конкуренция — конкурентоспособность». Она выражает сущность рыночных отношений, является стимулом роста и развития всей рыночной среды. Без конкуренции даже богатая страна может очень быстро снизить темп развития. Отсюда вывод: познавать и применять на практике законы конкуренции [2–8].

С позиции рыночной структуры конкуренция определяется условиями, при которых предприятие принимает определенные «правила игры», то есть конкуренция может существовать только в условиях конкурентного рынка, противоположного монопольной структуре.

С другой стороны, конкуренция может быть определена как производное от слова «конкурировать» (соревноваться), как поведение предприятий-соперников на рынке. В общем виде конкуренция — соперничество, борьба за достижение лучших результатов в любой сфере деятельности. Если проанали-

- 4) потребители: конкурирующие силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей потребителей;
- 5) потенциальные конкуренты: конкурирующие силы, возникающие вследствие угрозы появления новых конкурентов [13].

Указанные силы определяют прибыльность отрасли (предприятия), потому что влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в нее новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, что снижает позиционную прибыль.

Мощные потребители или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли уменьшает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на НИОКР, рекламу, организацию сбыта и т. д.), или же прибыль «утекает» к потребителю вследствие снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить конкурирующие фирмы.

Необходимо также отметить, что до сих пор среди специалистов отсутствует единое определение понятия «конкуренция». Большинство ученых придерживаются одной из трех трактовок конкуренции: поведенческой, структурной либо же функциональной.

*Поведенческая трактовка* конкуренции — борьба за деньги потребителя путем удовлетворения его потребностей. *Структурная трактовка* — анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и потребителя на рынке (формы рынка) и способа выхода из него. *Функциональная трактовка* — соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным.

Определение конкуренции, данное Р. А. Фатхутдиновым, наиболее полное: *конкуренция* — процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства или в естественных условиях [15].

#### Сущность понятия «конкурентоспособность».

Термин «конкурентоспособность» вошел в экономический оборот сравнительно недавно — с появлением понятия «конкурентоспособная экономика» [9–12].

Как уже отмечалось, конкурентоспособная экономика — это экономика знаний, новых информационных технологий, качественных процессов, обеспечивающих лидерство субъекта управления и конкурентоспособность выпускаемой продукции. Иными

словами, это не какая-либо отрасль, а философия воспитания лидеров, экономика и управление знаниями ради всеобщего повышения качества процессов во всех сферах и отраслях, активизации инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности управляемых объектов. Структура конкурентоспособной экономики состоит из следующих компонентов: условие; инструменты; задачи; цель. *Условием* является повышение качества образования, а *целью* — рост конкурентоспособности объекта. *Инструментами* служат экономические законы, законы организации производства, научные подходы, принципы и методы. Поставленные *задачи* предусматривают повышение качества процессов: производственных, информационных, финансовых, маркетинго-логистических, инновационных и др.

Конкурентоспособность определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку или к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

Взаимосвязи конкурентоспособности и конкуренции представлены на рис. 2.

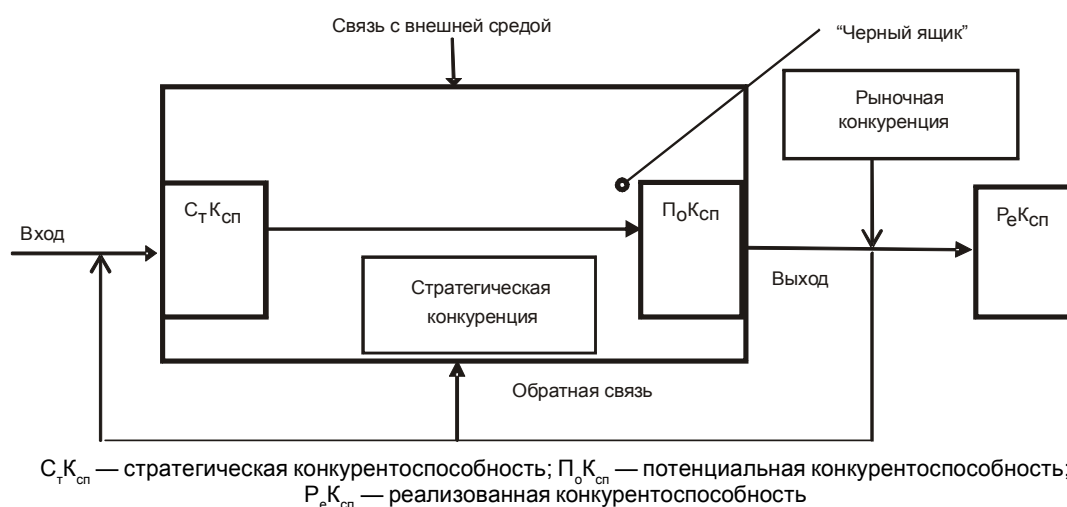


Рис. 2. Взаимосвязи конкурентоспособности и конкуренции

То есть основные элементы концепции «конкуренция — конкурентоспособность» для предприятия разумно рассматривать во времени (по горизонтали) дифференцированно. В частности, конкуренцию целесообразно понимать как стратегическую (на входе предприятия, в нормативах), потенциальную (на выходе, материализованную), а также реализованную (в достигнутых целях и результатах).

Иными словами, на входе предприятия будет стратегическая конкурентоспособность в нормативах, полученных в результате маркетинговых исследований. Нормативы устанавливаются по всем факторам конкурентоспособности анализируемого объекта и по всем стадиям его жизненного цикла,

на которых достигаются эти нормативы. После установления нормативов конкурентоспособности на входе также разрабатываются стратегии конкуренции. Последние реализуются в различных технологиях и процессах (а также функциях по их обеспечению) от входа до выхода (то есть в «черном ящике») и с использованием уже рыночной конкуренции.

#### Основные экономические законы и законы организации производства

Повысить эффективность использования ресурсов, необходимых для финансирования мероприятий по повышению конкурентоспособности различных объектов, можно благодаря рациональному

использованию таких инструментов, как экономические законы, за счет:

- постоянного увеличения числа видов (наименований, разновидностей) и изменения структуры (в пользу качества) потребительской продукции (закон возвышения потребности);
- того, что со снижением цены продукции спрос на нее повышается, а с повышением цены, напротив, снижается (закон спроса);
- того, что если цена на продукцию повышается (под действием рыночных механизмов), то на рынок будет поступать больше продукции данного наименования, а если цены будут снижаться, то предложение будет сокращаться (закон предложения);
- учета рыночного равновесия (закон зависимости между спросом и предложением);
- учета соотношения между накоплением и потреблением в стране (закон возрастания дополнительных затрат);
- того, что на получение каждой последующей единицы эффективности требуется больше единиц затрат, чем на получение предыдущей единицы эффективности; взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления (закон убывающей доходной);
- увеличения масштаба производства продукции, что ведет к снижению себестоимости (эффект масштаба);
- существования точки насыщения, когда при увеличении выпуска себестоимость (трудоемкость) продукции не снижается;
- совокупных затрат прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта продукции за ее жизненный цикл (закон экономии времени);
- наличия определенным образом установленных взаимосвязей, обеспечивающих порядок (упорядоченную информацию) и организованность (закон упорядочивания);
- объективного процесса «вымывания» с рынка некачественных видов продукции, повышения качества продукции и снижения ее цены (закон конкурентоспособности).

Значительное место в конкурентоспособной экономике занимают законы организации производства, которые предполагают следующие аспекты рационализации структур и процессов:

- согласованность целей предприятия, которые должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера композиции (закон композиции);
- определенность соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость (закон пропорциональности);
- учет того, что структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью (закон наименьших);
- учет того, что каждая система проходит все стадии жизненного цикла — от зарождения до разрушения (закон онтогенеза);
- учет того, что при определенных условиях сумма свойств системы больше (не равна) суммы свойств ее компонентов (закон синергии);
- учет того, что главным связующим элементом системы является упорядоченная информация (закон упорядоченности);
- рассмотрение в диалектическом единстве процессов структуризации, детализации, разделения, специализации (то есть анализа) с обратными процессами соединения, укрупнения, универсализации (то есть синтеза) (закон единства анализа и синтеза);

- существование необратимого, направленного, закономерного и объективного (но с участием человека) изменения материи и сознания (закон развития);
- учет того, что любая система стремится сохранить себя как целостное образование и экономически расходовать свой ресурс (закон самосохранения).

### Научные подходы и принципы управления конкурентоспособностью

Научные подходы также являются одними из важнейших инструментов конкурентоспособной экономики.

Для повышения конкурентоспособности более всего используются: системный; процессный; функциональный; комплексный; логический; воспроизводственно-эволюционный; инновационный; кластерный; глобальный; интеграционный; виртуальный; стандартизационный; маркетинговый; эксклюзивный; структурный; ситуационный (вариантный); нормативный; оптимизационный; директивный (административный); поведенческий; деловой научные подходы [6; 7].

Рассмотрим более подробно некоторые из них.

**Маркетинговый подход.** Маркетинг традиционно рассматривается в трех аспектах: 1) концептуальная как стратегическая деятельность, ориентированная на удовлетворение нужд и потребностей; 2) как первая стадия жизненного цикла продукции; 3) как бизнес-функция управления [2; 4; 7]. Маркетинг представляет достаточно сложное явление, которое сегодня не имеет однозначной трактовки. Известный специалист А. П. Панкрухин отмечает, что «маркетинг — это такая философия, стратегия и тактика участников рыночных отношений и взаимодействий, когда эффективное удовлетворение запросов и разрешение проблем потребителей ведут к рыночному успеху всех взаимодействующих организаций и приносят пользу обществу» [8].

Требования в области маркетинга: определять потребности в продукции; давать точную оценку рыночному спросу и области, поскольку это важно для оценки сортности, требуемого количества, стоимости и сроков производства продукции; четко устанавливать запросы потребителя на основе постоянного анализа хозяйственных договоров, контрактов или потребностей рынка; постоянно информировать в рамках предприятия обо всех требованиях, предъявляемых потребителем.

В последнее время маркетинговый подход дополняется логистическим, в результате образуется маркетинго-логистический подход, благодаря которому обеспечивается поставка качественного товара заданному потребителю в определенный срок и в установленное место с минимальными затратами. Отметим также, что при этом устанавливается постоянная обратная связь с потребителями, своевременно принимаются необходимые решения.

Таким образом, маркетинго-логистический подход предполагает ориентацию управляющей подсистемы СК<sub>сн</sub> при решении любых задач на потребителя и реализуется службами маркетинга и (или) логистики.

**Функциональный подход.** Превалирует над процессным, что можно объяснить с нескольких позиций. Во-первых, потребность (совершенствующийся объект) определяется как совокупность функций,

которые следует выполнить для удовлетворения этой потребности. Во-вторых, когда функциональными службами предприятия (например, отделом главного технолога) предусматривается выполнение функции или услуги одного профиля по всем производственным подразделениям, нуждающимся в ней. Услуга, выполняемая одной функциональной службой, охватывает в направлении сверху вниз (от руководителя этой службы до конкретного рабочего места). Другая функциональная служба выполняет вторую функцию. Таким способом осуществляется функциональная специализация, дающая эффект за счет централизации и использования эффекта масштаба.

**Процессный подход.** В условиях рыночной экономики для повышения конкурентоспособности любого предприятия его ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс. Процесс — это ход, развитие какого-нибудь явления, логическая очередность осуществления чего-либо.

Для процессного управления характерна матричная (плоская) организационная структура, в которой всегда присутствуют три уровня иерархии: высшее руководство; среднее звено управления; непосредственные исполнители работ. Это позволяет исключить проблему плохой информационной проницаемости системы управления, поскольку основные информационные потоки циркулируют по горизонтальным каналам.

Руководители процессов не обременены управлением персоналом и внимание уделяют менеджменту процессов по всем его элементам (планирование, организация, контроль, улучшение). При этом они несут полную и персональную ответственность за результативность процесса.

На основе этого подхода предприятие должно определить процессы разработки, проектирования, производства и реализации продукции. В итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом.

Бизнес-процессы реализуются посредством укрупнения и выполнения бизнес-функций. В связи с этим необходимо обратить внимание на то, что в науке управления процессный подход понимается как непрерывная цепь логически взаимосвязанных управленческих бизнес-функций, которые образуют процесс управления.

Таким образом, нельзя утверждать, что процессный подход пришел на смену функциональному. Они всегда составляли матрицу.

При функциональном подходе определяются функции (услуги), оказываемые отделом (службами) предприятия всем производственным подразделениям (цехам) по вертикали, а при процессном подходе — движение продукции (предмета труда) по горизонтали — от входа к выходу.

**Стандартизационный подход.** До 2002 г. в странах бывшего СССР деятельность в указанных направлениях основывалась на «тройственном союзе» стандартизации, сертификации, метрологии и регламентировалась соответствующими законами. В 2004 г. в Российской Федерации был принят закон о техническом регулировании, который способство-

вал реформированию деятельности в области стандартизации, сертификации. Метрология реформированию не подверглась. Республика Беларусь сохранила существующую ранее направленность (два закона) и с 2004 г. реформировала ее путем принятия законов о техническом нормировании и стандартизации, а также об оценке соответствия требованиям технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации. Указанные законы поднимают стандартизацию и оценку соответствия на более высокую ступень развития, расширяют их возможности, приближают к международным требованиям. Это уже осознанный выбор стандартов как наиболее эффективного решения той или иной проблемы [7].

**Стандартизация** — это деятельность по установлению технических требований в целях их всеобщего и многократного (добровольного) применения в отношении постоянно повторяющихся задач, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения продукции на всех этапах ее жизненного цикла: разработки, производства, эксплуатации (использования), хранения, перевозки, реализации и утилизации [11].

Идея стандартизационного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов реализуется, во-первых, путем выбора оптимального соотношения между стандартными и индивидуальными решениями при формировании объектов, во-вторых, путем разработки и внедрения системы стандартов соответствующей категории.

Развитие международной кооперации на основе Интернета и других информационных технологий требует повышения качества и взаимозаменяемости, сокращения количества типоразмеров средств оснащения и коммуникаций, что невозможно без применения стандартизационного подхода.

#### Научные принципы управления экономикой

Важное место в конкурентоспособной экономике занимают научные принципы управления:

- воспроизводства системы жизнеобеспечения экономики страны путем сохранения экосистемы, применения ресурсосберегающего воспроизводства всех компонентов;
- правовой регламентации управления на всех уровнях иерархии;
- социальной инновационной ориентации развития экономики страны;
- научной обоснованности систем управления;
- ранжирования объектов управления по их важности;
- единства теории и практики управления;
- сохранения и развития конкурентных преимуществ объекта управления;
- обеспечения организованности и рационального сочетания управленческих процессов;
- обеспечения сопоставимости вариантов управленческих решений при их выборе по факторам времени, качества, масштаба, уровня освоенности, инфляции, риска и неопределенности, методу получения информации, условиям применения.

**Принципы анализа объектов.** В процессе познания, активной составляющей которого выступает человеческое мышление, широко используются та-

кие важнейшие инструменты, как анализ, синтез, эксперимент, моделирование.

Формирование новых практических предложений и умозаключений осуществляется на основе результатов абстрактных обобщений путем восхождения от абстрактного к конкретному, привязки теоретических результатов к конкретной ситуации, разработки и обоснования конкретных организационно-технических и других мероприятий.

**Основные принципы анализа** базируются на принципах диалектики, а именно:

- применение системного подхода;
- применение динамического подхода;
- проявление необходимости и случайности;
- единство и борьба противоположностей;
- переход количества в качество и качества в новое количество;
- «отрицание отрицания», непрерывное отрицание систем (ее компонентов) и появление новых (более качественных).

**Принципы прогнозирования.** *Прогнозирование* — это процесс разработки прогнозов, так называемых научно обоснованных суждений о возможных состояниях объекта в будущем. Прогнозирование тесно связано с планированием. План и прогноз представляют взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана. Прогноз является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Основные показатели в прогнозе носят вероятностный характер, поэтому предусматривается возможность внесения корректировок. В плане содержатся однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта.

К основным принципам прогнозирования относятся системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность [5; 6].

**Принципы планирования.** *Планирование* — одна из важнейших (после стратегического маркетинга) функций управления. В него входят: анализ ситуаций и факторов внешней среды; прогнозирование, оценка и оптимизация альтернативных вариантов достижения целей, сформулированных на стадии стратегического маркетинга; разработка плана; реализация плана; организация выполнения плана.

Планы классифицируются *по содержанию*: проблемные, комплексные или локальные; *по времени* — стратегические, тактические (как правило, годовые) или оперативные.

**Принципы экономического обоснования.** Технико-экономическое обоснование проекта — завершающий этап процесса его разработки. Экономический результат реализации проекта у изготовителя продукции проявляется после его продажи, а у потребителя — после покупки и в процессе использования продукции. Этими особенностями обуславливается применение разных методик расчета экономического эффекта.

К принципам экономического обоснования решения относятся:

- учет фактора времени;
- учет затрат и результатов за жизненный цикл продукции;

- применение к расчету системного, процессного и комплексного подходов;
- обеспечение сопоставимости и многовариантности технических и организационных решений [5; 6].

При применении комплексного подхода к расчету экономического эффекта наряду с расчетом прямого экономического эффекта от реализации технических новшеств необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета социальные и экологический эффекты за счет повышения (улучшения) показателей экологичности и эргономичности нового объекта.

При управлении конкурентоспособностью целесообразно применение научных подходов, которые не дублируют, а дополняют друг друга за счет:

- методологии исследования объектов как систем (системный);
- рассмотрения потребности как совокупности функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения (функциональный);
- рассмотрения предприятия, его ресурсов и деятельности как процесс (процессный);
- реализации непрерывно взаимосвязанных между собой функционального и процессного подходов, составляющих единую матрицу (функционально-процессный);
- использования и анализа принципов диалектической и формальной логики (логический);
- ориентации на постоянное возобновление производства продукции, активизацию инновационной деятельности (инновационный);
- учета технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических и других аспектов управления в их взаимосвязи (комплексный);
- мысленного размещения точки обзора над глобальной системой или уровнем, где находится анализируемый объект (глобальный), и др.

В сформулированной системе принципов предусматривается повышение конкурентоспособности различных объектов за счет:

- учета при управлении и решении практических задач современных знаний и теоретических исследований в области менеджмента;
- вариантности, сбалансированности, преемственности и социальной ориентации планов и обеспечения обратной связи;
- соблюдения и применения научных подходов, принципов и методов управления, построения психологического портрета личности, уважения личности, корпоративного духа;
- исполнительности, инициативности, этичности, честности, порядочности; правовой регламентации, совершенствования СК<sub>сп</sub>, применения к процессам научных подходов и методов;
- учета факторов времени и риска, затрат и др., анализа и соблюдения экономических законов и законов организации, научных подходов, принципов и методов.

#### **Методы анализа, прогнозирования, управления и планирования**

В первую очередь преимущественное внимание будет уделено следующим методам: анализа, прогнозирования, управления персоналом, обеспечения и управления качеством, организации процессов, планирования.

**Методы анализа.** *Метод* (от греч. *methodos* — «путь исследования», «теория», «учение») — способ

достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности [14].

Основные методы анализа: сравнение; индексный; балансовый; цепных подстановок; элиминирования; графический; функционально-стоимостный анализ (ФСА); факторный анализ; экономико-математические методы.

**Методы прогнозирования.** Основные, наиболее часто используемые методы прогнозирования: нормативный; экспериментальный; параметрический; экстраполяция; индексный; экспертный; оценки технических стратегий; функциональный; комбинированный.

**Методы управления персоналом.** Метод управления — это воздействие субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы конкурентоспособности.

Для достижения конечной цели субъект управления должен с одинаково высоким уровнем качества выполнять все функции управления, начиная со стратегического анализа и заканчивая регулированием.

**Методы управления качеством.** Проблему обеспечения конкурентоспособности объектов профессионально невозможно решить без детального анализа механизма действия экономических законов и законов организации, применения научных подходов к управлению. Из всех факторов конкурентоспособности качество является наиважнейшим. Поэтому эти законы и подходы обязательны и в управлении качеством. Дополнительно к ним целесообразно применять следующие методы управления качеством [5; 6]:

- международные стандарты серии 9000 по системам качества (версии 2000 и 2009 г.);
- всеобщее (тотальное) управление качеством (TQM);
- статистические методы управления (прежде всего контроля) качеством;
- дополнительные инструменты обеспечения качества и др.

**Методы организации процессов.** Рационализация управленческих и производственных процессов в значительной степени определяется степенью применения сетевых моделей, оперограмм и др. [5; 6].

**Сетевое планирование и управление (СПУ)** — графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. В этом случае сетевой график представляет полную графическую модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания; в модели определяется логическая взаимосвязь и последовательность работ. Основными элементами сетевого графика являются работа, событие и путь. Работа на графике изображается стрелкой, а событие — кружком.

Метод СПУ позволяет наглядно рассмотреть виды конкуренции, которую понимают как стратегическую (на входе предприятия, в нормативах), потенциальную (на выходе, материализованную), а также реализованную (в достигнутых целях и результатах). Применительно к модели сетевого планирования и управления  $C_T K_{cn}$  характеризуется как первое «событие». Промежуток от  $C_T K_{cn}$  до  $P_e K_{cn}$  — это работа

(процессы) по стратегической конкуренции. В свою очередь, потенциальная конкуренция — это второе событие. Промежуток от  $P_o K_{cn}$  до  $P_e K_{cn}$  — это работа (или процессы) в рамках рыночной конкуренции.  $P_e K_{cn}$  — третье (последнее) событие в модели сетевого планирования и управления.

**Методы планирования.** К основным методам планирования относятся [5; 6]: балансовые методы; факторный анализ; статистические методы; экономико-математические методы оптимизации; сетевые методы планирования и управления и др.

Такие методы анализа, как сравнение, индексный, балансовый, цепных подстановок, элиминирования, графический, функционально-стоимостный анализ, факторный анализ, экономико-математические и др., должны дополняться приемами анализа (сводки и группировки, абсолютных и относительных величин, средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения) и сочетаться с методами прогнозирования (нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяция, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный).

В методах управления персоналом должны сочетаться аспекты принуждения, побуждения и убеждения.

Методы обеспечения и управления качеством должны соответствовать международным стандартам серии 9000 (версии 2000 и 2009 г.), концепции всеобщего управления качеством (TQM).

В инструменты управления качеством следует включать широко используемые диаграммы сходства и отличий, Парето, математические диаграммы и графики, сетевые модели, контрольные карты и листки.

Рационализацию управленческих и производственных процессов целесообразно осуществлять с применением СПУ.

Применительно к модели СПУ стратегическая конкурентоспособность может характеризоваться как первое «событие». Промежуток от  $C_T K_{cn}$  до  $P_o K_{cn}$  — это работа (процессы) по стратегической конкуренции. В свою очередь, потенциальная конкуренция — это второе событие. Промежуток от  $P_o K_{cn}$  до  $P_e K_{cn}$  — это работа (или процессы) в рамках рыночной конкуренции.  $P_e K_{cn}$  — третье (последнее) событие в модели СПУ.

### Выводы

Внутреннее содержание системы конкурентоспособности ( $CK_{cn}$ ) состоит из пяти подсистем, где одной из важнейших является подсистема научного сопровождения. Преимущественное внимание в ней уделяется сущности понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность», основным экономическим законам, научным подходам и принципам, а также методам анализа, прогнозирования, управления и планирования.

Понятие «конкуренция» рассматривается как процесс мониторинга и управления субъектами своими конкурентными преимуществами на конкретной территории (рынке) для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства. Понятие «конкурентоспособность» рассматривается как со-

стояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своими объектами быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели.

Основные элементы концепции «конкуренция — конкурентоспособность» для предприятия целесообразно рассматривать во времени (по горизонтали) дифференцированно. В частности, конкуренцию целесообразно понимать как стратегическую (на входе предприятия, в нормативах), потенциальную (на выходе, материализованную), а также реализованную (в достигнутых целях и результатах). Применительно к модели сетевого планирования и управления (СПУ)  $S_e K_{cn}$  может характеризоваться как первое «событие», потенциальная конкуренция — это второе событие,  $P_e K_{cn}$  — третье (последнее) событие в модели СПУ.

Иными словами, на входе предприятия будет стратегическая конкурентоспособность в нормативах. После установления нормативов конкурентос-

пособности на входе также разрабатываются стратегии конкуренции. Последние реализуются в различных технологиях и процессах от входа до выхода (то есть в «черном ящике») и с использованием уже рыночной конкуренции. На выходе предприятия изготовленный товар обладает только потенциальными значениями заданных факторов конкурентоспособности, которые уточняются потребителями на конкретных рынках.

Подсистема научного сопровождения позволяет получить соответствующие знания и научные основы системного мышления в области теории, методики и практики повышения конкурентоспособности персонала, продукции и предприятия. Она дает знания сущности механизмов действий и взаимосвязей экономических законов, законов организации производства, научных подходов, принципов, методов и моделей управления. Без них бесполезно в условиях жесткой конкуренции надеяться на решение каких-либо крупных социально-экономических проблем.

#### Список использованных источников

1. Немогай, Н. В. Система конкурентоспособности предприятия: структура и алгоритм построения / Н. В. Немогай // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2014. — № 1. — С. 48–52.
2. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев. — М. : Новости, 2000. — 241 с.
3. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. — Минск : Высш. шк., 2002. — 447 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
5. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность фирм : курс лекций / Е. Ф. Волонцевич. — Минск : БГЭУ, 2003. — 65 с.
6. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации : учеб. пособие / А. С. Головачев. — Минск : Высш. шк., 2012. — 319 с.
7. Дурович, А. П. Основы маркетинга / А. П. Дурович. — Минск, 2004. — 305 с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 1999. — 470 с.
9. Немогай, Н. В. Управление качеством : учебник / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. — Гомель : ЦИИР, 2006. — 360 с.
10. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия : учеб.-метод. комплекс / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. — Гомель : ЦИИР, 2009. — 259 с.
11. Немогай, Н. В. Стандартизация и сертификация товаров и услуг : учеб. пособие / Н. В. Немогай. — Гомель : ЦИИР, 2010. — 262 с.
12. Новицкий, Н. И. Управление качеством продукции : учеб. пособие / Н. И. Новицкий, В. А. Олексюк. — Минск : Новое знание, 2001. — 238 с.
13. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 384 с.
14. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЭКСМО, 2005. — 544 с.
15. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд. — М. : Маркет ДС, 2008. — 432 с.
16. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб. пособие / А. Ю. Юданов. — 2-е изд. — М. : Гном-Пресс, 1998. — 320 с.

17.04.2014

УДК 338.48

С. А. Харитонович

## КАТЕГОРИИ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА И СПОСОБЫ ЕГО КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ

*Исследуется процессный подход к ведению туристического бизнеса на основе рассмотрения теоретических принципов и некоторых практических результатов. Доказывается необходимость постоянного внедрения инноваций в туристическую отрасль и их коммерциализации. Описаны разные подходы к внедрению, продвижению и сопровождению инновационных проектов, аргументируется необходимость расчетов экономической эффективности их реализации.*

*The article is devoted to the study of the process approach to management of tourist business on the basis of consideration of theoretical principles and some practical results; the necessity of constant introduction of innovations in the tourism industry and their commercialization; the existence of different approaches to the implementation, promotion and support of innovative projects and the need to calculate the economic efficiency of their implementation.*