

- расширение ассортимента предлагаемых товаров и услуг;
- малый бизнес – это фактор дополнительной стабильности в экономике.

На внешнем рынке малый бизнес решает следующие задачи:

- *Создание новых видов товаров и услуг*, которые в последствии начинают производиться в других странах. Ведь научными разработками и их внедрением зачастую занимаются малые фирмы - инновационные и венчурные. В США это составляет около 90 % важнейших разработок новых изделий. Благодаря малому бизнесу появились такие всемирно известные товары, как безопасные бритвы, электронные наручные часы, копировальные аппараты.

- *Удовлетворение нужд крупных корпораций*. Малый бизнес занимается сбытом их продукции, обслуживанием и снабжением. Например, крупные автомобильные фирмы мира не могут обойтись без дилерских компаний по продаже их машин.

- *Удовлетворение особых нужд потребителей на основе узкой специализации*. Это позволяет малым фирмам успешно конкурировать с более крупными корпорациями. Разработкой компьютерных программ для крупных корпораций занимаются в основном малые ИТ-фирмы. К тому же сегодня богатые клиенты часто ищут нестандартные товары, изготовленные по индивидуальному заказу. Этим не станут заниматься крупные корпорации.

В Республике Беларусь роль малого предпринимательства возрастает. Потому что национальная экономика все больше вовлекается в мировой рынок, на котором малый бизнес начинает играть важную и значительную роль. В текущем пятилетии Правительство делает большую ставку на вклад малого и среднего предпринимательства в развитие экономики страны. К концу 2010 года его доля в объеме валовой выручки планируется увеличить до 30 %, численность занятых в данной сфере – до 23-25 % от общей численности экономически активного населения страны.

А вступивший в силу 1 февраля нынешнего года Декрет Президента Республики Беларусь №1 от 16 января 2009 года, вводящий заявительный принцип регистрации субъектов хозяйствования, будет способствовать развитию малого предпринимательства. Настоящий декрет максимально упрощает процедуру регистрации, освобождает весь процесс создания бизнеса от бюрократизма и проволочек. Регистрация осуществляется в день подачи документов, подаваемых в регистрационный орган, перечень которых минимальный. Все это, бесспорно, будет способствовать развитию малого предпринимательства в нашей республике.

*Воронцов Е.В., НПО «Интелграл», д.э.н.*

## ОТ ЗНАНИЙ К ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМУ ПРОДУКТУ

В основе процессов глобализации мировой экономики лежат достижения в области микроэлектроники и информационных технологий. Они определяют производительность труда и конкурентоспособность всех без исключения отраслей национальной промышленности, место, занимаемое любой страной в системе мирового разделения труда. Уровень промышленного развития современного государства напрямую связан с уровнем производства и потребления изделий электронной техники. Электронная промышленность становится главной движущей силой экономики целого ряда государств, объемы ее производства неуклонно нарастают, определяя прогресс во всех других сферах жизни. Сама же электроника базируется на развитии и достижени-

ях микроэлектронной отрасли. Ведущие страны мира уделяют приоритетное внимание развитию микроэлектроники. Опыт этих стран показывает, что реализация технических и социально-экономических целей и задач развития микроэлектроники приводит к появлению интегрального эффекта, далеко выходящего за рамки микроэлектронной отрасли. Микроэлектроника ведет к росту рынка наукоемкой продукции, повышению, технического уровня и конкурентоспособности в смежных отраслях - радиоэлектронной, связи и телекоммуникаций, вычислительной техники, автотранспортной, станкостроительной и других.

В связи с этим со всей остротой встает проблема трансформации знаний в реальный высокоинтеллектуальный продукт. Все чаще возникают ситуации, при которых компания владеет большим багажом знаний в сфере своей деятельности, высококвалифицированными специалистами, в целом значительным интеллектуальным капиталом. Вместе с тем, по каким то причинам, имеющийся потенциал реализуется не в полном объеме. Просматривается реальный разрыв между знаниями и делом преодоление которого становится первоочередной задачей, для того чтобы сделать свое предприятие успешным. Действительно, нет смысла накапливать и дальше знания в организации, если она не использует уже имеющиеся,

Очевидно, что эффективность деятельности в большей мере зависит от умения менеджеров трансформировать знания в продукт, чем от их эрудиции. Конечно, знания и владение информацией — очень важные и обязательные компоненты, обеспечивающие эффективную деятельность предприятия. Распространение знаний и обмен информацией происходят стремительно. Это становится основным видом деятельности многих организаций, которые занимаются исключительно накоплением и распространением наиболее эффективных и передовых методов ведения бизнеса. Поэтому справедливо мнение, что разница между различными компаниями состоит не в знаниях, которыми они обладают, а в способности применять их на практике. Многие компании признают наличие такого разрыва между знаниями и делом, но не понимают его причины, а подчас и не хотят его понять.

Проблема состоит в том, чтобы создать такие условия, которые побуждали бы менеджеров предпринимать реальные действия для трансформации своих знаний в продукт. Это особенно значимо для высокоинтеллектуальных организаций, в которых концентрируются огромные запасы знаний и тающие в себе неисчерпаемые резервы повышения эффективности, не только для самой организации, но и для государства в целом.

Как показывает практика эта проблема не однозначная. Оказывается одних знаний о причинах проблемы, почему знания расходятся с делом, недостаточно. Это результат воздействия целой совокупности факторов, и требуется раскрыть их взаимосвязь, понять те причины, которые препятствуют осуществлению действий в первую очередь. Как показывают исследования на предприятиях микроэлектроники, имеется ряд социально-психологических аспектов, которые требуют внимания к себе в первую очередь.

Основополагающим фактором является соответствующая воля топ менеджеров по немедленной трансформации знаний в действия. Как лидеры создают творческую атмосферу в коллективе, чем они занимаются, как они распоряжаются своим рабочим временем и ресурсами, играет большую роль. Разница между успешно функционирующими с одной стороны и компаниями, которым плохо удается трансформировать знания в продукт, с другой, заключается, скорее всего, не в том, что у первых работают более талантливые или умные специалисты. Они просто формируют

и поддерживают культуру, в которой ценится обмен и практическое применение знаний. Доказано, что лидеры компаний, которые успешно преодолевают разрыв между знаниями и делом, отлично осознают, что их главная задача наряду с принятием стратегических и других решений, поощрение использования знаний на практике. Они видят свое предназначение в том, чтобы создать надлежащую атмосферу в коллективе и привлечь достаточное число специалистов для успешной работы компании, делегируя им, в частности, свои полномочия, проводя необходимые преобразования в организационной культуре компании.

Существует ошибочное мнение, что своим небывалым успехом компании обязаны исключительно способности привлекать самых лучших специалистов, хотя это и весьма значимо. Дело скорее в том, какое значение компания придает практической реализации идей и обучению действием. Даже если разработчик владеет глубокими знаниями о конкретном продукте, его попытки испробовать новый и, на первый взгляд, мало эффективный подход все равно дают свои преимущества.

Многие преуспевающие организации начинают с определения основных принципов и ценностей, которыми они руководствуются в дальнейшем. Выбор технологий или методов достижения целей осуществляется на втором этапе и, которые потом подвергаются систематическим изменениям. Такие компании постоянно обучаются, укрепляют организационную культуру и повышают эффективность. В своей деятельности они опираются на ключевую бизнес-модель, учитывающую ценности и философию корпоративной культуры, что не позволяет им заикнуться на прошлом или бездумно полагаться на прецедент. Неизменными в них остаются принципы и ценности организации, а не методы работы. Они легко приспосабливаются к изменениям внешней среды, быстро адаптируют новых членов организации к ее корпоративной культуре.

Фактором успешной трансформации знаний в продукт является практическая деятельность. Без этого приобрести новое знание и тем более достичь реального результата невозможно. В этом отношении нельзя переоценить значение наставничества и практического обучения. В процессе обучения других менеджеры учатся и сами. Компании, которые уделяют внимание именно практическому обучению и практическим знаниям, добиваются высоких результатов. Преподавание, наравне с практической деятельностью и экспериментированием один из способов познания. Новые служащие, прежде чем приступить к исполнению, своих обязанностей, на какое-то время закрепляются за опытными специалистами. Наблюдая за их работой, они лучше понимают, чем им предстоит заниматься и какова их роль в организации.

Когда человек делает что-то, он вынужден использовать имеющиеся у него знания и пополнять их новыми. Действительно, практика показывает, что в процессе обучения служащие должны сами испытывать различные методы и сравнивать их на предмет эффективности, применять на практике имеющиеся у них знания, извлекать уроки из своих ошибок. Таким образом, им предоставляется еще и право на ошибку, что не маловажно для побуждения к действию. Как не странно многие полагают, что метод проб и ошибок, если он применяется осознанно, более эффективен, чем тщательное планирование.

Итак, передавать полученные знания другим, обучать посредством действия других, важнейший принцип побуждения людей к действию. Успех приходит к тем, кто может обучаться посредством практического использования приобретенных знаний и опыта. В реальной жизни приходится проходить долгий путь, прежде чем осознается этот факт.

Конечно, обучение действием довольно дорого обходится компаниям. Намного легче предоставить возможность доступа в Интернет или организовать занятие под руководством одного из специалистов как можно с большим количеством служащих, что на сегодняшний день является наиболее распространенным методом. Однако обучение действием всегда оправдывает себя, если созданы необходимые условия для этого, потому что значительно сокращает разрыв между знаниями и делом. Фактические действия значат больше, чем хорошие планы и концепции. (2) При отсутствии практики обучение усложняется и становится менее эффективным, потому что у него нет прочной основы живого опыта.

Разработка детально продуманных стратегий развития компании, подкрепленная принятием обоснованных решений ни в коей мере не гарантирует в итоге успех предприятию. Требуются решительные действия по организации исполнения этих решений и хорошо продуманный контроль над их исполнением. Многие руководители полагают, что для того чтобы решить какую-то проблему достаточно провести совещание, изучить имеющиеся по ней аналитические материалы и принять соответствующее решение и не заботиться в последующем организацией их исполнения. Жизнь показывает, что они глубоко заблуждаются.

Действительно, совещания являются одним из эффективных инструментов для выработки решений. Для этого необходимо умело проводить подготовку и управление совещанием, в противном случае оно превращается в пустую трату времени, кроме всего прочего вызывает снижение уровня организации в структурных подразделениях, главное же, что итогом совещания должны быть реальные действия по трансформации имеющихся знаний в продукт. Это еще раз подтверждает важность практической деятельности для ликвидации разрыва между знаниями и действиями. Анализ и подготовка предложений по проведению изменений в организации, следует подкреплять фактической заменой устаревших методов и приемов новыми, более эффективными, по ходу которой служащие могли бы вносить необходимые коррективы в свои действия.

Не способствуют трансформации знаний в продукт и наблюдающиеся в некоторых организациях увлечения подготовкой и проведением различных презентаций. Менеджеры тратят на это значительную часть своего рабочего времени, вместо кропотливой работы по изучению, анализу и оптимизации организационно-технических процессов в компании.

Трансформация знаний в продукт не исключает ошибок, поэтому важно как реагирует на них внутренняя среда организации. Известно, что бизнес всегда сопряжен с большим риском для предпринимателя. Независимо от того, долго ли человек в бизнесе, обладает ли он богатым опытом и самыми современными знаниями, избавиться от неудач нельзя. Поэтому чтобы сформировать культуру, ориентированную на действия, особое внимание нужно уделить отношению к ошибкам и неудачам. Абсолютно все действия, сколько бы мы ни планировали их, неизбежно содержат в себе опасность возникновения ошибки.

Многие специалисты предлагают не реагировать агрессивно на ошибку. Прощение наряду с другими ценностями и убеждениями - характерная черта организационной культуры преуспевающих компаний. Такой подход создает благоприятную обстановку в коллективе. Служащие начинают помогать друг другу и прощать ошибки. Страх перед ошибкой углубляет разрыв между знаниями и делом, поэтому любыми средствами следует устранять его.

Чувство страха причиняет организациям множество проблем. Ни один служащий не решится провести какую-либо инновацию, если при неудаче за этим последует его наказание. Быстрая практическая реализация идеи или ее модификация на основе имеющегося опыта, возможна лишь при условии, что в организационной культуре не принято наказывать за ошибки и неудачи. Готовность сотрудника идти на оправданный риск; должна всячески поощряться. В жизни многие менеджеры предпочитают не рисковать, чтобы не навлечь на себя неприятности. Поэтому компании, которые успешно трансформируют приобретенные знания в продукт, всеми силами искореняют чувство страха. Они не ищут виновных, а пытаются сформировать культуру, которая определяет неудачи как необходимое условие обучения. Такие компании считают персонал своим самым ценным активом и заботятся о нем. Каждый лидер обязан уважительно относиться к персоналу и искоренять страх, неизменно культивировать к людям уважительное и доброжелательное отношение. Люди - это знания, знания же - это интеллектуальный капитал, который обеспечивает повышение эффективности и производительности труда компании.

Ответственность за исключение страха целиком и полностью ложится на высшее руководство компании, потому что именно оно обладает формальной властью и может стимулировать или наоборот, замедлить карьерный рост своих подчиненных. Поэтому лидеры организаций, успешно трансформирующие знания в продукт, внушают уважение, восхищение или привязанность, но отнюдь не страх.

Иерархия и власть были, есть и будут, но компании вполне могут сделать так, чтобы служащие не боялись своих руководителей и не тушевались перед ними. Поэтому на западных фирмах рекомендуется топ-менеджерам отказаться от специальных парковочных мест, частных обеденных залов, роскошно обставленных офисов или дорогих автомобилей для руководителей высшего звена.

Создание атмосферы сотрудничества и взаимной поддержки во многих организациях пользуется не очень хорошей репутацией - оно часто вызывает ассоциацию с коллективным трудом при социализме. На самом же деле сотрудничество означает, что трансформация знаний в продукт есть результат совместных усилий, что все служащие стремятся к одной цели, а успех каждого человека неразрывно связан с успехом его коллег, что работники обмениваются идеями и ресурсами и должны получать достойное вознаграждение за свой труд.

Люди предпочитают работать там, где коллеги помогают друг другу. Служащие с общими целями, как правило, ставят перед собой более высокие задачи, охотно делятся ресурсами и эффективно решают конфликты. Кроме того, благожелательная обстановка на рабочем месте существенно улучшает отношения между коллегами и повышает качество их работы. Действительно, люди могут получать удовольствие от командной работы не меньше, чем от индивидуальной. Это важно учитывать, потому что в производственных организациях преобладает, как правило, коллективный труд.

Таким образом, организациям, в которых отсутствуют страх и внутренняя конкуренция, легче трансформировать знания в продукт. Поэтому, нельзя путать понятия «мотивация» и «конкуренция», принимать внутренние конфликты за способ повышения эффективности. Следует бороться с конкурентами, а не друг против друга.

Одного понимания социально-психологических и организационных факторов, еще недостаточно для трансформации знаний в продукт. Сознание разрыва между знаниями и делом еще не означает совершения конкретных действий по его преодолению. Вместе с тем это первый этап в многогранном процессе превращения знаний в

конкретный продукт, без которого нельзя продвигаться поступательно не только с инновационными проектами, но и с репродуктивными технологиями. Необходимо действовать, в этом залог успеха трансформации знаний в продукт.

## Литература

1. Пфеффер, Джеффри, Саттон, Роберт. От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия: - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 272 с.
2. Томас Дж Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2005.
3. Лабоцкий В.В. Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний). - Минск: Современ. шк., 2006. - 392 с.

*Н.Ю.Вронко, УО БГЭУ (г. Минск)*

## МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Маркетинг является составной частью управленческой деятельности, характеризующейся собственной предметной областью и обладающей особыми задачами и целями. Как и другие виды управленческой деятельности, с определенной точки зрения маркетинг может рассматриваться в виде постоянно повторяющихся процедур принятия и реализации решений, образующих цикл управления.

Управленческий цикл состоит из нескольких этапов:

- анализ ситуации, который позволяет идентифицировать проблему, требующую решения;
- разработка и принятие решения;
- реализация принятого решения.

В свою очередь выделенные этапы могут быть разделены на более элементарные процедуры или стадии. Так, аналитический этап может включать сбор информации, ее обработку и оценку. Второй этап обычно предусматривает определение задач, разработку возможных вариантов решения, их оценку, выбор наиболее предпочтительного варианта, принятие окончательного решения. Наконец, выполнение решения охватывает такие действия, как доведение принятого решения до исполнителей, разъяснение и методическую помощь исполнителям, выделение необходимых ресурсов, контроль за ходом реализации, при необходимости внесение корректировок в принятые решения.

Таким образом, процесс принятия и реализации решений может трактоваться как определенный технологический процесс управления, состоящий из стандартного набора последовательных операций, который направлен на достижение определенных целей и задач.

Центральное место в этом процессе занимает процедура разработки решения, поскольку качество решений, их обоснованность являются решающими условиями эффективности управления. Под решением понимается набор воздействий на объект управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленную перед ним цель. [1, с. 15]

Принятие решения представляет собой процесс выбора наиболее рационального варианта действий в конкретных условиях. Так академик Паризио О.И. считает, что «принятие решений – это стратегический, жизненно важный процесс управленческой деятельности, направленный на выбор наилучшего варианта действий». [2, с.35]

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.

Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>