

предприятия станут вводить у себя систему трудовых отношений, при которой работники трудятся совместно, но не вместе, – другими словами, чем шире в организации будут применяться новые информационные технологии, — тем острее будет стоять вопрос адекватного информирования всех и каждого служащего. Одновременно будет расти значение личного контакта: у работников будет возрастать потребность собираться, встречаться, видеть друг друга и вместе выполнять определенные задания в плановом порядке. Регулярное поступление информации не заменит личных контактов. Личное общение приобретает все большее значение, потому что позволяет людям понять, чего ждать друг от друга. Общение дает возможность увидеть, как ведут себя другие. У людей сегодня растет потребность в доверии друг к другу. Все это означает, что возрастает роль как информирования – в особенности информирования о переменах, – так и организованного личного общения, другими словами, возможности лучше узнать и понять друг друга.

Информирование приобретает особую важность в тех случаях, когда под переменами мы понимаем не просто небольшие изменения и усовершенствования, а подлинные инновации. На любом предприятии, которое хочет преуспеть, должен стать правилом отказ от неожиданностей.

Прежде всего, стабильными и неизменными должны быть фундаментальные аспекты деятельности: миссия предприятия, его система ценностей, определение производительности и результатов.

Равновесие между изменениями и стабильностью должно дополняться системой компенсаций, благодарностей и вознаграждений. При этом ведущие новаторы должны быть включены в систему управления высшего или среднего звена.

Таким образом, создание системы эффективного преобразующего лидерства в организациях может явиться мощным движущим фактором инновационных процессов.

*Н.В. Немогай, канд. техн. наук, доцент  
Филиал МИТСО (Гомель);*

*Н.В. Бонцевич, д-р экон. наук, В.М. Семенов  
ОАО «Белинвестбанк»,  
Головной филиал по Гомельской области*

## **ИННОВАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА**

Для большинства отечественных предприятий современный менеджмент во всех его формах, проявляется в достаточно неопределенных (абстрактных) моделях. В этой связи целесообразно рассмотреть подходы, направленные на инновационное развитие предприятий на основе совершенствования внутрифирменных систем менеджмента качества (СМК), так как они представляются

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> 19 elib@bseu.by

нам наиболее современными, перспективными и полезными для применения в отечественной практике.

Философия инновационного развития была положена в основу методологии известной сегодня в мире модели TQM – модели Европейской премии в области качества, или модели делового совершенства. Довольно долго последняя воспринималась как наиболее развитая структура TQM по сравнению, например, с моделью стандартов ИСО серии 9000.

В 2000 г. после утверждения новой версии стандартов ИСО серии 9000 в большинстве развитых стран были проведены исследования востребованности стандартов в области менеджмента качества и целесообразности дальнейшего их улучшения и развития. Результаты исследования, продемонстрировав положительную реакцию успешных зарубежных компаний, подтолкнули разработчиков к подготовке и изданию новой версии стандарта по СМК:

Обоснованность жизненной необходимости разработки такого документа заключается в следующем:

- промышленные сообщества в Японии, США и Европе относятся скептически к стандарту ИСО 9004-2000 как к практическому инструменту совершенствования СМК предприятий, способного оказывать реальную помощь бизнесу в достижении *инновационного развития*;

- бизнес нуждается в концепции, повышающей уровень его *конкурентоспособности* и утверждающей *инновации* как необходимое условие совершенствования СМК;

- отсутствует методическая и технологическая основа, необходимая для дальнейшего *развития* компаний через *инновации и обучения*.

В данном случае различие между инновацией и улучшением в СМК, заключается в следующем. Инновация представляет собой реструктуризацию, замену отдельных элементов структуры или всей структуры на новую, в то время как улучшение, как правило, проводится в рамках действующей структуры. Улучшение связано с процессным подходом и не требует значительных, в том числе денежных ресурсов, в то время как инновации нуждаются в значительных средствах и реализуются на основе проектного подхода.

На основе анализа существующих нормативно-методических документов можно выделить основные компоненты, составляющие предмет новизны в разработанной версии стандарта СМК (2005 года):

- определение и операциональное применение во внутрифирменном менеджменте корпоративной политики и стратегии с учетом концепции инновационного развития;

- при формировании стратегии и стратегических целей необходимо понимание и идентификация потребностей, а также ожиданий всех заинтересованных сторон в том числе будущих поколений людей;

- инновации и самообучение как главные технологические инструменты перспективного развития;

- первенство корпоративной стратегии над процессным подходом на уровне производственной структуры.

Еще раз подчеркнем связь этих компонентов с концепцией перспективного развития (или успеха) предприятия, несмотря на кажущееся различие всех этих документов. Другой заметной их особенностью является, на наш взгляд, возматствие роли стратегического менеджмента в сравнении с текущей деятельностью на основе процессного подхода. В рассматриваемых документах процессный подход реализуется, в основном, на самом нижнем уровне СМК, т.е. на уровне процессов создания, изготовления и поставки продукции. Основные направления дальнейшего стратегического развития СМК, представленные в новой версии стандартов, следующие:

1) *Перспективное (устойчивое) развитие* (рост) предприятия базируется на определенной стратегии, основанной на постоянном обучении и инновациях.

2) *Стратегия* имеет как минимум три иерархических уровня – общекорпоративная стратегия, бизнес-стратегия и стратегия по отдельным видам продукции (услуг). Она основывается на профиле организационных возможностей – аналитическом документе, отвечающем на вопрос, что представляет собой предприятие с точки зрения рыночного позиционирования, внутренних ключевых компетентностей, конкурентных преимуществ, возможностей персонала и т.д. Профиль включает анализ выпускаемой продукции, уровня технологий и другие возможности организации.

3) *Трехуровневая модель СМК*, предусматривающая постоянное улучшение продукции (услуг), постоянное улучшение СМК и инновации СМК.

4) *Понимание восприятия предприятия (компании) всеми заинтересованными сторонами*. Баланс интересов сторон рассматривается как естественный базис общекорпоративной стратегии;

5) *Взаимосвязь 12 принципов СМК:*

- создание ценности для потребителя;
- ориентация на общественные ценности;
- всеобщая оптимизация;
- лидерство в предвидении;
- понимание своих ключевых компетентностей;
- вовлеченность персонала;
- сотрудничество с партнерами;
- процессный подход;
- принятие решений, основанных на фактах;
- личное и организационное самообучение;
- оперативность;
- автономность.

Концепция новой версии стандартов СМК предполагает выработку стратегии на трех уровнях (корпоративный, отдельный бизнес, отдельный вид продукции), каждый уровень имеет свою особенность. СМК нужна лишь как важнейший инструмент реализации всех стратегий.

Таким образом, анализ изложенной выше информации позволяет утверждать, что новая версия стандарта СМК ведет предприятие от удовлетворенности потребителей к удовлетворенности всех заинтересованных сторон, от ин-

формационных технологий – к управлению знаниями, от постоянного улучшения процессов – к инновациям, прежде всего, в сфере менеджмента качества.

Известно, что целевой блок современного предприятия (компании), построенный на основе концепции инновационного развития, призван обеспечить соблюдение баланса интересов бизнеса, людей, общества и, самое главное, будущих поколений. По существу, будущие поколения становятся важнейшей заинтересованной стороной компании наряду с потребителями, персоналом, партнерами и т.д. Естественно необходимы соответствующие средства для решения этих задач на основе совершенствования внутрифирменных систем менеджмента качества (СМК).

*В.С. Печень, канд. с.-х. наук  
Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

## **ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В АПК – ОСНОВА ВОЗРОЖДЕНИЯ СЕЛА**

Государственная программа возрождения и развития села, разработанная на период 2005-2010 годов, уже прошла первый свой период реализации. В этой программе отражена стратегия государства по возрождению и развитию села. Эта программа должна стать отправной точкой создания продовольственной безопасности страны. Выполнение этой программы требует объединения ученых и производителей в единое целое.

Продовольственная безопасность является одной из важнейших составляющих национальной безопасности нашего государства. Повышение эффективности сельскохозяйственного производства и выступает в числе государственных приоритетов.

Неоспоримыми достижениями сельского хозяйства республики сегодня является уменьшение числа убыточных предприятий, восстановление баланса внутреннего рынка за счет собственного производства, расширение внутреннего сбыта продукции и экспорта, активизация предпринимательства.

Основная задача, поставленная перед сельским хозяйством руководством страны – выйти по производству основных видов сельскохозяйственной продукции на уровень 1990-х годов. Для решения этой задачи в производственной сфере необходимо дальнейшее углубление специализации, размещение сельскохозяйственного производства в наиболее благоприятных для него природно-климатических зонах, совершенствование системы земледелия, оптимизация сырьевых перерабатывающих предприятий. Уже сегодня происходит процесс объединения ряда хозяйств в более крупные, экономически сильные организации, а также объединение их с промышленными предприятиями.

Ключевым моментом программы является техническое перевооружение сельскохозяйственного производства не только за счет увеличения количества поставляемой техники, но и оснащения механических отрядов все более высокопроизводительными техническими средствами.