

посредник получает прибыль посредством оценки возможных потерь экспортера, через функции распределения товара на себя последний может исключить недополучение части прибыли.

Даже очень крупные предприятия с возможностями производства в различных странах находят неэффективным производить и продавать продукцию для рынка каждой страны в отдельности. Вместо этого компании размещают производства в стратегических местах с точки зрения себестоимости, в том числе размера транспортных расходов, и предлагают продажу товаров через посредников или филиалы в зависимости от сложившейся ситуации.

Исследования показывают, что для белорусских предприятий требуется приобретение все большего количества специальных навыков международной торговли, что обеспечит постепенный переход от простого экспорта к созданию сети собственных филиалов.

<http://edoc.bseu.by>

А. В. Бабанский, В. Б. Зубик
*Белорусский государственный
экономический университет*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ “KAIZEN” В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

В последние годы, после того, как в восьмидесятые годы из Японии на Запад пришло множество новых методов менеджмента и организации производства, у нас началось осмысление собственных сильных сторон. С распадом СССР рост производства из-за разрыва экономических связей и других причин внезапно прекратился и началась депрессия. Это заставило предприятия искать новые пути снижения издержек, улучшения качества и ускорения производственных циклов. Но такая рационализация производственных и хозяйственных процессов приводит в ряде случаев к сокращению потребностей в рабочей силе.

В зарубежной и отечественной практике большое внимание уделяется инновациям. Идеи и изобретения приводят к возникновению товаров рыночной новизны, а иногда и к созданию новых фирм. Успех при этом персонализируется, т. е. премии, поощрения, повышения зарплаты выплачиваются строго индивидуально. Первые попытки переосмыслить это положение появились в 80-х гг. на Западе, а ранее в Японии с введением кружков качества. В данном случае целенаправленно стимулируется именно групповая работа и вознаграждение направлено на группу в целом.

Японская система Kaizen, широко используемая в США, Германии и других странах Запада, представляет собой процесс постоянного, никогда не прерывающегося улучшения посредством множества мелких

шагов, который чаще всего нельзя свести к сумме индивидуальных достижений. Успех достигается группой, а не отдельным работником. В этом смысле Kaizen не соответствует обычным представлениям об успехе.

Разработка таких программ по непрерывному улучшению процессов на предприятии очень важна, так как экономическая ситуация оказывает одинаковое давление как на отдельного человека, так и на группу (предприятие): в первом случае — это сохранение рабочего места, во втором — конкурентоспособности. И то, и другое может быть достигнуто лишь за счет совместных усилий, т. е. как метод совместного поиска идей в рамках определенных целей и времени и их совместной реализации.

Качество продукции и издержки производства изменяются пропорционально производительности. Поэтому решающим фактором конкурентоспособности является систематический поиск и внедрение улучшений. Они должны быть ориентированы по срокам и вовлекать всех сотрудников.

Существующие системы управления качеством удерживают работника от того, чтобы предлагать идеи, выходящие за рамки его компетенции. Если идея принималась и реализовывалась, ее автор в лучшем случае получал определенный процент от размера экономии, полученный в первый год. Такая система широкая использовалась и приносила экономии, но не идеи, необходимые для осуществления основополагающих изменений, от которых зависит выживание в будущем.

В соответствии с изложенными доводами на АО “Кровля” разрабатывается Kaizen-стратегия. Одним из важнейших ее элементов стало организованное развитие обособленных малых производственных единиц. На эти группы будет возложена ответственность за качество и количество. Они должны стать основным средством привлечения каждого сотрудника к выработке идей. Ведь ожидать предложений от сотрудника в рамках его сферы деятельности можно только в том случае, если он осознает, что происходит вокруг, и свою роль в этом. Все руководство и сотрудники должны понимать, в чем заключаются проблемы и какие изменения необходимы, чтобы сохранить (и увеличить) долю рынка и, тем самым, свои рабочие места. Подобное осознание собственного положения в условиях перехода к рынку является одним из важнейших элементов создания рабочей среды, которая способствовала бы возникновению идей по улучшению.

При этом для объединения сотрудников и сбора идей наряду с коммуникацией и установлением целей необходимо разработка системы отбора идей и их реализации. Такая система в настоящее время создается на АО “Кровля” при поддержке консультантов с кафедры организации и управления БГЭУ.

Важно отметить, что болезненное давление рыночных отношений на отрасль стройматериалов очень сильно. Наряду с классическими конкурентными факторами, такими как цена, качество и сервис, все большую роль начинают играть факторы времени и скорости инноваций. Поэтому следующий этап совместной работы АО “Кровля” и БГЭУ будет посвящен отработке такой модели, цель которой состоит в синхронной оптимизации всей цепочки создания добавленной стоимости, от поставщика до торговца. Наряду с параллельным осуществлением отдельных процессов по улучшению и ускорением тем самым общего процесса, здесь учитывается взаимозависимость всех этапов создания добавочной стоимости. Двухразмерный характер такой модели позволит за счет улучшения одного этапа создать условия для улучшения другого, где снова должны быть осуществлены соответствующие изменения в рамках активного маркетинга.

Таким образом, для долгосрочного роста производства в республике необходимы не только инвестиции и новации, но и внедрение систем непрерывного улучшения типа Kaizen.

<http://edoc.bseu.by>

Л. А. Бабич, Ю. Л. Литвинский

Рижский Авиационный Университет

МАРКЕТИНГ В ИНТЕНСИФИКАЦИИ НОВОВВЕДЕНИЙ

Самая ответственная область проектной деятельности, как показывает практика, — это организационное проектирование, поскольку тем самым предопределяется координация всех средств обеспечения жизнедеятельности функциональных подразделений.

Характерной особенностью проектной деятельности (особенно в процессе создания образцов новой техники) является проектное опережение на основе прогнозирования динамики использования и применения данного нововведения, суть которой заключается в том, что разработчики должны предвидеть реальную ситуацию эксплуатации проектируемого объекта, которая сложится к моменту его создания, товарного предложения и потребления.

Проектное опережение может быть пассивным, когда прогнозируется стихийное изменение ситуации (например, в сфере потребления) и активным — когда все компоненты и факторы, влияющие на успешное потребление проектируемого объекта, сами становятся объектами проектного управления.

Методология маркетинга, в основе которой лежит системный подход, располагает стратегическими, оперативными и тактическими средствами, позволяющими в известной степени управлять не только рыноч-