РУКОВОДСТВО

ПО ОРГАНИЗАЦИОННЫМ И ЭКОНОМИЧЕСКИМ МЕТОДАМ БОРЬБЫ С КОНКУРЕНТАМИ НА РЫНКЕ ПРОЕКТНОЙ ПРОДУКЦИИ

gost.e-ecolog.ru

В условиях свободы выбора, а также определенного спада инвестиционной активности, на рынке проектной продукции неминуемо возникает конкуренция между проектными организациями, борьба за заказчика. Победа в этой борьбе - получение подряда на разработку проектной документации. Обеспечивается такая победа, как правило, более полным удовлетворением потребностей заказчика. Таким образом, именно конкуренция постоянно создает для проектно-изыскательской организации (ПИО) угрозу не найти заказчика, не продать проектную документацию и не получить прибыль в том случае, если ее продукция будет менее качественная и более дорогая, чем у другого института, если сроки ее разработки не устроят заказчика.

Сегодня уже не существует вопроса, есть ли у нас необходимые предпосылки для возникновения конкуренции в проектировании. Они созданы действующим законодательством: во-первых, уже существует рынок проектной продукции, - предложение проектной продукции превышает спрос на нее и у заказчика есть возможность выбора; во-вторых, покупка и продажа проектной продукции осуществляются по договорной цене, т.е. любой цене, на которую найдется желающий заказчик; в третьих, проектировщики самостоятельно и свободно решают, какую, сколько и какого качества производить продукцию.

Более того, в условиях, когда еще только создается правовая структура, предназначенная как для сохранения, так и для обеспечения максимальной пользы от конкуренции, ПИО уже сталкиваются на рынке проектной продукции с фактами недобросовестной конкуренции: обманом, мошенничеством и другими злоупотреблениями, в том числе, в связи с недостаточным правовым регулированием этих вопросов.

Конкуренция в условиях рынка - это необходимое, нормальное явление, атрибут рыночных отношений. Но конкурентная борьба должна вестись квалифицированно и быть ориентированной не на уничтожение (банкротство) конкурента, а на получение временного экономического преимущества перед ним.

"Руководство по организационным и экономическим методам борьбы с конкурентами на рынке проектной продукции" расчитаны на руководителей и специалистов проектных организаций и будут полезны службам заказчиков при выборе партнеров по инвестициям.

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

Ведение 2

I. КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА НА ПРЕДИНВЕСТИЦИОННОЙ ФАЗЕ 5

I.I. Оптимизация состава работ и услуг 5

I.2. Обеспечение рациональной ценовой политики 8

I.3. Обеспечение выполнения проектных работ в необходимые сроки 11

I.4. Гарантирование качества проектной продукции ... 13

I.5. Формирование престижа ПИО, как залога успешного партнерства в инвестиционной деятельности 14

2. КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА НА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ФАЗЕ 19

2.I. Снижение себестоимости работ 19

2.2. Завоевание авторитета у партнеров по инвестиционной деятельности 21

2.3. Накопление научно-технического потенциала 24

2.4. Участие в управлении реализацией проекта 26

3. КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА НА ОПЕРАТИВНОЙ ФАЗЕ 27

3.I. Участие в работах по обеспечению адаптации объекта к изменяющимся условиям рынка 27

3.2. Использование сотрудничества с инвестором для расширения рынка проектной продукции и развития совместной экономической деятельности..... 31

4. ОРГАНИЗАЦИЯ БОРЬБЫ С КОНКУРЕНТАМИ НА РЫНКЕ ПРОЕКТНОЙ ПРОДУКЦИИ 33

4.I. Маркетинг как система обеспечения производственной и коммерческой деятельности ПИО 34

4.2. Обеспечение качества продукции, соответствующего требованиям рынка 37

4.3. Информационное, материальное и кадровое обеспечение проектного производства 38

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 40

Приложения:

I. Перечень основных составляющих деятельности ПИО по достижению лидерства на рынке проектной продукции и возможных преимуществ, которые могут быть достигнуты в конкурентной борьбе 42

2. Аннотированная библиография 48

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика обязательно предполагает наличие конкуренции. Понятие "конкуренция" означает соперничество, борьбу за достижение лучших результатов в какой-либо области деятельности. В рыночной системе эта борьба разворачивается между проектными организациями за заказчика, за получение подряда на проектные работы.

Конкуренция предполагает наличие таких условий, при которых постоянно существует угроза того, что при недопроизводстве, а также выпуске некачественной или дорогой продукции кто-то другой, проникнув в эту нишу, перехватит потребителя, а следовательно, и возможность продажи товара. В условиях конкуренции остановиться - значит проиграть. Именно она заставляет трудиться эффективно и качественно, не отставать от темпов научно-технического прогресса. У хозяйствующих субъектов здесь нет выбора - искать или не искать варианты более эффективной деятельности, т.к. во втором случае неминуемо разорение. Именно конкуренция в условиях рыночной системы является главным рычагом прогресса.

В ходе конкурентной борьбы выявляется общественная необходимость в определенном виде продукта и устанавливаются требования к эффективности его производства и уровню цены.

Расширение сферы конкурентной борьбы по мере втягивания ее участников в межхозяйственные связи становится мощным рычагом достижения мировых стандартов эффективности и качества.

Борьба за потребителя - это борьба за долю на рынке, а она зависит от дешевизны и качества товара. Именно это превращает потребителя в мерило и арбитра хозяйственной деятельности. Конкуренция ограничивает возможности каждого хозяйствующего субъекта воздействовать на положение дел на рынке, навязывать свою волю потребителям. В ходе конкурентной борьбы происходит векторное сложение разных сил, образуется равнодействующая, полностью не совпадающая ни с одной из этих сил. В законе РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" сказано: "конкуренция - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю".

Конкуренция, таким образом, - это не только обязательный признак рыночной системы, но и главный ее рычаг. Важнейшая задача перехода к рыночной экономике состоит поэтому в создании конкурентной среды, что невозможно сделать без обеспечения свободы хозяйственной деятельности и свободы потребления.

С появлением конкуренции мышление проектировщиков, как производителей проектной продукции и ее продавцов, нуждается в коренной перестройке.

Работникам ПИО предстоит понять, что в своей деятельности они должны руководствоваться на только и не столько соображениями производства (как это остается до сих пор), сколько соображениями, связанными с удовлетворением потребностей заказчиков проектной продукции.

Предлагаемые в настоящей работе организационные и экономические методы достижения преимущества в конкурентной борьбе в сфере проектной деятельности достаточно универсальны и рассматриваются применительно к различным этапам деятельности и соответственно фазам реализации инвестиций:

на прединвестиционной фазе - в период получения заказа на выполнение работ;

на инвестиционной фазе - в процессе заключения договора и выполнения работ;

на оперативной фазе - в ходе реализации инвестиций.

В работе дан системный анализ деятельности проектно-изыскательской организации в условиях конкурентной борьбы.

Деятельность и задачи ПИО в условиях конкурентной борьбы специально рассмотрены в настоящем "Руководстве" в соответствии с выделенными фазами. А в приложении I приведена компактная таблица, содержащая перечень основных составляющих деятельности проектной организации по обеспечению лидерства на рынке проектной продукции и тех преимуществ, которые могут быть получены в результате.

Для лучшего сопряжения материалов, излагаемых в разделах I, 2 и 3, с указанным перечнем, нумерация, приведенная в них, сохранена единой.

Меры, реализуемые в процессе осуществления конкурентной борьбы, целесообразно проводить на основе программы повышения конкурентоспособности ПИО. Такая программа должна быть разработана

в каждой конкретной организации с учетом ее специфики. Поэтому в настоящей работе приведены только общие принципы, которым эта программа должна соответствовать.

I. КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА НА ПРЕДИНВЕСТИЦИОННОЙ ФАЗЕ

На прединвестиционной фазе определяются возможности и разрабатывается технико-экономическое обоснование целесообразности инвестиций, принимается решение об инвестировании. На этой фазе обычно инвестором определяется также состав основных участников инвестиционной деятельности.

В соответствии с законодательством об инвестиционной деятельности права инвестора по привлечению участников инвестиционной деятельности не ограничиваются. Так законом РСФСР "Об инвестиционной деятельности в РСФСР" (разд.П, ст.5, п.2) установлено: "Инвестор самостоятельно определяет объемы, направления, размеры и эффективность инвестиций и по своему усмотрению привлекает на договорной, преимущественно конкурсной, основе (в том числе через торги подряда) физических или юридических лиц, необходимых ему для реализации инвестиций". Аналогичные положения содержатся и в законах других государств, входящих в СНГ. Например, закон Украины "Об инвестиционной деятельности" (разд.Ш, ст.7,п.2) устанавливает : "Инвестор самостоятельно определяет цели, направления, виды и объем инвестиций, привлекает для их реализации на договорной основе любых участников инвестиционной деятельности, в том числе путем организации конкурсов и торгов".

Наиболее ярко конкурентная борьба разворачивается именно на прединвестиционной фазе.

Основные задачи, которые должны быть решены проектной организацией для обеспечения своего преимущества в конкурентной борьбе на этом этапе, связаны прежде всего с изучением рынка проектной продукции, интересов и требований заказчиков, к качеству, срокам, стоимости проектных работ, с обеспечением готовности проектной организации удовлетворить эти интересы.

Эффективные пути и способы реализации проектной организацией этих задач в современных условиях рассмотрены ниже.

I.I. Оптимизация состава работ и услуг

Деятельность в этом направлении включает в себя расширение состава традиционно выполняемых проектных работ и услуг, а также выполнение новых, совершенно не свойственных ей ранее работ.

Номенклатура и состав предлагаемой к выполнению продукции и услуг должны изменяться адекватно ситуации на рынке, соответствовать вводимым в действие законодательным положениям и нормативным требованиям, быть привлекательными для заказчика.

Своевременное предложение работ и услуг, в максимальной степени удовлетворяющих заказчика, обеспечит преимущественно при получении подряда на проектирование, а своевременное и качественное их выполнение будет способствовать поступлению дальнейших заказов.

I.I.I. Расширение видов продукции и услуг в рамках традиционной деятельности

В этом направлении для привлечения заказчика ему могут быть предложены такие новые услуги, как проведение в соответствии с законом РСФСР "Об охране окружающей среды" социологических исследований для определения возможности сооружения объектов. В этом законе установлено (ст.41, п.2): "В необходимых случаях при размещении объектов, затрагивающих интересы населения, решение (об определении места строительства) принимается по результатам обсуждения или референдума".

С этой целью может быть рекомендовано: подготовка материалов, отражающих целесообразность и привлекательность сооружения планируемых к строительству объектов; проведение разъяснительной и агитационной работы среди населения; подготовка материалов к обсуждению или референдуму; анализ проведенного обсуждения или референдума и выработка предложений.

Эти работы могут успешно проводиться ПИО, если их выполнение будет заблаговременно спрогнозировано службой маркетинга, обеспечено необходимым банком данных и организовано главным инженером проекта.

Заказчику могут быть предложены и реализованы принципиально новые виды работ и услуг, такие как исследование возможностей и целесообразности инвестирования. Они включают анализ природных ресурсов, анализ спроса на товары и услуги, позволяющие в результате инвестирования, анализ экспортных и импортных возможностей, потенциальных связей с другими отраслями производства, анализ общего инвестиционного климата, стоимости и отдельных производственных факторов. Могут быть выполнены предварительные технико-эконо-

мические исследования, позволяющие оценить экономические альтернативы целесообразности и возможности инвестиционной деятельности.

Пособие по подготовке промышленных технико-экономических исследований, подготовленное Международным центром промышленных исследований организации ООН по промышленному развитию (ЮНИДО) констатирует и рекомендует: "Качество прединвестиционных исследований пока не соответствует повышенным требованиям, предъявляемым к ним. Уровень и тщательность исследований зачастую недостаточно высоки, что не обеспечивает принятия региональных решений на последующих стадиях прединвестиционного процесса. Этот недостаток ведет к непрерывному распределению средств, длительности их освоения, увеличения инвестиций, снижению сроков службы оборудования или однобокому развитию... Исследования возможностей имеют довольно общий характер и основываются главным образом на обобщенных оценках, а не на подробном анализе. Данные по затратам обычно берутся из аналогичных существующих проектов, а не на основе материалов, представленных поставщиками оборудования и т.д. В зависимости от характера изучаемых условий следует проводить исследование либо общих возможностей, либо возможностей для конкретного проекта, либо то и другое вместе... Предварительные технико-экономические исследования должны иметь ту же структуру, что и подробные технико-экономические исследования".

I.I.2. Расширение производственной программы путем предложения новых видов работ и услуг на новых рынках (обычно определяемое термином - диверсификация)

Например ПИО может начать разработку и реализацию программных средств для ЭВМ, в том числе, обеспечивающих эксплуатационный режим деятельности технологических, складских и инженерных комплексов; может оказывать консультационные услуги; осуществлять брокерские функции, выполнять пуско-наладочные работы и т.п.

Для выполнения этих работ ПИО должна располагать информацией об уровне конкурентоспособности намечаемой к выпуску продукции (услуг), степени ее новизны и соответствия перспективному рыночному спросу, о ценностных и качественных преимуществах по сравнению с аналогами, выпускаемыми конкурирующими фирмами и т.д. Необходимы специалисты, умеющие прогнозировать конкурентоспособность этой продукции, способные предложить самую современную техноло-

гию динамичных изменений без остановки производства и дополнительных капиталовложений, гибкость ее производства, обеспечить возможность быстрого изменения объемов работ.

Этот уровень разработок может быть предложен, если технические службы (технический отдел) и производственные отделы (в первую очередь - технологические и экономические) будут готовы взять на себя их выполнение, главный инженер института осознает необходимость перемен, а маркетинговая служба подготовит рынок этих работ.

Таким образом, одним из основных условий решения задачи оптимизации состава продукции проектной организации является ее готовность динамично перепрофилироваться. Такая подготовленность связана с наличием в ПИО технического, экономического и кадрового потенциала.

На нынешнем этапе развития рыночных отношений наиболее реально и эффективно в проектной организации вести работы по созданию кадрового потенциала для целей расширения состава продукции и диверсификации производства.

Такая работа по приведению в соответствие с конъюнктурой рынка возможностей кадрового состава проектного института относится к работам по совершенствованию организационной структуры и выполняется под руководством заместителя директора (помощника директора) по социальным вопросам (по кадрам).

Разработка и реализация программы борьбы с конкурентами является по сути способом адаптации проектного института к условиям рыночных отношений. А это не что иное, как совершенствование организации управления проектированием. В соответствии с нашими рекомендациями руководить этой работой в переходный период должен директор проектного института*.

I.2. Обеспечение рациональной ценовой политики

Цена проектной продукции, по которой она может найти конкурентоспособный спрос на рынке проектных работ и услуг, должна соответствовать конъюнктуре цен на рынке и быть экономически целесообразной как для заказчика, так и для исполнителя работ.

---

* См. "Материалы по установлению компетенции органов управления проектной организации в условиях действующего законодательства". М.ЦНИИпроект, 1990г.

I.2.I. Получение достоверной информации о ценах на рынке проектной продукции

Знание конъюнктуры цен на рынке проектной продукции и услуг, при наличии данных о возможной себестоимости выполняемых ПИО (или по ее заказу субпроектировщиком) работ, дает возможность:

оценить целесообразность участия в конкурентной борьбе за получение заказа;

предложить инвестору (заказчику) цену, обеспечивающую максимально возможную прибыль;

не отпугнуть заказчика как высокой, так и низкой (подозрительно низкой, дающей возможность заподозрить в авантюризме или некомпетентности) ценой.

В связи с отсутствием в настоящее время регулярной официальной информации о конъюнктуре цен на проектную продукцию по видам и регионам, ее выявление представляет определенные сложности и требует специальных финансовых затрат.

Информация о конъюнктуре цен может быть получена (выявлена):

на основе данных статистической отчетности (например, формы 2КС, 4КС и др.);

исходя из сведений, поступающих в налоговые службы;

путем прямого опроса;

расчетным методом с использованием имеющихся и применяемых в практике определения цен методик, в том числе Сборников цен на проектные и изыскательские работы.

Собранная информация должна проходить аналитическую обработку, в связи с изменением ценообразующих факторов таких, как: темпы инфляции, индексация заработной платы, изменение стоимости материалов, оборудования, энергоносителей, изменение ставок налогообложения и банковского кредита.

Сбор и ведение информации о конъюнктуре цен является одной из важнейших задач службы маркетинга, а основным ее пользователем будут службы*, подчиненные заместителю директора ПИО по экономике и ГИПы.

---

* В определении компетенции служб ПИО, деятельность которых целесообразно ориентировать на реализацию отдельных аспектов борьбы за победу в конкурентной борьбе здесь и далее использованы "Рекомендации по совершенствованию структур проектных организаций с различными формами собственности", М.ЦНИИпроект, 1992г.

I.2.2. Снижение себестоимости продукции

Предложить инвестору (заказчику) выполнить для него проектно-изыскательские работы за более низкую цену, чей потенциальный конкурент, и тем самым обеспечить себе победу над ним в конкурентной борьбе ПИО может за счет снижения себестоимости собственной продукции.

Снижение себестоимости продукции при сохранении необходимого качества может быть достигнуто за счет:

широкого использования информационных банков данных и знаний;

использования собственных и приобретаемых разработок - материалов для повторного и многократного применения, в том числе, относимых к "ноу-хау";

минимизация объема представляемых (передаваемых) материалов;

оптимизация технологии выполнения работ, в том числе, применения ЭВМ, технико-экономического моделирования и т.п.

Работа в данном направлении конкурентной борьбы должна проводиться под руководством главного инженера института соответствующими подразделениями. Так, например, службой ОНТИ и архивом - по оперативному получению, хранению, своевременному обеспечению проектировщиков информацией и в минимально (оптимально) необходимом количестве и с минимальными трудозатратами на ее получение и использование; техническим отделом - в части организации разработки и целесообразного приобретения всего, что относится к "ноу-хау", минимизации достаточного объема представляемой заказчику информации и документации, а также совместно со службой развития и другими подразделениями - оптимизации технологии выполнения работ (в том числе за счет их автоматизации).

По затратам эти работы, разумеется, не должны превышать полученный эффект, что может быть достигнуто только при четкой организации и выполнении их квалифицированными и заинтересованными специалистами, по разработанной и реализуемой программе.

I.2.3. Использование нетрадиционных подходов к определению цены продукции ПИО

Так в ряде случаев целесообразно предлагать заказчику участие ПИО в инвестициях с последующим получением части прибыли за счет вложения части средств, предназначенных на оплату выполняемых

работ, или передачи инвестору интеллектуальной собственности проектного института (патенты, "ноу-хау").

Это предложение может оказаться заманчивым для инвестора (заказчика), т.к. в этом случае он получает экономически заинтересованного в результатах инвестиционной деятельности партнера, а также имеет возможность некоторой экономии своих капиталов.

Технико-экономические расчеты целесообразности такого партнерства требуют: высокой квалификации специалистов и соответствующего их информационного обеспечения, знания перспектив эволюции спроса на планируемую к выпуску продукцию и услуги.

Такое партнерство сопряжено для ПИО с предпринимательским риском, и поэтому необходима уверенность в достаточной надежности инвестора. В тоже время ПИО может за счет таких взаимоотношений обеспечить себе экономически выгодное партнерство и, как следствие, надежный и долговременный успех в конкурентной борьбе.

В настоящее время может оказаться целесообразным для ПИО строить отношения с заказчиком на условиях:

частичной оплаты выполняемых работ и оказываетых услуг по принципу "бартера", т.е. представлением (продажей на безналичной основе) товаров и услуг, необходимых ПИО и ее коллективу;

предоставления ПИО необходимого ей оборудования на условиях лизинга (аренды), возможно, с последующим его выкупом на льготной основе.

Взаимовыгодность таких отношений может также оказаться привлекательной для заказчика и явится дополнительным фактором при выборе ПИО, как участника инвестиционной деятельности.

Проведение этой работы целесообразно осуществлять на стадии переговоров о получении конкретного заказа (подготовке тендерных предложений) под руководством ГИПа с участием работников экономических и хозяйственных служб института. Для проведения этой работы необходимо располагать методикой, содержащей описание необходимых экономических расчетов на основе заранее выявленных текущих и перспективных потребностей ПИО.

I.3. Обеспечение выполнения проектных работ в необходимые сроки

Продукция, в том числе проектная, должна быть разработана и передана заказчику к сроку, когда она необходима для использо-

вания. Проектная продукция - "скоропортящийся продукт". Если проектная документация выполнена и представлена заказчику досрочно (а совсем недавно досрочное выполнение документации поощрялось премией), последний должен организовать ее хранение и весьма дорогостоящее ведение(внесение корректив в связи с возможными изменениями норм, условий подсоединения к сетям, состава оборудования, технологий, материалов и т.п.). Срыв срока представления документации является нарушением условий договора (контракта) и может вызывать экономические санкции.

Оптимальным сроком разработки проектной продукции очевидно следует считать период, обеспечивающий ее выполнение с минимальными трудовыми затратами (себестоимостью), т.е. позволяющий вести проектное производство, строго соблюдая технологию.

В реальных условиях редко возникают ситуации такого совпадения. В одних случаях задержки с получением необходимых исходных данных, информации или нерасторопность заказчика с оформлением взаимоотношений с ПИО сокращают реальные сроки выполнения работ, в других - неравномерность в загрузке отдельных подразделений ПИО или специалистов делают целесообразным начинать работу несколько ранее, чем это было бы необходимо.

I.3.I. Создание в ПИО возможностей изменять продолжительность проектирования существенно не снижая трудсемкость ее выполнения

Это может быть достигнуто за счет:

разработки вариантов технологии проектирования, позволяющих выполнить работу в различные сроки, в зависимости от реальных условий;

высокой квалификации исполнителей, дающей им возможность при отсутствии всех необходимых данных, прогнозировать их и выполнять работу с минимальными уточнениями в дальнейшем;

соответствующей квалификации специалистов, позволяющей обеспечить взаимозаменяемость отдельных участников разработки.

Разработка и постоянное совершенствование технологии проектирования должно осуществляться службой развития института (подразделение по совершенствованию деятельности), а осуществление и внедрение технологического процесса проектирования возглавляется главным инженером института. В подготовке соответствующих стандартов предприятия принимают также участие технический и произ-

водственно-диспетчерские отделы.

Подбор и непрерывное обучение специалистов (в том числе, смежным специальностям) является обязанностью кадровых служб ПИО. Оптимальная взаимозаменяемость участников разработки должна планироваться и реализовываться руководителями производственных подразделений.

I.3.2. Информированность о требованиях к оптимальным срокам окончания проектных работ

В идеале проектировщик лучше инвестора должен знать, когда именно и в каком объеме необходима проектная продукция.

Для получения необходимой информации о потребностях и сроках выполнения проектных работ и услуг необходимы:

предварительные аналитические проработки, позволяющие обосновать целесообразность инвестиций в сфере предметной деятельности ПИО;

маркетинг рынка проектной продукции (изучение и формирование спроса на ту продукцию, которая представляет интерес для ПИО как исполнителя, соисполнителя или инвестора);

информация о намерениях заказчиков ПИО в части дальнейшей инвестиционной деятельности;

информация об объявленных (или намечаемых к объявлению) конкурсах (в т.ч. торгах подряда);

информация о наличии заказов у других ПИО, в т.ч. победителей конкурсов - для возможности предложить себя в качестве соисполнителя в установленные сроки.

Указанные работы выполняются подразделением по маркетингу под руководством заместителя директора по коммерческой деятельности*. В этой работе принимают участие главные специалисты технического отдела и главные инженеры (архитекторы) проектов.

I.4. Гарантирование качества проектной продукции

Наличие возможности предложить заказчику проектную продукцию лучшего качества, является залогом победы в конкурентной борьбе.

---

* Маркетинг в условиях конкуренции является необходимым видом деятельности, осуществление которой целесообразно поручить специальной службе. (см."Рекомендации по организации маркетинга в ПО" М. ЦНИИ проект, 1992г.)

I.4.I. Информированность о требуемом уровне качества и возможностях его достижения

Для этого необходимо постоянное изучение информации об эволюции в технике и технологии и данных о научно-технических достижениях в областях, имеющих отношение к сфере деятельности ПИО. Все это конечно делается и сегодня, однако в условиях конкурентной борьбы возрастает ценность этих знаний и усложняется их получение.

Организация и предприятия будет (и это вполне закономерно) скрывать информацию составляющую производственную и коммерческую тайну.

Для выявления тенденций развития науки и производства, ПИО потребуются специалисты-аналитики, способные по рекламным материалам и скупой информации определить направление технического прогресса.

I.4.2. Выполнение исследований, позволяющих улучшить технико-экономические показатели проектируемых объектов

В условиях конкурентной борьбы за получение подряда на выполнение проектных работ ПИО должно суметь спрогнозировать возможность в реальной ситуации предложить заказчику наиболее приемлемые для него технико-экономические показатели будущего объекта.

Выполнение работ на этом этапе должна поручаться наиболее квалифицированным и ответственным специалистам, т.к. необдуманные, некомпетентные решения могут привести или к потере заказа (поражению в конкурентной борьбе) или принятию на себя невыполнимых обязательств. А это грозит экономическими санкциями и возможностью "потерять лицо".

I.5. Формирование престижа ПИО, как залога успешного партнерства в инвестиционной деятельности

Престиж (от франц.prestige, первоначально - обаяние, очарование) сегодня понимают как авторитет, влияние.

Авторитет ПИО (у представителей государственных органов управления и надзора, заказчиков и других участников инвестиционной деятельности), а также влияние на рынке проектной продукции и услуг должны завоевываться и поддерживаться. Все, что рассматривалось до этого, безусловно влияет на престиж ПИО, все это необходимо, но не достаточно.

Лишь немногие коммерческие предприятия (в том числе ПИО) могут сегодня вести дела без рекламы в том или ином виде. Для того, чтобы Вашу ПИО знали лучше, чем конкурентов, необходима реклама ее возможностей.

I.5.I. Использование рекламы в целях формирования престижа ПИО

Реклама позволяет:

информировать потенциальных заказчиков о тех преимуществах, которые они получат, если воспользуются Вашими услугами;

стимулировать спрос на продукцию многократного применения (типовые проекты, проектные решения, ноу-хау и т.п.);

обеспечить узнаваемость выполненных или выполняемых работ, услуг и товара;

популяризировать новые идеи, разработки;

объявлять о льготных сделках или предложениях;

побуждать потенциальных заказчиков к ознакомлению с возможностями ПИО.

Основными видами рекламы являются: реклама в прессе, издание рекламной литературы (листовок, буклетов, каталогов), прямой контакт с потенциальными заказчиками (прямая почтовая реклама, выставки), радио- и телевизионная реклама.

I.5.2. Распространение информации о техническом уровне разработок ПИО, в том числе о наличии изобретений

Изобретением в юридическом смысле является техническое решение, признаваемое государством в качестве особого объекта охраны ввиду его соответствия предусмотренным в законе требованиям - условиям патентоспособности, что удостоверяется выдачей соответствующего документа. Обладателю изобретения (по закону) предоставляется юридическая монополия на его использование.

Реализация разработанных новаций может производиться: использованием изобретений в проектных разработках для повышения их конкурентоспособности; продажей права использования изобретения; привлечением партнеров для дальнейшего совершенствования новаторской разработки и последующей совместной реализации.

I.5.3. Публикация сведений об аналитических исследованиях, теоретических и практических разработках

Для реализации этого можно рекомендовать:

создание в институте психологического климата, способствующего и поощряющего не только аналитическую и исследовательскую работу, но и публикацию этих работ;

финансирование публикации работ (в случае необходимости и ее перевод на наиболее читаемый язык) в престижных изданиях;

содействие написанию монографий, рекомендаций, пособий, учебников.

Видимо, целесообразна определенная протекция* ПИО по отношению к своим кадрам, для чего полезно уходить от принципа, что "нет пророка в своем отечестве". "Пророка" лучше иметь в штате, для чего необходимо содействовать поощрению специалистов, в т.ч. присвоению им почетных званий, защите диссертаций, рекомендовать сотрудников своего ПИО для работы в жюри конкурсов, различных комиссиях, редакциях и редколлегиях журналов.

I.5.4. Участие в деятельности обществ, союзов, ассоциаций и других профессиональных объединений

Участие в учреждении (соучреждении) общественных организаций и активная работа в них придаст ПИО определенный вес и позволит в необходимых случаях воспользоваться этим авторитетом.

Хорошую рекламу профессионализму ПИО может дать участие ее специалистов в симпозиумах, совещаниях, семинарах. Не скупитесь оплачивать такие расходы. Ваших специалистов лучше узнают в кругу инженерной общественности, а они в результате взаимного

---

* Протекция - от лат. protectio- защита, покровительство, влиятельная поддержка.

общения смогут получать такой объем информации, покупка которой обошлась бы несоизмеримо дороже.

Можно рекомендовать: своевременно оформлять членство (участие) в пользующихся авторитетом профессиональных общественных организациях; содействовать повышению авторитета общественных организаций, членами которых Вы являетесь; в рекламных материалах ссылаться на свою принадлежность к этим организациям.

I.5.5. Создание престижного офиса с соответствующим интерьером, связью, сервисным оборудованием и представительским обеспечением

Преуспевающая ПИО (только такая, по мнению большинства клиентов, заслуживает внимания как потенциальный партнер) должна обладать соответствующими производственными и административными помещениями. Так как посетителей принимают в основном в административных помещениях, они должны быть соответственно оборудованы.

Целесообразно наличие специально отработанной процедуры приема заказчика, подготовки и подписания контракта. В процессе переговоров необходимо умение "держать слово" и никогда не отказываться от принятых обязательств.

Новые экономические условия функционирования ПИО требуют переподготовки кадров, в первую очередь ГИПов, в том числе, в части ведения техники переговоров.

I.5.6. Использование товарного знака

Эффективным средством индивидуализации товара является его обозначение товарным знаком*.

Защита проектных разработок соответствующе оформленным "товарным знаком" является одним из способов предотвращения их несанкционированного использования.

Хозяйственно-экономическое значение маркировки товаров (в

---

* Товарный знак - это обозначение, проставляемое на товаре для выделения данного товара из массы аналогичных, позволяющее вместе с тем установить его изготовителя

том числе проектной продукции) состоит в своеобразном представлении "гарантии" их качества, высоких потребительских свойств.

Работа по формированию престижа проектной организации выполняется практически всеми подразделениями института, в соответствии с программой, разработанной и контролируемой, подразделением по совершенствованию деятельности.

Успех в конкурентной борьбе за участие в инвестиционной деятельности должен быть документально закреплен контрактом.

Заключение договора (контракта) на выполнение работ является важным этапом деятельности, призванным обеспечить благоприятную и безконфликтную деятельность*.

---

* См. "Рекомендации по подготовке и заключению контракта на разработку проектно сметной документации". М., ЦНИИпроект, 1992г.

2. КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА НА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ФАЗЕ

Если на прединвестиционной фазе велась борьба с конкурентами за инвестора, за право участия в инвестиционной деятельности, за обеспечение коллектива ПИО работой и, соответственно, финансовыми ресурсами и прибылями, то на следующей, инвестиционной, фазе следует стремиться не разочаровать заказчика, не дать ему повод в процессе реализации инвестиций обратиться в конкурирующую организацию, наилучшим образом помочь инвестору избежать существующих затруднений в процессе строительства. Ваше участие на этом этапе в процессе проектирования и строительства не только обеспечит занятость коллектива, но и будет способствовать дальнейшим победам в конкурентной борьбе на рынке проектной продукции и услуг, а следовательно и экономическому благополучию.

Ниже рассмотрены основные факторы успеха в конкурентной борьбе на этом этапе.

2.I. Снижение себестоимости работ

В процессе выполнения работ по контракту особенно, если их стоимость определена как договорная - с фиксированной ценой), достигнутое в процессе проектирования снижение себестоимости дает прямой экономический эффект. Этот эффект который позволит обеспечить благоприятные условия в деятельности ПИО (повышение оплаты труда, возможность лучшего оснащения и социальной защиты коллектива, финансирование инвестиционных разработок и рекламы продукции и услуг). Рассмотрим наиболее эффективные способы снижения себестоимости.

2.I.I. Минимизация объема проектной продукции, позволяющая снизить затраты на ее разработку, а также на выполнение вспомогательных операций (размножение, хранение, передача)

Объем материалов, как передаваемых заказчику для рассмотрения, согласования, утверждения и передачи в производство (подрядчику), так и обращающихся в процессе выполнения работ, должен быть минимальным (но, разумеется, достаточным).

Успешно минимизировать объем, обеспечивая его необходимую информативность, можно в том случае, если имеются сведения о квалификации и запросах потребителей каждого передела проектного

продукта и эта информация реализована при разработке внутриинститутских эталонов по составу и содержанию проектной продукции. В условиях рынка партнеры по инвестиционному комплексу не заинтересованы в производстве и потреблении избыточной информации в проектно-сметной документации, но больший интерес уменьшить объем информации естественно у проектной организации, т.к. это снижает пообъектную себестоимость, дает возможность "опустить" нижнюю границу договорной цены, что обеспечивает преимущество перед конкурентами*. Следует обратить внимание на необходимость формирования деловых и конструктивных отношений ГИПов, гл. специалистов технического отдела и ведущих специалистов, осуществляющих авторский надзор с работниками заказчика и подрядчика, в процессе которых уточняются их потребности в составе и содержании проектной документации. В ряде случаев более целесообразным оказывается организация работы по повышению квалификации заказчиков и подрядчиков, с тем, чтобы они могли пользоваться проектной документацией с минимальным объемом информации в ней.

2.I.2. Использование современных методов выполнения работ

Сокращение рутинных работ в процессе разработки проектной документации позволит уменьшить штат вспомогательных работников производственных подразделений, а также минимизировать трудозатраты квалифицированных специалистов на их рассмотрение. Использование отработанных заранее и проверенных решений (в том числе, содержащих ноу-хау) не только сократит трудозатраты выполнения работ для конкретного объекта, но и будут способствовать повышению качества разработок. Применение современных ЭВМ, особенно в диалоговом режиме (т.е. в системе человек-машина, когда проектировщик может активно участвовать и, при необходимости, вмешиваться в процессе выполнения работ) позволит обеспечить высококачественную разработку ПСД за счет многовариантной проработки технических решений. Составление алгоритма объекта (его математико-экономической модели) позволит оперативно реагировать и с минимальной трудоемкостью и максимальной достоверностью вносить изменения, возникающие в процессе уточнения исходных данных, условий согласования, пожеланий или возможностей партнеров по инвестиции, а также

* См. "Основные положения по снижению объема информации в проектной документации". М., ЦНИИпроект, I992 г.

в процессе изменения требований научно-технического прогресса.

Организация и технология выполнения работ оптимальная для конкретной организации должна регламентироваться стандартами предприятия, разработка и постоянное совершенствование которых должны быть функцией подразделений по совершенствованию деятельности, организационная работа по выполнению документации конкретного объекта с наименьшей себестоимостью должна осуществляться и контролироваться ГИПом, а сокращение трудоемкости собственных работ очевидно является заботой всех участников разработки.

2.I.3. Совершенствование организационной структуры управления (ОСУ) проектного института*

В результате совершенствования ОСУ в проектном институте каждый работник начинает "заниматься своим делом", т.е. исключается дублирование при выполнении работ, квалификация исполнителей соответствует требованиям занимаемой должности, исключается возможность выполнения ненужных работ и т.д., т.е. происходит существенное снижение пообъектной себестоимости.

Таким образом, преимущество в конкурентной борьбе создается за счет снижения текучести кадров (известно, что увольнение только одного квалифицированного специалиста приносит убыток проектной организации примерно на сумму его годовой зарплаты) и возможности использовать дополнительные средства на рекламу. Кроме того, снижение себестоимости данного проекта позволяет предложить заказчикам будущих аналогичных проектов более низкую договорную цену.

2.2. Завоевание авторитета у партнеров по инвестиционной деятельности

Квалифицированное выполнение порученной работы позволяет ПИО завоевать у партнеров по инвестиционной деятельности необходимый в конкурентной борьбе авторитет.

Авторитет (от лат. *auctoritas* – власть) – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте. Это определение довольно точно определяет необходимость и целесообразность завоева-

---

* См. "Рекомендации по организационной структуре проектного института при различных формах собственности". М., ЦНИИпроект, 1992 г.

ния влияния в сфере реализации инвестиций в условиях рынка и конкуренции, когда для инвестора становятся особо ценными знания, опыт и нравственные установки партнеров.

Среди многих факторов, влияющих на авторитет ПИО, сегодня целесообразно выделить два.

2.2.I. Своевременное проведение необходимых согласований принимаемых решений с органами государственного управления и надзора и получение необходимых заключений (разрешений)

Это, в конечном итоге, исключит необходимость в дальнейших переделках, обеспечит бесконфликтное взаимодействие и, в целом успех инвестиционной деятельности.

Действующие законодательные акты требуют согласования следующих решений:

места размещения строительства;

Основания: Закон РСФСР "Об охране окружающей природной среды", в котором в частности (разд.УI, ст.4I, п.2) установлено: "Определение места строительства предприятий, сооружений и иных объектов производится в соответствии со ст.28 Земельного кодекса РСФСР и ст.П законо РСФСР "О санитарно эпидемиологическом благополучии населения" при наличии положительного заключения специально на то уполномоченных государственных органов Российской Федерации в области охраны окружающей природной среды, санитарно-эпидемиологического надзора и решения местных органов самоуправления"; Закон РСФСР "Осанитарно-эпидемиологическом благополучии населения", в котором (ст.П, п.3) установлено: "Предоставление земельных участков под строительство, утверждение норм проектирования, проектной и нарративно-технической документации на строительство (реконструкцию, модернизацию) и застройку, ввод в эксплуатацию жилых домов, зданий и сооружений культурно-бытового, жилищно-коммунального назначения, промышленных, транспортных и других предприятий (пусковых комплексов) и сооружений, а также транспортных средств допускается только при наличии заключения органов или учреждений Государственной санитарно-эпидемиологической службы РСФСР об их соответствии санитарным правилам"; Земельный кодекс РСФСР, в котором (ст. 27) установлено: "...Материалы предварительного согласования места размещения объекта ут-

верждаются решением соответствующего Совета народных депутатов, которое является основанием для проведения проектно-изыскательских работ и последующего принятия решения об изъятии и представлении земельного участка".

выброс и сброс вредных веществ и захоронение отходв производства.

Основание: Закон РСФСР "Об охране окружающей природной среды", в котором, в частности, (разд. УП, ст. 45, п. 3) установлено: "Выброс и сброс вредных веществ, захоронение отходов допускается на основе разрешения, выдаваемого специально уполномоченными на то государственными органами Российской Федерации в области охраны окружающей природной среды. В разрешении устанавливаются нормативы предельно допустимых выбросов и сбросов вредных веществ и другие условия, обеспечивающий охрану окружающей природной среды и здоровья человека".

Проектным организациям целесообразно предлагать заказчику в качестве дополнительных услуг свое участие в проведении согласований и получении соответствующих резрешительных документов, а в ряде случаев и получение их от имени заказчика.

Это позволит в процессе контактов со службами государственных и других органов не только добиваться лучших решений (в том числе выгодных для своего инвестора), но и узнавать специфику местного рынка, конкурентов и, в определенной степени, влиять на принятие решений, ненавязчиво помогая специалистам государственных служб находить оптимальные условия развития региона.

2.2.2. Информирование потенциальных заказчиков (и конкурентов) об успешном выполнении контрактов

Средства массовой информации целесообразно информировать об успехах по выполнению работ, не забывая разумеется отражать в них не только свою ведущую роль, но и участие в этом заказчика, согласующих и экспертирующих организаций (описывая, как им хорошо и выгодно с Вами сотрудничать), соисполнителей, которые добились успеха (имеется ввиду с Вашей помощью), и, резумеется, подрядчика.

Информация (в т.ч. рубликации) должна быть объективной, подготовку ее целесообразно поручать квалифицированному и заинтересованному специалисту, умеющему доходчиво показать преимущества в работе, не раскрывая раньше времени производственных секретов.

Таким специалистом может быть главный инженер проекта, который наиболее заинтересован в повышении авторитета ПИО при выполнении работ по конкретному объекту .

2.3. Накопление научно-технического потенциала

Инновационные разработки, выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ могут проводиться в ПИО по собственной инициативе (за собственный счет) или по договору с заказчиком (в т.ч. государственным органи по соответствующей программе). Вместе с тем, возможности ПИО по выполнению такого рода работ за собственный счет весьма ограничены. Поэтому целесообразны следующие способы накопления потенциала.

2.3.I. Накопление и систематизация вариантных проработок в процессе выполнения проектно-изыскательских работ по конкретному объекту для дальнейшего (возможно многократного) использования

В процессе выполнения проектных работ, их рассмотрения со смежными подразделениями и согласования с органами государственного надзора происходит отбор вариантов решений оптимальных для данного объекта (в некоторых случаях не абсолютно лучших, но наиболее подходящих или устраивающих по специфическим условиям).

Целесообразно систематизировать и сохранять эти "попутные" разработки, т.к. они могут оказаться не тольк полезными в будущем, но и оптимальными для других обектов. Эти материалы, кроме того, могут иметь самостоятельное значение и быть коммерческим товаром. Так например, отделение прогрессивные техгологические, архитектурно-планировочные, конструктивные, санитарно-технические или энергетические решения по специфичным условиям разрабатываемого проекта (ограниченность средств у инвестора, недостаточная квалификация подрядчика, отсутствие необходимого эксплуатационного персонала и др.), могут быть предложены другому заказчику.

Сохранение этих наработок и их коммерческая реализация может быть поручено архивным службам ПИО, которые должны осуществлять ее по согласованию с авторами разработок. Насыщение рынка фирменными проектными решениями, кроме прямого экономического эффекта, будет способствовать упрочнению авторитета ПИО (если покупают - значит это стоит того), и окажет стимулирующее воздействие на инженерную элиту организации, побуждая совершенствовать разработки, поддерживая и развивая их конкурентноспособность.

2.3.2. Эволюция разработок (с их постоянной систематизацией)

В процессе согласований (обсуждений, увязки и т.д.) с органами государственного надзора, заказчиком, исполнителями строительно-монтажных, руско-наладочных и других работ целесообразно конструктивно реагировать на предложения и замечания оппонентов. К согласованию следует привлекать наиболее квалифицированных (и "покладистых") специалистов, способных к компромиссу. В процессе согласования решений компромисс позволит оптимизировать проектные решения, учтя интересы и возможности всех заинтересованных сторон.

Достижение взаимоприемлемых решений должно (по возможности) осуществляться оперативно, закрепляться соответствующим документом, а установленные в процессе этого контакты использоваться для рекламы компетентности организации в целом и ее ведущих специалистов.

2.3.3. Ведение мониторинга решений по объекту

Мониторинг проектных разработок может быть поручен заказчиком другой независимой специализированной организации, в т.ч. потенциальному конкуренту. Поэтому важно убедить заказчика в возможности и целесообразности ведения мониторинга Вашей ПИО.

Перед мониторингом на этом этапе стоит конструктивная цель: устранить препятствия эффективного выполнения документации. Перед ним не ставится цель найти дефекты проектирования или недостатки в работе. Хотя, в действительности, эти материалы могут послужить руководству организации для совершенствования работы той или иной службы.

Часто принятый способ выполнения работ и вид конечного продукта обосновывается тем, что "мы всегда так делали". Постоянные инновации, в том числе в процессе выполнения документации, необходимы для сохранения конкурентноспособности ПИО.

Примером проведения мониторинга может служить также и внесение изменений в проектную документацию по инициативе ПИО на стадии ее реализации с целью повышения технико-экономических показателей объекта.

Наиболее успешно ведение мониторинга осуществляется с привлечением к его осуществлению высококвалифицированных специалистов, непосредственно не участвовавших в разработке документации. Это исключает стремление авторов "защитить честь мундира", гаран-

тирует свежий взгляд на реализуемую проблему и возможность предложить (а не критиковать сделанное) и осуществить переработку проектной документации с целью достижения необходимого эффекта.

Работа эта может выполняться главными специалистами технического отдела.

2.4. Участие в управлении реализацией проекта

Проектировщик, отстаивая в процессе проектирования интересы инвестора, может по его поручению участвовать на последующих стадиях инвестиционной деятельности.

Принятие ПИО на себя функций по частичному управлению процессом реализации проекта, позволит ей расширить сферу своей деятельности и получить возможность влияния на выбор партнеров по инвестиции.

В связи с вовлечением в инвестиционную деятельность инвесторов, не имеющих необходимого опыта в организации проектирования и строительства, весьма актуальным может стать эволюция ПИО из организации, лишь разрабатывающей проектную документацию, в фирму, которая может брать на себя частично или полностью вопросы управления реализацией инвестиционных проектов. Этот вид предпринимательской деятельности требует определенных структурных изменений, но в силу высокого инженерного потенциала ПИО, вполне реален.

Конкурентноспособность организаций, которые смогут лидировать в работах этого направления, особенно в современных условиях, будет весьма высокой.

Работы в этом направлении целесообразно вести при участии гл. специалистов производственных отделов.

3. КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА НА ОПЕРАТИВНОЙ ФАЗЕ*

Проблемы, возникающие в оперативной эксплуатационной фазе инвестиций, необходимо рассматривать как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Оперативная фаза наступает тогда, когда проектная организация выполнила свои обязательства по договору (контракту) с заказчиком. Но, если она заинтересована в продолжении сотрудничества с этим инвестором, а также в использовании успехов инвестора для собственного рекламирования в процессе конкурентной борьбы за получение новых заказов, ПИО целесообразно продолжить активную деятельность на этой фазе.

Конкурентная борьба здесь вступает в новый этап. Завоевав на прединвестиционной фазе право выполнения работ и будучи ими обеспеченными по договору (контракту) в течение определенного периода, ПИО может (невольно) несколько расслабиться и утратить чувство бдительности. Этим непременно воспользуется конкурент, который, не будучи обеспечен достаточным количеством работы, только и ждет такой инертности.

Эффективные способов не дать конкуренту обойти себя рассмотрены ниже.

3.1. Участие в работах по обеспечению адаптации объекта к изменяющимся условиям рынка

Функционирование любого объекта происходит в динамичной среде изменяющихся условий рынка, научно-технического прогресса, изменений экономических факторов, Все это, насколько возможно учитывалось ПИО при проектировании, однако жизнь вносит свои коррективы.

Кроме того, предложенные и принятые на стадии проектирования и строительства инновационные разработки могут в эксплуатационных условиях не вполне оправдать себя. Возможны также, как это не печально, ошибочные решения, реализованные по разработанной документации.

---

* Оперативная (эксплуатационная)фаза инвестиций - термин принятый в международной практике и соответствующий периоду после окончания строительства объекта (инвестиционная фаза) до прекращения инвестиционной деятельности (т.е. прекращение функционирования объекта). В этот период могут и, как правило, выполняются работы по техническому перевооружению и реконструкции объекта. См. "Пособие по подготовке промышленных технико-экономических исследований", подготовленное Международным центром промышленных исследований ЮНИДО.

Адаптация объекта к изменяющимся условиям рынка, особенно в условиях поддержания конкурентноспособности производимой продукции или услуг делает этот вид деятельности постоянным и следовательно привлекательным для ПИО. В этом направлении ПИО может выполнять следующие работы.

3.I.I.Сбор и систематизация информации об эксплуатационной эффективности принятых при проектировании решений

Такая информация позволяет ПИО оперативно участвовать в исправлении возможных ошибок, а также лидировать в осуществлении целесообразных новаций.

Наличие у ПИО достоверной и объективной информации о функционировании объекта в реальных условиях эксплуатации позволит не только оперативно (и инициативно) предложить инвестору улучшения, которые локализуют недостатки проекта (и предотвратят возможные экономические санкции), но такое позволит проанализировать опыт реализации выполненных разработок, предложить пути их совершенствования. Необходимо сознавать, что в условиях рыночной экономики, если этого не будете делать Вы, в силу объективной необходимости это сделает другой, т.е. Ваш конкурент.

Возможность отбора информации о функционировании запроектированного Вами объекта после ввода его в эксплуатацию, может быть оговорена в особых условиях договора-контракта на выполнение проектно-изыскательских работ. Но в этом случае ПИО должна будет выполнять работы по сбору и анализу этой информации за счет собственных средств. Если ПИО сумеет заинтересовать заказчика (инвестора) в полезности для него выполнения авторами проектной документации этих работ, они могут, разумеется, быть им и оплачены.

Во всех случаях необходимо помнить, что в условиях рынка целесообразно делать все возможное (разумеется в пределах компетенции ПИО), чтобы у заказчика не возникла необходимость обратиться за помощью к Вашему конкуренту.

Выполнение работ по сбору и анализу информации об эксплуатационной эффективности принятых при проектировании решений, кроме того, чтезвычайно полезно и для повышения квалификации сотрудников ПИО. Наличие у специалиста квашификации, необходимой для получения и анализа этой информации, оперативного (в т.ч. опережающего) реагирования на возникающие на действующем объекте ситуации, может явиться, в условиях рынка, определяющим фактором

при решении вопроса о целесообразности дальнейшей его деятельности.

Выполнение ПИО этих работ (даже за счет собственных средств) будет способствовать повышению ее научно-технического потенциала, что поможет в дальнейшем опередить конкурентов на этом объекте.

Если сбор и систематизация информации об эффективности реализованных решений на предприятиях проводится (в той или иной степени) эксплуатационными службами, то на объектах жилищно-гражданского назначения они практически не ведутся.

Учитывая коммерциализацию сферы жилья и услуг населению, проведение ПИО такого рода работ для гражданских объектов весьма перспективно.

Работа по сбору и систематизации информации должна выполняться главными специалистами технического отдела, т.к. эти данные являются одновременно и исходной информацией для формирования планового уровня качества проектных решений. Этот вид деятельности должен являться новой функцией в деятельности технического отдела.

3.I.2. Участие в работах по инженерному обеспечению эксплуатации действующего объекта

Инженерное обеспечение эксплуатации действующего объекта является одним из видов инжиниринговой деятельности специалистов ПИО, которые могут предлагаться заказчику, как самостоятельный вид деятельности. Эти работы могут выполняться как на объектах, проектирование которых велось Вашим ПИО так и на объектах запроектированных другими ПИО (т.е. возможными конкурентами).

Выполнение этих работ, не только дает возможность обеспечить занятость сложившегося коллектива в условиях определенного дефицита традиционных проектно-изыскательских работ, но позволит предлагать инвестору (заказчику) решения с учетом конкретных ситуаций, в также пожеланий как администрации, так и обслуживающего персонала объекта.

Даже если заказчик не оплачивает такие работы, они непременно будут содействовать получению заказов на выполнение проектно-изыскательских работ на техническое перевооружение и реконструкцию.

Эти работы должны выполняться главными специалистами и ведущими инженерами производственных отделов.

3.I.3. Установление делового сотрудничества с природоохранными и другими органами государственного надзора в процессе реального функционирования запроектированного объекта

Такие контакты будут способствовать установлению взаимоуважительных отношений, что является полезным и для заказчика, и для ПИО при выполнении работ на территории, подведомственной этим органам.

Одним из примеров выполнения в этот период работы для заказчика может служить исследование обстоятельств превышения предельно-допустимых выбросов и сбросов вредных веществ, а также подготовка материалов для согласования временных нормативов (лимитов) выбросов, сбросов до предусмотренных предельных величин. Это предусматривает Закон РСФСР"Об охране окружающей природной среды" (разд. УП, ст. 45, п.4) в котором установлено: "Для перехода на нормативы предельно допустимых выбросов, сбросов вредных веществ могут устанавливаться временно согласованные нормативы (лимиты) выбросов, сбросов вредных веществ с одновременным утверждением плана снижения объемов выбросов, сбросов до предусмотренных предельных величин". Положением и Государственном советнике РСФСР по экологии и здравоохранению и его Службе, утвержденном распоряжением президента РСФСР от 7.II.9I № 5I-рг установлено в числе других его полномочий : "Привлекать к своей деятельности работников соответствующих государственных или иных организаций и их подразделений, создавать экспертные советы и группы специалистов, в том числе зарубежных".

При возникновении других нештатных ситуаций (или - возможности их возникновения) сотрудничество с органами государственного надзора является гражданским и профессиональным долгом проектировщиков. Однако выполнение его должно быть корректным по отношению к администрации и коллективу объекта, а также может быть использовано для установления профессиональных контактов с представителями этих органов. Такие, разумеется, деловые контакты взаимно полезны как для ПИО, так и для органов государственного надзора. Последние, убедившись в высокой компетентности и принципиальности специалистов ПИО, могут рекомендовать Вас другим инвесторам (заказчикам) при возникновении сложных (или спорных) ситуаций. Этим создается положительный имидж ПИО, что может сказаться

не лишним в конкурентной борьбе.

Работа по осуществлению взаимодействия с контрольными органами должна организовываться главным инженером проекта и выполняться главными специалистами и ведущими инженерами производственных отделов.

3.I.4. Рекламирование эффекта, полученного на действующем объекте

Такая реклама значительно весомее и убедительнее, чем реклама потенциального эффекта на уровне замысла (проекта). Лучший способ рекламировать уже полученный эффект – представить потенциальным заказчикам возможность познакомиться с действующим объектом. Для этого целесообразно заранее в контракте оговорить также право ПИО. Так как даже при благосклонном отношении администрации действующего объекта, возможности ознакомления с натурой ограничены (да и не всегда желательны), ПИО должна одновременно сама рекламировать полученный результат. Если Вы это сможете делать лучше конкурента – работу возможно будет выбирать, а не "хватать".

Указаный вид деятельности является функцией службы маркетинга ПИО. Главный инженер проекта и другие участники авторского коллектива реализованного проекта, как наиболее заинересованные в рекламе своей деятельности, должны также принимать в этом участие

3.2. Использование сотрудничества с инвестором для расширения рынка проектной продукции и развития совместной экономической деятельности

Расширение сфер сотрудничества ПИО, при ее участии в проведении работ на объекте в период его эксплуатации может быть использовано для установления деловых контактов, выявления планов и нужд потенциальных инвесторов (соинвесторов), углубления знаний рынка продукции (услуг) объекта и т.п. Достижение этой цели возможно следующими путями.

3.2.I. Расширение контактов со всеми организациями и предприятиями, соучаствующими в деятельности объекта (поставщики материалов, оборудования, комплектующих; покупатели и их посредники; банки и страховые компании).

Эти организации и предприятия могут в дальнейшем оказаться полезными ПИО, в том числе и в его конкурентной борьбе.

Выполняя на объекте, после пуска его в эксплуатацию, какие либо работы, представителям ПИО целесообразно использовать предоставляющиеся возможности установления контактов, выявление намерений и предложения услуг "новым" возможным инвесторам. Могут предлагаться и оказываться посреднические и другие услуги инвестору по поставке отдельных видов материалов и оборудования, а другим участникам инвестиционной деятельности - инжиниринговое обеспечение.

3.2.2. Участие в инвестиционной деятельности заказчика

Рынок финансов, вкладывание свободных средств в объекты строительства может оказаться притягательным для ПИО. Наряду с прямыми капиталовложениями могут практиковаться и косвенные, т.е. выполнения части работ в счет оплаты участия в финансировании строительства. Средства эти невелики, но инвестор может быть заинтересован в таком участии, т.к. в этом случае он приобретает статус не формального участника инвестиционной деятельности, а соинвестирора, заинтересованного в получении максимольных доходов.

Для ПИО это может представить интерес, т.к. она в этом случае приобретает возможность, как совладелец, влияния на выбор участников дальнейшей инвестиционной деятельности.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ БОРЬБЫ С КОНКУРЕНТАМИ НА РЫНКЕ ПРОЕКТНОЙ ПРОДУКЦИИ

Происходящий в настоящее время переход к рыночной экономике и связанные с этим преобразования в сфере проектной деятельности (появление новых форм собственности, расширение самостоятельности ПИО) создали предпосылки для максимально эффективного раскрытия их производственного и творческого потенциала. Происходящее наряду с этим снижение объемов централизованных капвложений, сокращение бюджетного финансирования, появление на рынке проектной продукции новых организаций (кооперативов, персональных творческих мастерских и др.), нарушение традиционных связей в результате суверенизации, а также преобразования государственных структур поставили вопросы экономической выживаемости проектных организаций в прямую зависимость от степени учета ими в своей деятельности реального состояния спроса на проектно-изыскательские работы и готовности удовлетворить этот спрос в условиях конкурентной борьбы.

В реальных условиях рынка рыночные факторы имеют существенное, часто преобладающее, значение в деятельности проектных организаций. Фактически производство любых видов проектной продукции в условиях рынка является, своего рода, диалоговым процессом взаимодействия между разработчиками этой продукции и ее потребителями (инвесторами и другими участниками инвестиционной деятельности).

Вместе с тем еще в значительной степени преобладают традиционно сложившиеся формы и методы организации и управления проектированием, и подавляющее большинство представителей сферы проектной деятельности не имеют ни теоретической подготовки, ни практических навыков эффективной работы в условиях рынка.

Это определяет необходимость переориентации исследовательской, производственной, организационной и коммерческой составляющих деятельности проектных организаций на максимально полный учет специфики рынка, тщательный анализ спроса на конкретные виды проектных работ, инжиниринговых и посреднических услуг, прогнозирование такого спроса, выявление потенциальных заказчиков (клиентов), определение мотивов спроса и умение его стимулировать, удовлетворение этого спроса более эффективными, чем у конкурентов, способами, гибкую адаптацию к изменениям конъюнктуры рынка и соответствующий пересмотр производственной программы организации, умение находить партнеров и налаживать с ними экономически целе-

сообразное сотрудничество. С целью сохранения или привлечения клиентов, осуществляющих инвестирование в различных государствах, входящих в СНГ, а также зарубежных партнеров, необходимо обладать соответствующей информацией и правом выполнения работ (лицензией).

Программа борьбы за повышение конкурентноспособности ПИО должна предусматривать совершенствование системы управления производственной и коммерческой деятельностью. Эта система должна быть основана на комплексном изучении рынка и нацелена на решение проблем реализации производимой продукции и максимизации прибыли. Залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и их удовлетворение более эффективными, чем у конкурентов способами. Под целевым рынком понимается совокупность существующих и потенциальных покупателей, заказчиков и клиентов.

Борьба с конкурентами за выполнение конкретных работ получила законодательное обеспечение. Так законом РСФСР "ОБ инвестиционной деятельности в РСФСР" (разд.П, ст. I2, п. 3) установлено: "Республиканский (РСФСР) государственный заказ на капитальное строительство как одна из форм реализации инвестиций размещается на добровольной (конкурсной) основе".

Конкурс - предусматривает участие нескольких претендентов на выполнение работ и получение заказа, т.е. наличие конкурентов и борьбу (в процессе участия в конкурсе) с ними за лидерство.

Борьба с конкурентами должна быть цивилизованной. Только взаимное уважение к конкуренту позволит ПИО вести эту борьбу, как борьбу интеллектов, будет способствовать наилучшей организации работ и выполнению проектного продукта.

Победа в конкурентной борьбе - это вопрос выживания ПИО в условиях рынка и поэтому возглавлять ее целесообразно директору, под непосредственным руководством которого целесообразна разработка программы этой борьбы и ее реализация.

4.I. Маркетинг - как система обеспечения производственной и коммерческой деятельности ПИО*

Одним из основных механизмов, обеспечивающих "настройку"

* См. "Рекомендации по организации маркетинговой службы в проектных организациях". М., ЦНИИпроект, I992 г.

организационный систем на специфику рыночной ситуации, на максимально полный учет и удовлетворение спрова, является маркетинг.

Задачи организации маркетинга в области проектирования на современном этапе являются достаточно уникальными для отечественной проектной практики. Прошлый опыт организации и управления проектной деятельностью, накопленный в нашей стране и основанный на системе централизованного планирования и управления, не может быть использован для решения этих задач. Опыт функционирования в условиях перехода к рынку проектной продукции явно недостаточен, т.к. до последнего времени в области проектирования конкурентная борьба была еще слаба. Более того, инерция прошлого опыта, застарелые формы, методы и приемы принятия решений в управлении проектированием являются существенным тормозом в решении задач ориентации деятельности проектных организаций на максимальный учет рыночной ситуации.

Для эффективного управления маркетингом руководство проектной организации и ее маркетинговая служба должны, в первую очередь, иметь достаточно четкое представление по следующим вопросам:

конкретные намерения организации, в том числе виды наиболее предпочтительных заказчиков, виды работ и услуг, которые организация предпочитает выполнять для этих заказчиков;

приоритетные направления инвестиционной деятельности потенциальных заказчиков и состояние рынка в этих направлениях;

какие меры организация намерена предпринять в данном направлении.

Виды работ и услуг, в которых испытывают потребность рынка и целевые заказчики (клиенты), в том числе:

какие виды работ и услуг хотят получить потенциальные заказчики (клиенты) от проектной организации;

каковы текущие и перспективные требования заказчиков к проектной и научно-технической продукции, работам и услугам;

состояние конкуренции в этой сфере деятельности.

Эти вопросы характеризуют состояние спроса и предложений для конкретных рынков проектных работ и услуг, а также отражают степень благоприятности рыночной ситуации для данной организации. Для успешного формирования маркетинговой стратегии проектной организации следует иметь определенную позицию также по следующим вопросам:

соответствие возможностей проектной организации требованиям

и запросам целевых рынков, в том числе:

способность организации выполнить требуемые виды работ и услуг;

наличие достаточного персонала и других ресурсов для выполнения требуемых видов работ в определенные сроки и на должном качественном уровне;

насколько характерны эти виды работ и услуг для данной организации и насколько они соответствуют интересам потенциальных заказчиков;

целесообразность выполнения работ этого направления с привлечением соисполнителей.

Отличительные особенности данной проектной организации от других организаций и фирм, выполняющих аналогичные работы, в том числе:

количество организаций, выполняющих работы в аналогичном направлении, качественный уровень этих работ;

насколько необходимо данной проектной организации иметь качественные отличия от других организаций, выполняющих аналогичные работы и услуги;

если такая необходимость имеется, то как этого достичь;

ключевые аспекты деятельности организации, составляющие ее качественную определенность и отличительные свойства, на основе которых разворачивается маркетинговая стратегия;

возможность, в случае необходимости, проведения оперативных мероприятий для достижения необходимого качественного уровня.

Отчетливое представление проектной организацией ситуации по изложенным вопросам позволит руководству ПИО определить его стартовые позиции в условиях конкурентной борьбы на рынках проектной продукции и услуг.

Маркетинг в сфере проектной деятельности обладает рядом специфических особенностей, вызванных главным образом тем, что применительно к проектной деятельности основными составляющими этой программы должны стать:

анализ ситуации на рынке проектных работ и услуг;

оценка возможностей проектной организации по освоению рынков;

отбор целевых рынков, наиболее предпочтительных для реализации проектной продукции и инжиниринговых услуг;

определение видов проектной и научной технической продукции,

работ и услуг, предлагаемых рынку, их основных характеристик, уточнение сферы деятельности проектной организации;

анализ и установление цен на основе анализа себестоимости и складывающейся конъюнктуры;

методы распространения проектной продукции, работ и услуг на рынке;

стимулирование спроса на выполняемые проектные работы и оказываемые услуги с помощью рекламы, личных контактов с потенциальными заказчиками;

практические меры по осуществлению маркетинговых мероприятий.

Маркетинг, как вид деятельности ПИО, требует эффективного управления, которое включает в себя анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных контрактов, договоров, сделок с целевыми заказчиками и клиентами ради достижения определенных выгод организации, таких как получение прибыли, рост объема выполняемых проектных работ, увеличение доли рынка, завоевание новых рынков или успехов на старых и т.п.

Служба маркетинга и подразделения организационного развития ПИО, бюро главных инженеров проекта и технический отдел должны обеспечивать участие и победы коллектива ПИО в конкурентной борьбе.

4.2. Обеспечение качества продукции, соответствующего требованиям рынка

Выполнение проектной продукции с высоким качеством всегда было главной задачей ПИО. Однако в условиях конкурентной борьбы обе проблемы приобретают еще большее значение.

ПИО целесообразно создавать и эксплуатировать систему обеспечения качества продукции, которая гарантировала бы качество продукции соответствующим требованиям рынка и превосходящих аналогичные показатели потенциального конкурента.

Внедрение в проектирование математического моделирования, широкое использование информационных технологий и вычислительной техники делают эту задачу достижимой.

Качество необходимо должным образом стимулировать*.

---

* См. "Рекомендации по организации системы стимулирования в проектной организации". М., ЦНИИпроект, 1992 г.

Руководство системой обеспечения качество должен взять на себя главный инженер института, а проводить весь коллектив ПИО, сознавая, что это определяет возможности выживания в условиях конкурентной борьбы.

4.3. Информационное, материальное и кадровое обеспечение проектного производства

В предыдущих разделах руководства уже указывалось на необходимость своевременного информационного обеспечения* деятельности ПИО. Поэтому в программе реализации организационных и экономических методов борьбы с конкурентами этой проблеме целесообразно уделить особое внимание.

Информация должна быть полной, достоверной и доступной при минимальных затратах на ее получение потребителем.

Службы ОНТИ в новых экономических условиях должны осознать свою ответственность в успехе ПИО в конкурентной борьбе.

Материальное обеспечение процесса проектирования в условиях рынка осложнено необходимостью приобререния матириалов, оборудования и комплектующих по договорным ценам. Рост цен ложится ощутимым бременем на производственные подразделения. С целью регламентации потребления в ПИО целесообразно ведение внутреннего хозяйственного расчета.

Служба материально-технического снабжения и новых экономических условий призвана обеспечивать бесперебойную работу производственных подразделений, т.к. от деятельности последних зависит благосостояние ПИО.

Кадровая политика проектной организации** имеет решающее значение в условиях конкурентной борьбы. Только сообщество единомышленников сознательно отстаивающее интересы фирмы может вести успешную борьбу с конкурентом. В этой борьбе можно победить только если руководители производства, исполнители и вспомогательный персонал будут единым сплоченным коллективом, объединенным общим экономическим интересом.

---

* См. "Кадровая политика проектной организации в условиях формирования рынка рабочей силы", М., ЦНИИпроект, 1992 г.

** См. "Рекомендации по созданию, организации функционирования и совершенствования СИФ в проектной организации", М., ЦНИИпроект, 1986 г.

*
* *

Таким образом можно сформулировать следующие выводы на основе материалов настоящего раздела:

I. Проектные организации уже сейчас работают в условиях рынка, т.к. предложения проектной продукции явно превышают спрос на нее.

2. Одним из основных способов "выживания" проектных организаций является достижение временного экономического преимущества перед другими институтами в процессе конкурентной борьбы.

3. Эта борьба ведется в соответствии со специальной программой, которая разрабатывается и реализуется под руководством директора проектного института.

4. Маркетинговая деятельность является одним из основных инструментов конкурентной борьбы.

5. Конкурентноспособное качество проектной продукции может быть обеспечено только при функционировании системы управления качеством, под руководством главного инженера института.

6. Борьба с конкурентами требует серьезного ресурсного обеспечения: экономического (финансового), информационного, кадрового и материально-технического.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При рассмотрении организационных и экономических методов борьбы с конкурентами на рынке проектной продукции на различных фазах инвестиционной деятельности ставились задачи определить:

что нужно делать;

как это делать;

кто это должен делать.

Некоторые рекомендации могут вызвать у пользователей чувство несогласия в силу несовпадения с традиционной практикойфункционирования ПИО. В этих случаях нужно понимать, что возникновение или обострение конкуренции на рынке проектной продукции это то, чего вчера еще не было, но неизбежно в новой экономической ситуации.

Конкурентная борьба на рынке проектной продукции, как всякая борьба, может а наверное, и должна быть жесткой. Вместе с тем, недобросовестная конкуренция на цивилизованном рынке недопустима, она не только неэтична, но и преследуется законом.

Недобросовестная конкуренция - это разновидность рыночной конкуренции. Но если конкуренция между предприятиями считается законной и поощряется правом, то против недобросовестной, или, как ее еще называют, нечестной, нелегальной, конкуренции ведется борьба. Недобрьсовестные конкурентные приемы наносят ущерб "нормальным" конкурентным рыночным отношениям. Они позволяют недобросовестным конкурентам получить экономический эффект внеэкономическими следствами за счет своих партнеров по рынку.

Недобросовестные конкурентные приемы весьма разнообразы, их нелегко даже перечислить. Только по данным Федеральной торговой комиссии США насчитывается около 400 недобросовестных конкурентных приемов в виде подлинничества и обмана в сфере торговли и маркетинга.

Недобросовестная конкуренция в сфере проектной деятельности и правовая защита от нее является предметом дальнейшего рассмотрения проблемы борьбы с конкурентами на рынке проектной продукции.

Проблема конкурентной борьбы достаточно широко освещена в отечественной и особенно зарубежной (в том числе переводной) литературе. Для более широкого представления о ней, а также о достижениях в разработке теоретических и практических аспектов этой проблемы в приложении 2 приведена аннотированная библиография. Знакомство с ней будет полезно в практической деятельности ПИО.

Развитие деятельности ПИО как коммерческой структуры в условиях рыночной экономики предопределяет эволюцию ее экономических приоритетов.

Обладая квалифицированными специалистами и участвуя в разработке технико-экономических обоснований целесообразности инвестиций, ПИО может с минимальной долей риска вкладывать в "дело" свои собственные средства, получая от этого максимальный доход. Инвестирование капитала, финансовое участие в реализации проектов является нормальной практикой коммерческой, предпринимательской деятельности.

Заказчик, заинтересованный в том, чтобы проектировщики наиболее полно и ответственно отстаивали и защищали его интересы при реализации инвестиционных проектов, с пониманием должен отнестись к таким предложениям ПИО.

Эффективное использование сотрудничества с инвестором для расширения рынка проектной продукции и развития совместной экономической деятельности является принципиально новым направлением. Оно сможет развиваться только в случае, если руководитель ПИО, озабоченный развитием и экономическим благополучием своего предприятия, возглавит и организует эту работу, при поддержке и участии всего коллектива.

Неизбежность конкурентной борьбы в условиях функционирования (и выживания) ПИО в новых экономических условиях предопределяет целесообразность методологических разработок указанной проблемы.

Настоящая работа – одна из первых попыток в этом направлении.

Приложение I

Перечень основных составляющих деятельности ПИО, по достижению лидерства на рынке проектной продукции и возможных преимуществ, которые в результате этого могут быть достигнуты в конкурентной борьбе

Что нужно делать ПИО	Какие преимущества при этом будут достигнуты в конкурентной борьбе
I	2
I. Конкурентная борьба на прединвестиционной фазе	
I.I. Оптимизация состава работ и услуг	
I.I.I. Расширение видов продукции в рамках традиционной деятельности	I.I.I. Возможность предложить выполнить работы и услуги в максимальной степени удовлетворяющих инвестора (заказчика), т.е. иметь преимущества перед конкурентом на рынке проектной продукции по номенклатуре к объему работ (услуг)
I.I.2. Расширение производственной программы путем предложения новых видов работ и услуг на новых рынках	I.I.2. Возможность предложить новый вид работы или услуги привлекательные для инвестора, невыполняемый конкурентами. Возможность выполнить все работы и услуги, предлагаемые на привлекательном для ПИО рынке
I.2. Обеспечение рациональной ценовой политики	
I.2.I. Получение достоверной информации о ценах на рынке проектной продукции	I.2.I. Возможность назначить оптимальную цену, если это возможно несколько более низкую, чем потенциальный конкурент

Продолжение приложения I

I	2
I.2.2. Снижение себестоимости продукции	I.2.2. Возможность предложить инвестору (заказчику) работы и услуги по минимальным ценам, более низким, чем у конкурента
I.2.3. Использование нетрадиционных подходов к определению цены продукции ПИО	I.2.3. Возможность предложить заказчику "сверхуслуги", т.е. услуги экономически заинтересованного в результатах инвестиционной деятельности партнера
I.3. Обеспечение выполнения проектных работ в необходимые сроки	
I.3.I Создание в ПИО возможностей изменять продолжительность проектирования, существенно не снижая трудоемкость ее выполнения	I.3.I. Преимущество перед конкурентом, связанное с возможностью поставки проектного продукта в оптимальные сроки
I.3.2. Информированность о требованиях к оптимальным срокам окончания проектных работ	I.3.2. См. I.3.I.
I.4. Гарантирование качества продукции	
I.4.I. Информированность о требуемом уровне качества и возможностях его достижения	I.4.I. Возможность предложить инвестору проектный продукт с гарантированным количеством в определенный (оговоренный) период
I.4.2. Выполнение исследований, позволяющих улучшить техникоэкономические показатели объекта	I.4.2. Возможность обоснованного предложения заказчику оптимизированных ТЭП, лучше (для инвестора), чем у конкурента

Продолжение приложения I

I	2
I.5. Формирование престижа ПИО, как залога успешного партнерства в инвестиционной деятельности	
I.5.I. Использование рекламы в целях формирования престижа	I.5.I. Ваш ПИО будут лучше знать, чем конкурентов
I.5.2. Распространение информации о техническом уровне разработок ПИО, в т.ч. о наличии изобретений	I.5.2. Заказчик возможно захочет стать совладетелем (т.е. купить право использования) ювации
I.5.3. Публикация сведений об аналитических исследованиях, теоретических и практических разработках	I.5.3. Придаст авторитет в среде специалистов (в т.ч. экспертов, согласующих инстанций, и др.)
I.5.4. Участие в деятельности обществ, союзов, ассоциаций и других профессиональных объединений	I.5.4. См. I.5.3.
I.5.5. Создание престижного офиса с соответствующим интерьером, связью, сервисным оборудованием и представительским обеспечением	I.5.5. Возможность эмоционального воздействия на клиента
I.5.6. Использование товарного знака	I.5.6. Эмоциональное воздействие на клиента (фирма защищает свою интеллектуальную собственность и значит ей есть что защищать)

I	2
2. Конкурентная борьба на инвестиционной фазе	
2.I. Снижение себестоимости работ	
2.I.I. Минимизация объема проектной продукции, позволяющая снизить затраты на ее разработку, а также выполнения вспомогательных операций (размещение, хранение, передача)	2.I.I. ÷ 2.I.3. Лучшее экономическое состояние чем у возможного конкурента, что позволяет оказывать больше услуг заказчику и его подрядчику и тем самым подготавливать их к целесообразности продолжения и развития сотрудничества
2.I.2. Использование современных методов выполнения работ	
2.I.3. Совершенствование организационной структуры управления проектного института	
2.2. Завоевание авторитета у партнеров по инвестиционной деятельности	
2.2.I. Своевременное проведение согласований принимаемых решений с органами государственного надзора и получение необходимых заключений (разрешений)	2.2.I. Авторитет у органов государственного надзора
2.2.2. Информирование потенциальных заказчиков (и конкурентов) об успешном выполнении контрактов	2.2.2. Поднятие авторитета заказчика удачной реализацией инвестиций
2.3. Накопление научно-технического потенциала	
2.3.I. Накопление и систематизация вариантных проработок в процессе выполнения ПИР по конкретному объекту для дальнейшего (возможно многократного) использования	2.3.I. Накопление технического и научного потенциала ПИО, который может быть использован в дальнейшей конкурентной борьбе

Продолжение приложения I

I	2
2.3.2. Эволюция разработок (с их постоянной систематизацией)	2.3.2. Укрепление контактов с партнерами по инвестиции, а также авторитета у органов государственного надзора, что поднимает приоритет ПИО перед конкурентами, которые могут привлекаться для оперативного решения на этой фазе или в дальнейшем
2.3.3. Ведение мониторинга решений по объекту	2.3.3. Вытеснение конкурентов, которые могут для этого привлекаться
2.4. Участие в управлении реализацией проекта	
3. Конкурентная борьба на оперативной фазе	
3.I. Участие в работах по обеспечению адаптации объекта к изменяющимся условиям рынка	
3.I.I. Сбор и систематизация информации об эксплуатационной эффективности принятых при проектировании решений	3.I.I. Наличие объективной информации, которой не будет обладать конкурент, позволит: оперативно участвовать в исправлении возможных ошибок (не допуская использование конкурента); предлагать (и первенствовать в этом) новации "от достигнутого"; выявлять и предлагать развитие инвестиций, которые могут обеспечить портфель заказов ПИО по этому объекту на будущее, опережая конкурента
3.I.2. Участие в работах по инженерному обеспечению эксплуатации объекта	3.I.2. Возможность предложить инвестору (заказчику) инновационные решения на основе конкретных ситуаций и прогнозных оценок (первым не обладает конкурент)

I	2
3.I.3. Установление делового сотрудничества с природоохранными и др. органами государственного надзора	3.I.3. Повышение авторитета у органов надзора и реклама деятельности через них
3.I.4. Рекламирование эффекта, полученного на действующем объекте	Возможность представлять потенциальным заказчикам ознакомиться с действующими (функционирующими) объектами и их динамическими преобразованиями
3.2. Использование сотрудничества с инвестором для расширения рынка проектной продукции и развития совместной экономической деятельности	
3.2.I. Расширение контактов со всеми организациями и предприятиями, соучаствующими в деятельности объекта (поставщики материалов, оборудования, комплектующих, покупатели и их посредники, банки и страховые компании)	3.2.I. Возможность установления контактов, выявление намерений и предложение услуг "новым" инвесторам (т.е. завоевание новых рынков)
3.2.2. Участие в инвестиционной деятельности заказчика	3.2.2. Возможность влияния на выбор участников дальнейшей инвестиционной деятельности

Приложение 2

Аннотированная библиография

В приложении приведена аннотированная библиография статей отечественных и зарубежных авторов*, в которых отражены различные аспекты конкурентной борьбы на рынке производителей продукции и услуг.

Приведенная в приложении библиография представляет лишь малую часть имеющейся по этому вопросу литературы.

Ознакомление с приведенными материалами, в случае возникновения интереса, и литературными источниками, расширит кругозор руководителей и специалистов ПИО, будет способствовать выработке в конкретных ситуациях решений с учетом мирового опыта.

Приведенные материалы показывают, как далеко за рубежом двинулась масса в вопросах ведения цивилизованной конкурентной борьбы. Хотя не все рекомендации этих источников могут быть сегодня использованы в практической деятельности ПИО, они пожалуй при подготовке стратегических и тактических решений. По ассоциации и аналогии с описанными ситуациями, с достаточной вероятностью на успех ПИО может пройти тернистый путь вживания в рыночную экономику.

Для более удобного поиска источника информации библиография помещена в последовательности опубликования в Реферативном журнале, разд. 67 "Организация управления" за 1989 - 1992 гг.

УДК 658.512.001.76(410)

Конкурентные преимущества передачи технологии [Великобритания]. Technology transfer the competitive advantages / Barratt Alan M. // Top Manag. Dig.— 1989.— 1, apr.— С. 18—20.— Англ.

В последние годы все более важной формой стимулирования деловой активности фирм и компаний становится передача технологий. Процесс передачи технологии затрагивает все подразделения фирмы-разработчика. Результативная эф-сть передачи характеризуется следующими факторами: степенью потребности в данной технологии у фирмы-получателя, своевременностью разработки и установки всех составляющих передаваемого процесса, широтой сферы применения, качеств. соответствием передаваемой технологии требованиям клиента. Даже в случаях относительной засекреченности новой технологии и ее рыночного приоритета наиболее эффективным шагом с точки зрения долгосрочных преимуществ является ее передача. Для разъяснения концепции и процедуры передачи технологии в статье приведена блок-схема процесса. Содержатся также рекомендации по предварительной подготовке к осуществлению процессов передачи технологии. В заключение перечислены возможности, которые открываются для фирм-разработчиков при осуществлении передач технологий. Т. Г. Л.

УДК 338.246.027(410)

Уточнение правил конкуренции (Великобритания). Government details rules of competition // Publ. Finan. and Account.— 1990.— 13 apr.— С. 7.— Англ.

Обсуждаются поправки к закону — the Local Government Act/1988, регулирующему поведение компаний в конкуренции. Одна из них касается установления цены на оказываемые услуги фирмой-контрактором. Прежде, чем утверждать цены, местные власти должны получить подтверждение сторон, заключающих контракт, что они согласны с его условиями. В отдельных случаях низкие цены, оговоренные в контракте, не обеспечивают качества услуг, поэтому они не принимаются. Рассматриваются меры по возмещению затрат в случае расторжения долгосрочных контрактов. Далее в поправке говорится, что следует избегать контрактов, чрезмерно детализирующих работу, или, наоборот, предлагающих нереальные трудно достижимые стандарты. Напр, контракты на уборку более 200 помещений могут рассматриваться как неприемлемые, т. к. они включают большое число мелких работ. Местные власти должны оказывать содействие фирмам-контракторам и торговым ассоциациям, чтобы обеспечить наиболее эффективное решение при заключении контрактов. Т. Ф. М.

УДК [658.512.001.76:658.8] (1-662)

[Сравнительный анализ технологической конкурентоспособности ведущих отраслей промышленности стран западной европы, США и Японии]. Technologie-Management und Innovation: Europa auf verlorenem Posten? // Elektronik.— 1989.— 38, № 23.— С. 164—166.— Нем.

Представлены результаты исследования технологич. конкурентоспособности ведущих отраслей пром-сти стран Зап. Европы, США и Японии, проведенного фирмой Rol and Berger & Partner GmbH (ФРГ). По мнению специалистов этой фирмы технологич. успехи той или иной страны определяются во многом ее технологич. и экономич. культурой. Указывается, что для обоснования международной конкурентоспособности технологий стран—членов ЕС (в т. ч. ФРГ), США и Японии в Roland Berger &Partner была разработана инновационная модель, показывающая и объясняющая специфич. сильные и слабые стороны каждой фазы инновационного процесса в трех рассматриваемых экономич. регионах (США, Японии и Зап. Европе) с позиций различных технологич. и экономич. культур. Отмечается, что в основе инновационной модели лежит кривая типичного жизненного цикла продукта. В качестве основных причин успеха разработки инновативных технологий в США и завоевания ими международных рынков сбыта названы следующие: 1) высокая степень взаимодействия между гос. исслед. учреждениями, ун-тами и пром-стью (один из наиболее важных механизмов американской нац. системы инноваций); 2) ясно выраженный пионерский дух и открытый склад ума американцев; 3) наличие больших фондов капитала, предназначенного для вложения в новые проекты; 4) существование огромного рынка ссудного капитала, построенного на частных инвестициях; 5) предоставление относительной свободы действий малым и средним коммерческим пред-тиям со стороны больших концернов; 6) субсидирование Мин-вом обороны США отраслей, *связанных с военной пром-стью*; 7) *наличие обширного* отечественного рынка, позволяющего быстро внедрить инновации в крупносерийное произ-во. Указывается, что отличительными чертами системы инноваций Японии, в значительной мере определяющей высокую конкурентоспособность японских технологий, являются: 1) качество; 2) гибкость; 3) короткие сроки *внедрения нововведений*; 4) согласование гос. пром. политики с ведущими фирмами страны; 5) разработка Мин-вом технологии долгосрочных стратегич. целей для пром-сти и содействие технологич. проектам; 6) особые, присущие только Японии, методы руководства, ориентированные на долгосрочную перспективу и мин. издержки в расчете на единицу продукции; 7) искусная политика, препятствующая в определенных случаях доступу на японский рынок продукции зарубежных конкурентов. Отмечается, что для укрепления конкурентоспособности западноевропейской экономики следует устранить недостатки в коммерциализации инновационных технологий, изменить политику в области затрат и добиться большего успеха, учитывая опыт Японии, в сфере выпуска и сбыта гомогенной продукции. Табл. 2. Ил. 1. Ю. В. Ш.

УДК 658.012(410)

[Выбор методов конкуренции, Великобритания]. Deciding how to compete / Day George S. // Plann. Rev.— 1989.— 17, № 5.— С. 18—23.— Англ.

Указывается, что перед многими фирмами стоят проблемы выбора стратегий в области конкурентной борьбы. Автор считает, что существует 2 основных направления — это ориентация на высокую продажную цену (дифференцированная стратегия) или на низкие издержки произ-ва. Компании, занимающие лидирующее положение на рынке, имеют значительные преимущества, т. к. в результате они получают преобладающую долю рынка, а соответственно и бóльшую рентабельность. Однако серьезные трудности заключаются не столько в том, как занять это ведущее положение, сколько в том, чтобы его удержать. В этой связи необходимо четко определиться по какому пути следует идти: либо достигать более высокого качества выпускаемой продукции и услуг, улучшать взаимоотношения с потребителем, более быстро реагировать на изменения (дифференцированному), либо направлять усилия на снижение издержек произ-ва. Не установив, по какому направлению будет двигаться фирма, ее деятельность в перспективе будет обречена на провал. Если же достигнуто преимущество в какой-либо из областей, то это не должно быть поводом для удовлетворения, т. к. каждый эффективный вид хоз. деятельности является моделью для аналогичного поведения конкурентов. Отмечается, что как лидеры, так и идущие за ними следом компании, которые стремятся быть на соответствующем уровне или обогнать их, ставят перед собой следующие основные вопросы: какого положения необходимо добиться в будущем и какие при этом использовать методы? ответ на них, по мнению автора, находится в области хорошей организации процесса планирования, в котором обосновываются требования осуществления изменений, вырабатываются наиболее важные альтернативы, после чего достигается консенсус в аппарате упр-ния фирмы с целью достижения лучшего положения хоз. деятельности в перспективе. Подчеркивается, что быстро добиться определенных преимуществ в конкурентной борьбе можно различными путями. Однако во всех случаях это зависит от правильности принятых решений, касающихся выбора общей стратегии, занимаемого положения и функционального обеспечения. Результатом осуществления решений в области общей стратегии является изменение положения компании на рынке. Это достигается разработкой руководством компании четких обеспечивающих программ, в которых структуризуются и описываются каждодневные этапы деятельности фирмы на перспективу. Указывается, что успешные направления работы необходимо осуществлять независимо от своего конкурентного положения.

М. Ю. К.

УДК 339.138(494)

Анализ конкуренции и конкурентов в маркетинге [Швейцария]. Den Konkurrenten auf die Finger schauen / Rieser I. // Techn. Rdsch.— 1990.— 82, № 8.— С. 63—66.— Нем.

Решения в маркетинге принимаются не только на основании изучения потребностей покупателей. Важное значение имеет также анализ статуса компании в конкуренции (К) и выявление потенциальных конкурентов. На схеме показано, что анализ К надо проводить по 3 периодам: прошлому, настоящему и будущему. Анализ предшествующего периода устанавливает связь между активностью рынка и результатами, благодаря чему можно провести аналогию к настоящему и будущему. Анализ актуальной ситуации в К позволяет выявить приоритеты и объяснить позицию на рынке. Критерием оценки актуальной ситуации являются интенсивность конкурентной борьбы и результаты деятельности на рынке, которые выражаются в рентабельности. Знание ситуации необходимо для разработки и принятия оперативных мер. Информация о прошлой и современной ситуации в К служит базой разработки стратегий поведения на рынке и прогнозирования статуса компании в К. Рассматриваются факторы, усиливающие или ослабляющие уровень конкурентоспособности: угроза появления новых конкурентов, поступление имитаций товаров, изменение поведения конкурентов и др. Ключевыми факторами в К являются: размер и рост рынка; себестоимость и снижение затрат на ед. продукции; институционные факторы. Отмечается, что поведение участников рынка не является решающей детерминантой, хотя нужно учитывать новые тенденции при разработке стратегий. Анализируется также такой фактор, как дифференциация продукции, выявление ее преимуществ, исследуется роль новой торговой марки и новой концепции продукции. Анализ статуса компании в К и оценка конкурентов, понимание закономерностей процессов, происходящих на рынке, являются важнейшими условиями выживания компаний в конкурентной борьбе.

Т. Ф. М.

УДК 658.012.2«313»(1—662)

Новые глобальные стратегии для достижения конкурентных преимуществ. New global strategies for competitive advantage / Porter M. // Plann. Rev.— 1990.— 18, № 3.— С. 4—14.— Англ.

Автор статьи — профессор Harvard Business School, является специалистом в области стратегич. упр-ния (СУ). Он опубликовал две книги, вызвавшие большой интерес у специалистов по СУ: «Стратегия конкурентной борьбы» (1980 г.), «Достижение преимуществ в конкурентной борьбе» (1985 г.). В 1990 г. опубликована его новая книга «Конкурентные преимущества государств», которая вызывает большой интерес у специалистов по СУ. Статья представляет собой краткое изложение 11 главы из новой книги — «Стратегия корпораций». Каждая фирма (Ф) должна оценивать следующие факторы: характер спроса; тенденции развития отраслей — поставщиков и обеспечивающей инфраструктуры; направления гос. воздействия; тенденции развития конкурентов, форм и методов конкурентной борьбы.

УДК [658.012:658.8](44)

Конкурентные преимущества системы «точно в срок» [Франция]. Le «juste à temps», source davantages compétitifs/Ingham M., Laurent O. .//Ind. mag.—1990.—**7**, № 8.—С. 119—120, 123.—Фр.

Рассматривается связь между системой упр-ния произ-вом точно в срок (ТВС) и другими видами деятельности пред-тия. Отмечается, что эта система в целом способствует развитию стратегии, ориентированной на рынки и удовлетворение нужд потребителей, поэтому взаимодействие маркетинга и произ-ва очень важно. Маркетинговая служба может способствовать внедрению системы ТВС, предоставляя точную информацию о спросе, ожиданиях потребителей, конкурентах, воздействуя на спрос с учетом границ гибкости системы ТВС; стараясь лучше понять проблемы произ-ва; контролируя сроки и издержки в сети распределения. Большую роль во внедрении системы ТВС играет и система снабжения особенно в плане качества, сроков и частоты поставок. При системе ТВС необходимы долгосрочные контракты на поставки в рамках политики партнерства с поставщиками, правильного их подбора и привлечения к поиску преимуществ, связанных с новым методом упр-ния. Внедрение системы ТВС требует обучения персонала, разъяснения целей системы, что облегчит включение персонала в новый процесс, расширит самоконтроль и бригадные формы труда.

Эти задачи, а также создание систем информации и коммуникации ложатся на кадровые службы с обязательным включением в нее генеральной дирекции. Что касается отдела НИОКР, то его сотрудники должны четко представлять, что система ТВС является не просто программой по повышению произ-сти, а направлена на улучшение продуктов и процессов. Успех внедрения системы ТВС, являющейся источником конкурентных преимуществ, требует, с одной стороны, интеграции и стратегич. централизации, с другой, — оперативной децентрализации, что может привести к серьезным организационным преобразованиям, касающимся структур, компетенций и поведения. Делается вывод, что внедрение системы ТВС требует тесного взаимодействия между различными службами пред-тия.

И. Ю. Ж.

УДК 658.5:001.13(73)

Управление проектом конструирования сложной технической системы в условиях высокой конкуренции на рынке [США]. Managing multi-discipline project design in a highly competitive marketplace/Seaborn A. H.//2nd Int. Conf. Eng. Manag.: Manag. Technol. Competitive Int. Environ., Toronto, Sept. 10—13, 1989: Proc.—Willowdale, 1989.—С. 39—44.—Англ.

Рассмотрены особенности современной системы упр-ния разработкой сложной технич. системы в условиях высокой конкуренции и жестких бюджетных ограничений. Показано, что связанные с этим трудности могут быть успешно преодолены только при использовании современных средств и методов упр-ния проектом и при условии высокой заинтересованности исполнителей в успехе совместной работы. Специально выделены новые методы формирования коллектива исполнителей. Показано, что специфика труда высококвали-

фицированных исполнителей таких проектов требует отказа от традиционных методов авторитарного упр-ния, предоставления им широкой инициативы и привлечения исполнителей к участию в упр-нии проектом. Подчеркнута задача создания эффективной сети коммуникаций среди исполнителей работ и выявлены соответствующие направления развития систем документационного обеспечения упр-ния. Кратко рассмотрены пути преодоления конфликтов среди участников работ и раскрыты основы теории группового поведения исполнителей. Отмечены особенности современных методов морального и материального поощрения работников и отмечена важность развития духа предпринимательства у руководителей работ. Библ. 7.

И. М. В.

УДК 658.5001.13(1-662)

[Управление проектами и конкурентоспособность фирм]. Sprinting from the lab to the marketplace/Smith Preston G.//2nd Int. Conf. Eng. Manag.: Manag. Technol. Competitive Int. Environ., Toronto, Sept. 10—13, 1989: Proc.—Willowdale, 1989.—С. 3—14.—Англ.

В современных условиях обновление ассортимента выпускаемой продукции является одним из решающих факторов сохранения компанией конкурентных позиций. В основе обновления ассортимента лежит ускорение осуществления конструкторских разработок новых изделий, что предъявляет повышенные требования к упр-нию проектами (УП). Подчеркивается важность учета всех факторов, влияющих на скорость реализации проектов: организационной структуры компании, планирования, подбора кадров, их подготовки, систем премирования, характера распределения ресурсов и времени управленческих работников. Ведущим фактором ускорения реализации проекта является наличие компетентного в технич. вопросах руководителя, пользующегося авторитетом среди персонала. На время реализации проектов их технич. руководители должны освобождаться от всех прочих обязанностей. Уникальность задач, решаемых технич. руководителем, предъявляет высокие требования к его личностным и профессиональным характеристикам. Технич. руководители могут формироваться из состава специалистов в области конструирования, маркетинга, организации произ-ва. Отмечается важность повышения гибкости УП за счет активной работы технич. руководителя и его помощников. Отмечается, что, несмотря на свои ограниченные возможности мелкие и средние фирмы часто оказываются лидерами в создании новых видов изделий из-за того, что УП осуществляется в них более оперативно и эффективно, чем в крупных компаниях, которые характеризуются чрезмерной бюрократизацией решения возникающих проблем.

А. Л. М.

УДК 338.2:34(73)

Монополии и конкуренция. [США]. Монополи и конкуренция.//Икон., орган., упр. и науч.-техн.—1990.—**20**, № 5.—С. 44—46.—Болг.

Дан обзор деятельности монополий в США. На территории всей страны действуют три основных антитрестовых закона (З): Шермана от 1890 г., Клейна и Федеральной торговой комиссии от 1914 г. Эти З претерпевшие на протяжении ряда лет существенные изменения, породили огромную судебную и административную практику, которая регулирует частное предпринимательство, отраслевую структуру, размеры фирм и рыночные отношения. Основная цель антитрестовских З предотвращение чрезмерной концентрации экономич. власти отдельных корпораций и бизнесменов, а также сохранение и развитие конкуренции, которая является движущей силой хоз. развития и н.-т. прогресса в условиях рыночной экономики. Отмечены крупные расходы частных фирм и гос. учреждений на антитрестовскую деятельность. В 1979 г. эти расходы составили более 2,5 млрд. долл., в т. ч.: 2,1 млрд. долл. на услуги частных адвокатов, 81 млн. долл. на услуги правительственных адвокатов, 17 млн. долл. — на судей, 30 млн. долл. на услуги экономистов и консультантов и 290 млн. долл. расходы на транспорт, телефон и услуги по копированию. В среднем на ведение одного антитрестовского дела каждая из сторон затрачивает по 50 тыс. долл. и не менее 30 рабочих часов руководителя компании, подготовка и судопроизводство длятся примерно 2 года. Споры решаются судьями, которые на основе действующих З определяют правомерность деятельности компаний, законность их отношений с другими фирмами и с рядовыми потребителями. За нарушения антитрестовских З предусмотрена как гражданская, так и уголовная ответственность: для корпораций — штраф до 1 млн. долл., для должностных лиц — штраф до 100 тыс. долл., заключение сроком до 3 лет. Американское З регулирует, в 1-ую очередь, следующие 4 объекта: монополизацию рынка, антиконкурентное слияние фирм, договоры о ценах, ценовую дискриминацию, а также другие нарушения торговой практики. Антимонопольные З США имеют подчеркнуто правоохранительные функции, стимулирующие произв-сть труда и н.-т. прогресс.

Судебная и административная практика разработали ряд ограничительных критериев допустимости исков по обвинению в монополизме. Недопустимы иски против фирмы, чьи товары и услуги являются «необычными», против компаний-новаторов в своей области, против товаропроизводителей, которые завоевали свои рыночные «квоты» в результате «высшего качества или отличного прогнозирования». Так в США создаются правовые гарантии для предприимчивости, изобретений и рационализации, для качества товаров и услуг.

М. И. Г.

УДК 658.8(1-662)

Дезориентирование конкурентов как часть рыночной стратегии корпораций. Corporate deception/Metcalfe Mike.//J. Gen. Manag.—1990.—**15**, № 4.—С. 68—75.—Англ.

В целях усиления своих рыночных позиций корпорации предпринимают усилия по дезориентированию конкурентов относительно своих намерений по расширению масштабов и изменению направлений хоз. деятельности. Такая тактика, как правило, приносит, если не долгосрочный, то по крайней мере краткосрочный эффект. Компании-конкуренты предпринимают в связи с этим меры по "очищению" рыночной информации от заведомо ложных или дезоориентирующих сведений, используя для этого современные аналитич. методы с применением ЭВМ. Однако, как показывается на конкретных примерах, предугадать реальные шаги компании-конкурента по усилению своих рыночеых позиций практически невозможно. Поэтому целесообразнее сосредотачивать усилия на повышении гибкости упр-ния произв. деятельностью компании в целях ускорения адаптации к изменению рыночной стратегии конкурента.

А. Л. М.

УДК [658.5:316](44)

[Основные принципы стратегии систематического наблюдения за конкурентами, потребителями или технологиями, Франция]. Les entreprises se mettent en état de veille/ Lenglet Francois. //Usine nouv. .—1990 .—№ 2293 .—С. 69—70.—Фр.

В статье рассматриваются основные принципы стратегии систематич. наблюдения за конкурентами, потребителями или технологиями, которые могут оказать влияние на деятельность пред-тия, получающей распространение на французских фирмах в условиях жесткой конкуренции. Отмечается, что наблюдение не имеет ничего общего с пром. шпионажем. Скорее речь идет о развитии у сотрудников способности «слушать» окружение и создании на пред-тии информ. культуры. На пред-тиях создаются специальные подразделения, занимающиеся этой работой. Для успешного наблюдения необходимо точно определить его сферу и источники информации, среди которых значительное место занимают пресса, сообщения на научных конгрессах, внутренняя пресса конкурентов, салоны и выставки, посещение заводов. При этом подчеркивается, что 3/4 информации компании получают из неформальных источников, т. е. бесед с поставщиками, потребителями, стажерами на конкурирующих пред-тиях. Сам сбор информации осуществляется как неформальными, так и формализованными методами. На крупных пред-тиях руководитель службы наблюдения поддерживает постоянные телефонные или прямые контакты с целой сетью корреспондентов и руководителями подобной службы на филиалах для постоянного обмена информацией; на некоторых пред-тиях сотрудники, узнавшие нечто интересное для компании, делают письменное заявление, которое передается руководителю службы наблюдения, в обязанности которого также входит перераспределение полученной информации между заинтересованными лицами (генеральная дирекция, финансовая дирекция и т. д.).

И. Ю. Ж.

УДК 339.138(73)

Низкая стоимость и высокая дифференциация продукции или услуг — лучшая стратегия конкуренции [США]. Is low-cost high differentiation better, some objective evidence / Chan Peng S., Wright Peter // Manag. Res. News. — 1990. — 13, № 10. — С. 23—25. — Англ.

В теории стратегич. упр-ния основными считаются две альтернативные стратегии конкуренции — либо снижение стоимости продукции или услуг, либо их высокая дифференциация. В первом случае успех достигается за счет завоевания большей доли рынка, во втором — за счет высокой цены уникальной продукции или услуг при относительно низкой доле рынка. Справедливость такой теории конкуренции подтверждена результатами статистич. анализа данных по авиалиниям США за 1990 г. Показано, что обе эти стратегии обеспечивают примерно равную прибыльность операций авиакомпаний. Выбор одной из них определяется иными, а не экономич. соображениями. Сделан вывод, что сочетанием этих стратегий можно максимизировать экономич. эф-сть операций. Библ. 14. И. М. В.

УДК 338.242(437)

Управление предприятием услуг: ориентация на конкурентоспособность (Финляндия). Service management: a management focus for service competition / Grönroos Christian // Int. J. Serv. Ind. Manag.. — 1990. — 1, № 1. — С. 6—14. — Англ.

Отмечено постоянное увеличение доли рабочей силы, занятой в сфере услуг (У). В 12 наиболее развитых пром. странах с 1970 по 1986 гг. она возросла более чем на 15%, достигнув в США 69.3%. На рынке У наблюдается острая конкуренция для успеха в которой необходимо постоянно совершенствовать системы упр-ния пред-тиями ориентируя их на всемерное удовлетворение запросов потребителя. Основными направлениями их совершенствования являются: внедрение средств оценки эф-сти процессов произ-ва У с позиций потребителя; децентрализация упр-ния и стимулирование инициативы и предприимчивости управляющих нижнего уровня; создание систем изучения запросов потребителя: отказ от формальных методов оценки качества У; ориентация процессов произ-ва У на индивидуальные запросы потребителя; развитие инициативы у работников, непосредственно контактирующих с потребителем; ориентация системы поощрения работников всех уровней на оценку качества У потребителем; создание систем колич. оценки качества обслуживания. Сделан вывод, что специфика сферы У исключает возможность широкого применения методов упр-ния произ-вом, традиционных для материального произва. Библ. 26. И.М.В.

УДК 338.26«313»(73)

Конкуренция в 90-х годах и требования к управлению промышленностью [США]. Competition in the 1990's will demand bold moves from industry management / Stahl J. // Ind. Eng.. — 1990. — 22, № 9. — С. 24—29. — Англ.

Для завоевания передовых позиций на мировом рынке американской пром-сти потребуется принятие радикальных мер, в качестве которых рассматривается обращение к разработке и реализации спец. стратегич. плана, включающего типовых шагов (OSP — Operational Strategic Planning). К OSP прибегали в прошлом и с успехом прибегают в настоящее время такие компании, как IBM, Garrett Automative, ITT и др. В качестве 1-го шага рассматривается выработка четкой стратегии для деятельности на рынке, учитывающей собственные возможности, наиболее целесообразные способы их использования, изменения в предпринимательской обстановке, определение способов оценки достигаемых результатов и потребной экономич. структуры. Реализация 2-го шага сводится к определению тех задач, которые потребуется решать в интересах согласования предпринимательской стратегии с конкретными, развернутыми во времени оперативными действиями. На 3-м шаге потребуется уточнять те функции, которые должны осуществляться в рамках решения общей задачи, конкретными объектами, входящими в состав компании. В процессе реализации 4-го шага осуществление этих функций должно быть согласовано в рамках уточненной функциональной стратегии. Шаг 5 автор связывает с задачами оперативной реализации разработанной стратегии. Основное место в работе отводится подробному описанию содержания каждого шага. Однако в то же время подчеркивается, что уточнение содержания работ на каждом шаге должно уточняться с учетом особенностей организации и характере ее деятельности, т. е. описанные автором меры не отличаются универсальным и исчерпывающим характером. Г. Н. Б.

УДК 338.24.001(73)

Создание производственных структур с преимуществами в конкуренции : Учеб. пособие: Пер. с англ. / Шервуд Д.. — Краснодар : Кн. изд-во, 1991. — 24 с.. — ((Шк. амер. бизнеса; Вып. 1)). — Рус.. — ISBN 5-7561-0624-3

Первая брошюра из серии «Школа американского бизнеса». Ведущий специалист США в области социологии и менеджмента, ученый с мировым именем доктор Джон Шервуд конкретно и убедительно показывает пути создания конкурентоспособных произв. структур, где трудовая активность работающих основана на личном интересе и полном раскрытии всего творческого потенциала человека и возможностей произ-ва. Компетенция, заинтересованность работников и гибкость произ-ва — вот те характерные черты, которые обеспечивают этим компаниям преимущество в конкурентной борьбе. Г. И. Б.

УДК 338.24.001(73)

Конкурентные преимущества наций [США]. The competitive advantage of nations / Porter H. // IEEE Eng. Manag. Rev.. — 1990. — 18, № 4. — С. 5—22. — Англ.

Автор статьи написал 3 книги, получившие широкую известность у специалистов по менеджменту и предпринимателей: «Конкурентная стратегия»; «Конкурентные преимущества»; «Конкурентные преимущества наций». Он показывает, что если компания стремится к достижению конкурентных преимуществ, то она должна полагаться только на свои силы используя гос. помощь и сотрудничество с другими фирмами только как временную меру. Также и гос-ва должны прикладывать целенаправленные усилия к повышению конкурентоспособности нац. экономич. систем. Проводится сопоставление стратегий экономич. развития США, Японии, Италии и подходов к решению отдельных экономич. проблем. Отмечается, что «чужой» управленческий опыт не может служить ключом к достижению конкурентных преимуществ и значимости изучения и перенос японского менеджмента в западные страны не стоит переоценивать. Конкурентоспособность фирм и гос-в на мировом рынке в значительной степени зависит от того, является ли отраслевая и межотраслевая конкуренция внутри страны достаточно жесткой. А. В. С.

УДК 658.012(73)

Выиграть соревнование в конкурентоспособности [США]. Winning the competitivinnes race // TM Int.. — 1991. — 21, № 1. — С. 26—31. — Англ.

Конкурентоспособность (К) служит главным фактором, обеспечивающим выживание компании, успех всей страны на мировом рынке. Однако понятие К страдает крайней неопределенностью. Классич. определение К гласит: "способность производителя планировать, производить и продавать продукцию и услуги, которые по своей цене и сочетанию других характеристик, будут более привлекательными для потребителя, чем аналогичная продукция и услуги, предлагаемые конкурентом". Показано, что реальные условия конкуренции настолько многообразны, что в каждом отдельном случае победу обеспечивает индивидуальное сочетание отдельных факторов.

УДК 658.562(73)

Изучение конкурирующей продукции [США]. The benchmarking bandwagon / Bemowski K. // Qual. Progr.. — 1991. — 24, № 1. — С. 19—24. — Англ.

Изучение конкурирующей продукции или деятельности является новой концепцией делового мира, которая становится все более популярной. Программы "бенчмаркинга" или изучения конкурирующей продукции выполняются корпорацией Хе компание АТ Т, компанией и рассматриваются ими как важнейшая составляющая тотального качества. По их мнению "бенчмаркинг" является стандартом, благодаря которому они могут оценивать лучшее. Так, программа компании включает реализацию 6 шагов: решение вопроса о том, что изучать, планирование проекта "бенчмаркинга", понимание собственных действий, изучение других, изучение полученных данных, использование результатов. Процесс изучения конкурирующей продукции или деятельности компанией АТ Т включает 12 шагов. Компании отмечают, что "бенчмаркинг" является жизненно необходимой частью процесса качества. Для его реализации необходимы квалифицированный персонал, соответствующая структура и условия. Все программы включают шаги по эффективному планированию, а не так, как думают многие, что для этого достаточно всего лишь изучить деятельность других компаний. Поэтому на 70% успех программы зависит от того, насколько хорошо он разработан. Библ. 1. Б.А.Л.

УДК 658.012(410)

Конкурентоспособность в секторах новой технологии [Великобритания]. Competitiveness in new technology sectors / Littler D. // Manag. Res. News. — 1991. — 14, № 1—2. — С. 15—19. — Англ.

Конкурентные позиции пром. фирм Великобритании на мировых рынках постоянно слабеют. Многие исследовательские центры и гос. учреждения ищут причины снижения конкурентоспособности и предлагают различные варианты «оживления» британской пром-сти. В качестве одного из направлений предлагается интенсивное развитие новых технологий (НТ). Представлены результаты исследования факторов, которые могут способствовать или препятствовать развитию НТ в Великобритании. Отмечается необходимость принципиально новых подходов к определению отраслей и рынков, т. к. в условиях интенсивного развития НТ применение старых определений ведет к получению искаженной картины. Строгая последовательность смены этапов жизненного цикла продуктов нарушается под воздействием НТ; многие устоявшиеся принципы принятия решений утрачивают свою «полезность». Высокие темпы развития НТ требуют разработки не детальных стратегич. планов, а общей политики и системы альтернативных вариантов действий. Фирмы, действующие в областях НТ, должны выдерживать определенные пропорции между установленными тесными контактами с фактич. и потенциальными потребителями и предоставлением им некоторой свободы. Библ. 13.А. В. С.

УДК 658.012(410)

Роль системы «точно в срок» в создании конкурентных преимуществ [Великобритания]. The contribution of JIT to the achievement of competitive edge from manufacturing / Powell R. // JIT's Here to Stay: Manag. Success: Proc. 4th Int. Conf., Inst.-in-Time Manuf., London, 17—18 Oct., 1989. — Kempston etc., 1989. — С. 3—10. — Англ.

Обсуждается проблема повышения конкурентоспособности крупнейшей фирмы – (С), разрабатывающей информ. технологии. В середине 80-х годов под давлением конкурентов из тихоокеанского региона были определены ключевые факторы успеха и сформулированы цели: повышение уровня обслуживания потребителей; внедрение системы упр-ния качеством; снижение затрат; быстрое реагирование на изменения рынка. Эти концепции создали предпосылки для внедрения системы точно в срок (ТВС). В компании ТВС восприняли как философию и как механизм контроля процессов. Списываются этапы и результаты внедрения системы ТВС, благодаря чему повысилась эф-сть деятельности компании. Т.Ф.М.

УДК [658.5:331.101.3](73)

Хорошо подготовленный персонал — основа высокой конкурентноспособности [США]. Keeping good employees helps competitive edge / Martin Y. // Pap., Film and Foil Converter.. — 1990. — 64, № 5. — С. 146—147. — Англ.

Сохранить высокую конкурентоспособность можно только при наличии подготовленного персонала. Соответствующая стратегия должна базироваться на формировании составленных из единомышленников рабочих групп, члены которых объединены общей идеей и одинаковыми мотивами поведения. Существенное внимание уделяется проблемам создания подобных групп, что является достаточно сложной задачей. В качестве характерного средства, позволяющего решить такие проблемы, рассматривается готовность руководства к сохранению способных кадров и к их объединению в эффективно действующие коллективы. Кроме того, менеджер должен хорошо понимать характер требуемой совместной рабочей деятельности и уметь ее организовать. Важным условием успеха является хорошее понимание характера и устремлений конкретных лиц. Формирование подобных коллективов необходимо основывать на специально разработанной стратегии. Наряду с сохранением нужных лиц необходимо избавляться от ненужных людей, которые не приносят пред-тию ничего, кроме убытков. В качестве источника, позволяющего ознакомиться с различными стратегиями формирования трудовых коллективов, рассматривается недавно изданная книга R. E. Herman «Keeping good People». Подчеркивается, что персонал является трудовым ресурсом, который требует такого же отношения к нему и таких же инвестиций, как и средства произ-ва. Для этого необходимо подобрать нужных людей, расставить их по таким рабочим местам, которые удовлетворяют каждого работника, снабдить персонал требуемыми инструментами и обеспечить ему необходимые рабочие условия.

Г. Н. Березин

УДК 658.012.3(44)

Отрасль обработки информации в новых условиях [Франция]. Le traitement de l'information face á un nouvel environnemont / Delapierre Michel // Notes et étud. doc.. — 1991. — № 4932—4933. — С. 59—80. — Фр.

широкое распространение получает практика заключения межфирменных соглашений, которые автор подразделяет на две категории в зависимости от целей: соглашения, обеспечивающие координацию поведения партнеров, проводящих совместную глобальную стратегию, создавая т. н. сетевую фирму; и соглашения, определяющие общие правила функционирования внутри О. В первом случае структурирование пред-тий в фирмы-сети обеспечивает жизнеспособность мелких пред-тий перед лицом гигантов О. Оно дает возможность специализированным поставщикам занять на рынке твердые позиции, опираясь на специфич. навыки в произ-ве продукции, используемой в различных системах. Во втором случае соглашения касаются лишь ограниченной области деятельности фирм (НИОКР, произ-во, коммерциализация и т. д.), сохраняющих значительную стратегич. автономию, что делает связи между фирмами не очень надежными. Библ. 39 И. Ю. Ж.

УДК [658.5:331.101.3] (44)

[Трудности в создании собственного дела. Франция]. L'entreprise n'est pas un long fleuve tranquille / Rigoni Jean-jacques // Flux.. — 1991. — № 138. — С.7—10. — Фр.

На конкретном примере карьеры инженера, специализирующегося на информатике, анализируются психологич. мотивы, толкающие индивида к созданию собственного дела, трудности с которыми сталкивается новоиспеченный предприниматель как на первых порах, так и в дальнейшей работе. Отмечается, что свое дело открывают люди, стремящиеся к независимости, хотя и не все у кого есть потенциальные способности для этого решаются на такой шаг. Когда же решение принято, для человека, имеющего поверхностные познания в области экономики, самыми, казалось бы, неразрешимыми являются вопросы о форме новой компании, статусе, налоговом режиме и т. д. На деле же все это не так уж и страшно, особенно, если есть к кому обратиться за советом (лучшим спонсором является человек, сам прошедший через эти проблемы.) Главной заботой молодого предпринимателя должны стать портфель заказов и денежные средства, всему остальному можно научиться по ходу дела. Вначале для того, чтобы получить заказы можно прямо обращаться к знакомым, связи с которыми установились по прежней работе и которых могут заинтересовать предложения новой фирмы. Постепенно, если много упорно работать, пред-тие начинает приносить прибыль. Но угроза потери заказов остается всегда, хотя иногда их бывает и слишком много. И. Ю. Ж.

УДК 658.012.3(73)

Работа комплексных групп — средство повышения конкурентоспособности [США]. Teamwork as a competitive advantage / Oliva Lawrence M. // Autofact'90: Conf. Proc., Detroit, Mich., Nov. 12—15, 1990. — Dearborn (Mich), 1990. — С. 7/7—7/12. — Англ.

Рассмотрены преимущества кооперативного стиля работы в рамках комплексных групп (КГ), который обеспечивает высокую конкурентоспособность пред-тий в современных условиях. Переход к КГ увеличивает произв-сть труда на 50—100%, а качество продукции на 100% и более. Эф-сть КГ, пришедших на смену бюрократич. иерархич. системам упр-ния произ-вом, подтвердили исследования, проведенные в течение 8 мес в ФРГ, Швеции, Дании, Ирландии и Японии. В то же время в США только небольшое кол-во компаний внедрили в качестве эксперимента КГ. КГ позволяют использовать в макс. степени идеи, опыт, знания, здравый смысл, интуицию, образование, информацию каждого из членов КГ. В состав типовой КГ входят: снабженцы, плановики, финансисты, работники сбыта, распорядители, сотрудники службы сервиса, технологии и т. д. КГ сама планирует и организует свою работу, рекламирует продукцию и заказывает капитальное оборудование. Указывается на необходимость обеспечения КГ современными коммуникациями, гибкой координационной работы внутри корпорации особенно по вопросам проектирования и сбыта на стратегич. уровне. Подчеркивается активная роль КГ в обновлении продукции, их сплоченность, достигаемая в течение нескольких лет совместной работы. Рекомендуются мероприятия, обеспечивающие переход к КГ: обеспечение ясности поставленных задач каждым членом КГ; реализация вначале небольших проектов; распределение ответственности между членами группы; отработка стиля групповой работы; выработка навыков принятия решений членами группы; определение метода использования внешних консультантов; ограничение кол-ва членов на уровне 15 чел.; компактное размещение членов группы; определение лидера группы, утверждаемого руководством предтия и др. Библ.3 Ил.1. Н.И.Р.

УДК 658.012(47+57)

Развитие конкуренции в процессе формирования рыночной экономики / Паламарчук Г. М. // Формир. рынка в СССР / АН УССР. Ин-т экон.. — Киев, 1991. — С. 54—71. — Рус.

Показана роль конкуренции в рыночной экономике. Дана оценка современных возможностей перехода к конкуренто-рыночному типу хозяйствования. Рассмотрены экономич., организационные и правовые предпосылки формирования конкурентной среды.

И.С.Б.

УДК 658.012(73)

Модель повышения конкурентоспособности [США]. Exploring the dimensions of a 3-D competitive manufacturing model / Pulat M., Pulat S. // Ind. Eng.. — 1991. — 23, № 7. — С. 39—40, 42. — Англ.

Перед обрабатывающей пром-стью США со всей остротой встала проблема повышения конкурентоспособности и в этом отношении на передний план выступают деятельность менеджеров, которые должны решить вопрос о том, что может сделать отрасль конкурентоспособной. Для решения этой проблемы предлагается модель, рассматривающая обрабатывающий сектор как часть делового цикла и включающего, помимо произ-ва, определение запросов потребителей, проведение НИОКР, продажу продукции и упр-ние циклом. Модель предусматривает изучение движения материалов и их переработку, соответствующей информации и систем поддержания. Затраты на первую из этих частей могут быть сокращены за счет внедрения автоматизации и передовых технологий, лучшего использования рабочей силы. Это особенно важно для электроники, где 60—80% произв. затрат приходится на стоимость материалов. Информ. системы позволяют синхронизировать произ-во с заказами потребителей. В систему поддержания могут входить, напр., корпоративные программы продажи, сокращающие время движения продукции от произ-ва до потребителя, программы совершенствования проектирования, позволяющие снижать в итоге стоимость продукции и повышать ее качество. Большой эффект дает внедрение тотального контроля качества. Библ. 8. Б. А. Л.

УДК 658.012(410)

Обострение конкуренции в сфере услуг в 90-е годы [Великобритания]. Battleground for the 90s / Ash N. // Purchas. and Supply Manag.. — 1991. — Sept.. — С. 19—21. — Англ.

Упр-ние техникой (УТ) в широком смысле этого слова — Facilities Management становится важнейшей задачей в сфере услуг. Исследования, проведенные в Henley Centre, на примере компаний множительной техники типа Xerox, выявили тенденцию расширения услуг на контрактной основе. Преимущество контрактной системы в том, что она обеспечивает более высокий уровень квалификации персонала и сжатые сроки оказания этих услуг. Опрос компаний выявил различные виды услуг на контрактной основе, которые по уровню использования распределяются следующим образом: уборка помещений — 50%, секретарские обязанности — 16%, сбслуживание ВТ — 14%, эксплуатация оборудования — 13%, администрирование — 6% и др. В компаниях, применяющих копировальные работы на контрактной основе, 45% опрошенных преимуществом этого способа назвали экономию, 45% — более быстрое реагирование. Некоторые не понимают, что услуги, оказываемые сторонними организациями, высвобождают время управляющих для выполнения ими своих основных функций. Задача управляющего — выбрать фирму, обеспечивающую наиболее высокое качество услуг по сходной цене. Т. Ф. М.

УДК [658.3:34](73)

[Сохранение конфиденциальной информации при найме и увольнении сотрудников, США]. When an employee leaves, make sure his knowledge stays / Gilman Joel B. // Syst. Integr.. — 1990. — 23, № 12. — С. 15. — Англ.

Автор рассматривает проблемы, связанные с утратой компанией (К) информации в результате увольнения работника при переходе его к конкуренту и с наймом в организацию бывшего работника конкурента. Указывается, что разглашение различных конфиденциальных технич. данных коммерческой информации различного рода могут нанести существенный ущерб К. Предотвратить это можно, если в договор найма включить условие о нераскрытии сведений, которые расцениваются как конфиденциальные. Это условие должно быть подписано до того, как работник приступил к работе в первый раз. Условие сохраняет свою силу в течение 2—5 лет после прекращения найма. Кроме того, следует включать в соглашение о найме условие о том, что работник не будет конкурировать с К в течение 2—3 лет после увольнения из нее. В этом условии целесообразно предусмотреть компенсацию за его нарушение, потому что иначе впоследствии сложно будет доказать причиненный ущерб. Автор подчеркивает, что хотя это условие в некоторых штатах и не применяется, суды в большинстве случаев их реализуют, особенно если компенсация установлена в денежной форме. В соглашении следует также предусмотреть обязанность работника информировать К, с которой он прервал отношения, о своем новом наймодателе, что позволит узнать, были ли нарушены ваши права. На конфиденциальных документах К следует делать отметку об этом на каждой странице, хранить такие документы взаперти и оценивать, кого можно ознакомить с ними. При передаче устной конфиденциальной информации следует подчеркивать ее конфиденциальный характер. При приеме на работу бывшего работника конкурента следует, во избежание возможных судебных исков, предусмотреть в соглашении о найме условие о том, что К не желает получать от них никакой конфиденциальной информации о их предыдущем наймодателе. В противном случае при использовании такой информации, в штатах, где действует федеральный закон о торговых секретах К может понести ответственность в размере тройной величины нанесенного ущерба и расходов на адвоката. М. В. З.

УДК [378.6:351](73)

Как готовят профессиональных руководителей в Гарварде / Семенцов С. // Экон. науки. — 1991. — № 9. — С. 28—38. — Рус.

В ряду учебных центров готовящих профессиональных руководителей Гарвардская школа бизнеса занимает особое место. Она старейшая в Америке и самая престижная, знаменитая своими выпускниками и преподавателями, библиотекой и научными исследованиями, родоначальница метода конкретных ситуаций (кейс-метода) и т. д. Во всех опросах она входит в тройку лучших школ бизнеса США. Ее выпускники в 1990 г. получали начальную заработную плату в среднем в полтора раза большую, чем их коллеги, окончившие другие школы. Основной деятельностью школы безусловно является обучение по программе МВА. Ежегодно ~800 чел. после двух лет учебы покидают Гарвард с дипломами магистра деловой администрации. Цель программы — развить у выпускников качества, требующиеся руководителю, а именно: 1) умение увидеть место организации в окружающем мире и взглянуть на нее как единое целое; 2) аналитич. и интеграционные навыки, т. е. способности разобраться в запутанной ситуации, вычленить и сформулировать проблему, разработать альтернативные варианты ее решения и реализовать избранный вариант, 3) технич. и функциональные навыки, т. е. компетентность в таких областях деятельности, как произ-во, маркетинг, фин. анализ; 4) умение сочетать личную деловую этику с успешной деятельностью по упр-нию компаний; 5) профессиональную зрелость — навыки общения и взаимодействия с людьми и умение спокойно работать в атмосфере конкуренции. Обучаются по этой программе молодые люди: двум третям от 23 до 26 лет и лишь 10% старше 30. Они имеют высшее образование в самых различных областях и стаж работы не менее двух лет. Обучение платное, один его год в 1988 г. обходился студенту, не обремененному семьей, в 27,6 тыс. долл., в т. ч. 14,5 тыс. долл. — плата за обучение. Основные предметы в школе: экономика и упр-ние, маркетинг, упр-ние произ-вом, организационное поведение, упр-ние персоналом, контроль, финансы, международная экономика, конкуренция и стратегия, информационные технологии.

Г. И. Б.

Повышение конкурентоспособности предприятий за счет совершенствования логистики [ФРГ]. Mehr als die Summe der Einzelsysteme / Redweik Thylo // Logist. heute.. — 1991. — **13**, № 7—8. — С. 55—56. — Исп.

Отмечается, что функции логистики (Л) нельзя сводить только к упр-нию ресурсами пред-тия (П). Л является основным элементом, обеспечивающим конкурентоспособность П. Вся цепь мероприятий Л по поддержке функционирования П должна быть ориентирована на обеспечение завоевания рынка путем рациональной организации использования информации, продукции и др. основных ценностей П. Для этого требуется комплексная система планирования и упр-ния П, интегрированная с системой оперативного руководства, что позволит гибко координировать работу произ-ва, транспорта и оперативно реагировать на потребность перехода и др. продукцию. *Интеграция Л и произ-ва сопровождается синергич.* эффектом. Создание эффективной Л требует выработки ее стратегии, согласованной со стратегией П, обработки системы ее объективной колич. оценки, и выявления решающих факторов. Сообщается о разрабоке модели функционирования Л, позволяющей отработать основную концепцию Л с учетом конкретных условий. Анализируются основные функции Л: экономия трудозатрат и оптим. использование рабочей силы, снижение затрат (напр. за счет применения роботов); стимулирование автоматизации произ-ва; обеспечение синхронизации параллельных процессов произ-ва. Приводятся основные факторы, влияющие на конкурентоспособность автомобильных П и подлежащие воздействию через Л: ускорение разработки новой продукции; оперативность макс. удовлетворения спроса; повышение качества продукции; снижение ее стоимости.

Н. И. Р.

УДК 658.012(485)

Стартегия производства в системах ориентированных на сокращение функциональных затрат [Швеция]. Manufacturing strategy in the value system / Lindberg P., Trygg L. // Int. J. Oper. and Prod. Manag.. — 1991. — **11**, № 3. — С. 52—62. — Англ.

Давление конкуренции побуждает производителя внедрять системы упр-ния, ориентированные на сокращение функциональных затрат произ-ва. Возможности совершенствования систем внутрифирменного упр-ния практически исчерпаны. На первый план выходят системы упр-ния снабжением и сбытом. Исследован опыт машиностроительной пром-сти Швеции. Показано, что надежность системы поставок служит одним из ведущих факторов успеха в конкуренции. Здесь намечается переход к системам с единственным источником поставок и интеграцией систем упр-ния произ-вом поставщика и потребителя. По материалам анкетного обследования пром. компаний Швеции выявлены основные источники *помех по созданию таких интегрированных систем упр-ния* произ-вом поставщика и потребителя, показаны основные причины нарушения сроков и качества поставок. Выделены основные направления мероприятий по обеспечению выполнения договорных сроков поставок. Библ. 15.

И. М. В.

УДК [658.5:316](73)

Управление культурой как одним из ресурсов конкурентоспособности организации [США]. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage / Fiol C. Marlene // J. Manag.. — 1991. — 17, № 1. — С. 191—211. — Англ.

Обзор. Существует большое кол-во подходов к исследованию культуры организации. В статье предлагаются различные концептуальные подходы к рассмотрению культуры с целью выявить зависимости между поведением и социальным значением культуры в организации. В предыдущих исследованиях культура определялась как набор невидимых и неписанных правил, которыми руководствуются члены организации. Рассматривается и освещается роль культуры в упр-нии организационной конкурентоспособностью. Представлена модель эволюции культуры. Изучается понятие компетенции как одного из источников конкурентоспособности фирмы. Авторы Рид и Дефиллири предлагают 3 характерные черты компетенции: невыразимость, сложность и специфичность. Невыразимость связана с трудностью идентификации компетенции. Комплексность — с большим кол-вом разных технологий и процедур таким образом, что их комбинация трудно поддается имитации. Специфичность является результатом тесных взаимоотношений между фирмами. Однако, исследователи Прахалад и Беттис возражают против выделения этих переменных, они акцентируют внимание на диверсификации как важном ресурсе фирмы. Первая группа исследователей культуры акцентирует внимание на описании организационных процессов без попыток предсказать или предвидеть конечные результаты.

Вторая группа исследователей полагает, что культура является ключом к пониманию организации, произв-сти, эф-сти, а также средством достижения организационных целей. В контексте стратегич. упр-ния для того, чтобы культура обеспечила значительные конкурентные преимущества для фирмы, 3 условия должны быть соблюдены: 1) культура должна быть оценена, помогая фирме повышать экономич. показатели, 2) культура должна быть уникальной, 3) культура должна быть неповторимой. Лингвистич. подход с анализом слов, речи, выражений может служить основой для объяснения и упр-ния культурными факторами. Однако, Вайтхолл сообщает, что сейчас 85% старо-английского словаря потеряно из-за привнесения французских и латинских слов и частично из-за развития идиоматических выражений. В таблице представлены взаимосвязи между языком и культурой. Приводится несколько предполагаемых моделей взаимосвязи между поведением и культурой: 1) изменение моделей поведения приведет к изменениям культуры только в том случае, если культурно-поведенческие аспекты контролируются сильными лидерами, 2) упр-ние изменениями культуры посредством изменения поведенческих моделей не гарантирует длительных преимуществ в конкуренции, потому что изменения не могут быть соответствующим образом имитированы. Библ. 40

Н. А. К.

УДК 658.012(73)

Обработка информации в организации, реакция на конкуренцию и характеристики работы компаний внутренних авиалиний США. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U. S. domestic airline industry / Smith K. G., Grimm C. M., Cannon M. J. // Acad. Manag. J.. — 1991. — 34, № 1. — С. 60—85. — Англ.

Обзор. Представлены материалы анкетного обследования компаний внутренних авиалиний США, проведенного с целью выявления особенностей их конкурентного поведения. В частности, стояла задача выявления связи между подходами к организации информ. процессов внутри компаний и их реакцией на нововведения конкурента. Описана методика сбора и анализа материалов обследования. Проверка исходных гипотез показала наличие корреляции между интенсивностью информ. процессов и скоростью реакции компании на поведение конкурента. При этом вопреки ожиданиям установлено, что интенсивность информ. работы не имеет четкой связи с характеристиками текущей работы компании. Показана роль стратегич. планирования в обеспечении устойчивой конкурентоспособности компании. Библ. 83.

И. М. В.

УДК 658.012.2«313»(94)

Жизненно важные факторы обеспечения конкурентоспособности [Австралия]. The vital ingredients of world competitiveness : Prepr. Pap. Nat. Eng. Manag. Conf. «Manag. Chang. Future», Adelaide, 10—11 Oct., 1991 / Brinkworth D. // Nat. Conf. Publ. / Inst. Eng., Austral.. — 1991. — № 91/20. — С. 24—29. — Англ.

Обзор. Предлагается рекомендации по обеспечению высокой конкурентоспособности пред-тий, разработанные крупной консультативной организацией NIES (National Industry Extension Services). NIES оказывает сервисные услуги не только пред-тиям, но и правительственным организациям. Разработки NIES касаются: стратагии и планирования бизнеса; диагностики экспортных операций и маркетинга; упр-ния гибким автоматизированным произ-вом; обеспечения качества; организации работы и реконструкции пред-тий; развития технологии; и т. д. Комментируется комплекс из 11 взаимосвязанных факторов, определяющих конкурентоспособность пред-тия, расположенных по приоритетам: кооперация с другими пред-тиями; своевременность приостановки деятельности в существующей форме; концентрация на определенном виде деятельности; поддержка гос-ва; использование кадров; внедрение инноваций; лидерство; качество продукции; стратегия; тотальная система обеспечения качества; организация работы. Рекомендуется тщательно анализировать эти факторы и на основе этого вырабатывать оптим. стратегию. При этом необходимо руководствоваться следующими правилами: программа перестройки должна иметь стратегич. план; сотрудники должны активно участвовать в перестройке; необходим эффективный менеджмент перестройки; необходимо отработать оптим. систему мероприятий по перестройке. В заключение приводится одна ценная рекомендация, предложенная Hayes в 1988 г.: «внедрите какое-либо одно существенное усовершенствование произв-ва, которое не могут использовать большинство пред-тий вашей отрасли». Библ. 20.

Б. Ю. В.

УДК 658.310.13(73)

Ключ к успеху в конкурентной среде — потенциал работников [США]. Your key to success in the competitive marketplace? Unlocking employee potential / Agarwal Ajay // Ind. Eng.. — 1990. — 22, № 8. — С. 35—39. — Англ.

Отмечается, что сейчас американская пром-сть испытывает большие трудности в сохранении своих рынков, особенно в конкуренции с японскими товарами. При этом интересно, что и оборудование и технологии, используемые американцами, не уступают, а то и превосходят по своему уровню японские. Несколько американских компаний пытались внедрить японскую систему JIT (точно в срок), однако достигнутые результаты оказались на удивление низкими. Ответ на эти вопросы может быть найден при анализе японского подхода к упр-нию людьми, который характеризуется высоким уровнем мотивации поведения работников. Мотивация работников является ключевым вопросом современного менеджмента. Далее анализируются основные недостатки американского менеджента, результатом которого является низкий уровень мотивации американских рабочих. 1. Менеджерами становятся инженерные работники, не имеющие опыта упр-ния людьми. Их нежелание выполнять соответствующие функции менеджера приводит к неудоалетворенности подчиненных. 2. Человеческий фактор. Работники должны испытывать чувство вовлеченности в работу и посвящать себя ей. Поэтому при осуществлении нововведений необходимо учитывать характеристики рабочей силы..

Сейчас резко возрастает образовательный уровень рабочей силы и то, насколько полно используются возможности работников, играет огромную роль в мотивации к труду. Менеджер должен давать работнику возможность почувствовать свою самоценность. 3. Менаджеры нацелены в своем поведении на решение возникших проблем, а не на их предотвращение. Американским менеджерам присуща слепая вера в возможности высокотехнологич. произ-ва, однако без соответствующих подходов к людям, без их должной мотивации действовать в нужном направлении, дорогостоящие вложения не дают ожидаемой отдачи. 4. Менеджеры должны понимать, что упр-ние людьми это в той же мере искусство, в какой наука. Не существует единой модели менеджмента или одного алгоритма, которые можно использовать в любой ситуации. Все люди разные и хороший менаджер найдет оптим. решение, лишь проанализировав человека и обстановку. Библ. 20

Е. Н. П.

УДК [658.5:331.101.3](44)

Продажа услуг: инвестирование отношений доверия с клиентом [Франция]. La vente de services: investir dans la relation pour gagner la confiance du client / Flipo Jean-Paul // Dir. et gest. entrepr.. — 1991. — 26, № 130—131. — С. 33—40. — Фр.

Рассматриваются основные принципы организа ии продажи услуг. Отмечается, что успех продажи во все большей мере определяется не технико-экономич. факторами, а человеческими взаимоотношениями с клиентами. В то же время конкуренция требует гораздо более высокого уровня организации продажи услуг. При этом необходимо учитывать, что продажу услуг осуществлять значительно сложнее, чем продажу продукции, так как оплата услуги производится до ее получения, ряд услуг имеет нематериальный характер, образ персонала в сфере услуг часто представляется негативным, существует неопределенность и субъективность в установлении качества услуги. Указанные факторы и еще многие другие делают продажу услуг настоящим искусством, которое состоит в том, чтобы хорошо понять желания клиента, его потребности и мотивировки, часто являющиеся очень размытыми, аргументировать возможно более точно свои предложения, осуществлять по возможности одновременно продажу и выполнение заказа. Успех продажи в сфере услуг не может быть достигнут без предварительного доверия клиента, что, в свою очередь, требует определенных инвестиций со стороны продавца в эти отношения..

Установление такого доверия предполагает выполнение трех основных требований: учета специфич. особенностей *клиента как покупателя услуги*, *интеграции продажи* услуг в стратегию маркетинга, уравнивания значения функций произ-ва и продажи. Для выполнения первого требования необходимо прежде всего уметь слушать клиента, проявлять внимание и интерес к его проблемам. Это кажется элементарным, но однако именно этого нехватает в первую очередь. Если продавец не слушает клиента, он может оказать ему только стандартную услугу, специфич. требования клиента не будут удовлетворены. Важно дать почувствовать клиенту профессионализм продавца, его умение быстро разобраться в проблеме клиента и тем самым вызвать его доверие. Специальные исследования показали, что участие клиента в выполнении услуги благотворно влияет на конечный результат сделки и повышение рентабельности продажи. Оценка качества выполнения заказа находится в прямой зависимости от характера участия клиента в выполнении заказа. Продажа услуг является профессией, которая требует такого же изучения, как и другие, и предприятия сервиса должны осуществлять инвестиции в коммерческое образование, также как и в отношении с клиентурой

Т. А. У.

УДК 658.8(1-662)

Факторы конкурентоспособности продукции на мировых рынках. Marketing: European product strategies Parkinson St. T. // Manager Update. — 1990. — 2, № 1. — С. 11—20. — Англ.

Анализируются факторы обеспечения и сохранения высокой конкурентоспособности продукции фирмы на мировых рынках. Отмечается, что анализ этих факторов имеет большое значение для отдельных фирм, поскольку не существует каких-либо постоянных предпосылок сохранения устойчивых позиций на мировых рынках. Поэтому, как правило, фирмы, имеющие лидерство на мировых рынках, со временем его утрачивают и требуются дополнительные усилия для восстановления прежних позиций. Большинство исследователей согласны с тем, что основным фактором обеспечения высокой конкурентоспособности на мировых рынках является постоянная ориентация фирмы на реализацию инноваций — как технологических, так и организационных. При этом инновации, как правило, не носят какого-либо существенного характера, а успех на мировых рынках достигается за счет кумулятивного эффекта реализации инноваций в различных областях производственно-хоз. деятельности. Отмечается, что предпосылкой лидерства на мировых рынках является наличие требовательного и избирательного спроса внутри страны. Этим обстоятельством, в частности, объясняется больший успех на мировых рынках западногерманских фирм по сравнению с их британскими конкурентами. В значительной степени способствуют обеспечению высокой конкурентоспособности продукции фирмы передовые позиции компаний-поставщиков. Дополнительным преимуществом обладают фирмы стран, технико-технологич. параметры которых принимаются за основу установления международных стандартов.

А. Л. М

УДК 658.8(410)

Дополнение к продукту — преимущество в конкуренции (Великобритания). Product augmentation and competitive advantage / Blois K. J. // J. Gen. Manag.. — 1991. — 16, № 3. — С. 29—38. — Англ.

По мере заполнения рынка товарами, схожими по своим характеристикам и способам произ-ва, возникает проблема их дифференциации у потребителя. Чтобы выделиться, фирма ищет пути дополнения (Д) этих товаров какими-либо др. товарами или услугами, при этом ей приходится решать следующие задачи: 1) выбор формы Д; 2) определение их эф-сти; 3) создание преград для копирования Д конкурентами; 4) установление соответствующей цены; 5) соблюдение стандартов качества. Рассматривается решение этих проблем на примере компании гражданской авиации. Большую роль в процессе создания Д их продукту играет культура корпорации и марка компании. Приводится в пример компания которая превзошла конкурентов в своей области благодаря "неосязаемому" чувству повышенной ответственности персонала. Библ. 16. Т.Ф.М.

Зак.624 Тир.200 Отпечатано в фирме "Прогресс"

gost.e-ecolog.ru