

2. Определение четкой согласованности стратегических планов с тактическими, с учётом постоянно изменяющейся внешней среды организации.

3. Предприятия необходимо рассматривать в качестве второстепенного объекта стратегического анализа; стратегии должны ориентироваться на задачи и условия функционирования систем более высокого порядка, для которых предприятия выступают в качестве одного из элементов. К предприятию надо подходить как к открытой системе. (Например: создание производственных объединений по отраслевому и др. признакам, с целью проведения маркетинговых исследований.)

4. Внедрение новых управленческих форм и методов.

5. Сочетание материальных и нематериальных методов мотивации труда работников занимающихся разработкой планов предприятия.

<http://edoc.bseu.by/>

*Н.П. Кохно*, доцент  
Белорусский государственный экономический университет

### **Технологический менеджмент на службе предприятия (опыт промышленно развитых стран)**

Труднее всего увидеть то,  
что прямо перед тобой.  
Гете

Особенно остро проблема управления производством встает в периоды кризиса производственной деятельности. Кризис производства, кроме всего прочего, свидетельствует о том, что в области производственной деятельности объективно существует и проявляются факторы, которые не выявлены и поэтому не учитываются при управлении. Речь идет о технологическом факторе производства.

В течение последних лет в промышленно развитых странах через примерно десятилетние интервалы наблюдались волны радикальной смены моделей управления предприятиями и стратегий их деятельности. В 1945 — 1955 годах основное внимание уделялось производственным материальным ресурсам, в 1955 — 1965 годах — финансовым ресурсам, в 1965 — 1975 годах — коммерческим ресурсам, в 1975 — 1985 годах — кадровым ресурсам.

До середины 80-х годов в значительной мере вне сферы стратегического управления оставались только технологические ресурсы. Однако такие ресурсы все более становились основным фактором конкурентоспособности. Данное обстоятельство заставило предпринимателей Западной Европы и США вслед за Японией обратить особое внимание на данный объект управления, и с этого момента начинается активное развитие новой управленческой дисциплины — технологического менеджмента, или — по французской терминологии — управления технологическими ресурсами. Причем речь идет об управлении инновационным процессом не только в технико-производственной сфере, но и в коммерческой, управленческой, финансовой, информационной и других видах деятельности “сервисного” характера. Разумеется, нововведения могут рождаться не только на базе технологии и знаний существующих на данном предприятии, но и на базе внешних по отношению к нему интеллектуальных возможностей. Однако пользоваться последними можно только при наличии на предприятии соответствующего экспертного потенциала.

Технологический менеджмент может уже сейчас внести значительный вклад в решение таких важнейших долгосрочных проблем предприятия,

как оценка и усиление конкурентных позиций, заблаговременно выявление как опасностей, так и новых возможностей развития, построение отношений с государством, окупаемость растущих расходов на собственные разработки и покупку технологий, нейтрализация усиливающихся факторов риска, корректировка областей специализации, выбор партнеров по научно-производственной кооперации и т.д.

Ниже в сжатом виде освещается опыт Ж. Морена и Р. Сера, руководителей консультативной фирмы "Евростарт", разработавших концепцию технологического менеджмента. Она включает следующие основные этапы.

1. Инвентаризация имеющегося технологического достояния предприятия. Предусматривает оставление описи применяемых технологий (умений) и ранжирование их по значимости.

2. Оценка степени зрелости существующих технологий и выработка соответствующей стратегии действий по отношению к ним.

3. Оценка степени овладения технологическим достоянием с определением перечня мер по сохранению и обогащению технологических навыков.

4. Оптимизация технологических ресурсов предприятия. При этом решаются вопросы организации наблюдений за окружающей технологической средой, целесообразности приобретения новых технологий, создания альянсов с другими предприятиями, патентования нововведений и т.д.

Хотя приемы технологического менеджмента естественны, порой интуитивны, соответствуют здравому смыслу, в то же время, они позволяют уже на этом уровне значительно повысить эффективность производства.

Приведем основные заповеди технологического менеджмента.

1. Технологический прогресс может быть источником как подъема предприятия, так и угрозой для его существования.

2. Клиенты, поставщики, собственный персонал дает больше идей, чем непосредственно научные работники.

Попытаемся непредвзято оценить изложенный выше материал и сделать соответствующие выводы.

1. Признается ведущая роль технологий на предприятии, и это само по себе объективно. Без процесса переработки сырья в продукт (технологии) бессмысленно говорить о предприятии как таковом.

2. Дается широкая трактовка понятия "технология". технологиями являются и процессы снабжения, управления, финансирования предприятия и т.д.

3. Важна оценка технологий по степени зрелости. Зарождающиеся новые технологии как и все новое требует довольно значительных затрат, но это не говорит о том, что в будущем такие технологии не окупят себя.

4. Отмечено, что новые технологии "живут" все меньше, а стоят все дороже. Этим подтверждается экономическая выгода от обладания высокими технологиями.

5. Наряду с высокой важностью технологического достояния предприятия признается, что методика технологического менеджмента базируется на уровне здравого смысла, а не на научном уровне. Особенно ярко это прослеживается во второй заповеди. Если поставщики, клиенты, собственный персонал дают больше идей по технологическому перевооружению, то данное не свидетельствует о ненужности ученых. Данное заключение свидетельствует о невосребованности научных знаний.

Научный уровень гораздо выше уровня здравого смысла. Здесь необходимо отметить, что учеными стран СНГ уже предложены разработки по данному направлению. Определенный вклад в такие разработки внесли и сотрудники кафедры технологии БГЭУ. Основоположниками экономической теории технологического развития производства являются отечествен-

ные ученые. Дело сталося за малым — востребовать предлагаемые знания для того, чтобы именно на научном уровне решать технологические проблемы производства.

*А.А. Орешников, доцент*  
Витебский государственный технологический университет

### **Трансформация системы управления предприятиями в условиях перехода к рынку**

Проводимый в жизнь переход к рыночной экономике требует и соответствующего развития системы управления предприятиями. Именно на этом направлении формируется система регулируемой рыночной экономики, создается действительная административно-командная структура, существование которых показало их низкую экономическую эффективность.

В то же время следует отметить образовавшийся вакуум управления, суть которого состоит в том, что старая система управленческих связей — отношений, базировавшихся на централизованном планировании, оказалась разрушенной, а основная цель управленческой реформы — создание новых отношений между предприятиями, а также внутри них, — практически не достигнута. Не дало своих положительных результатов и акционирование предприятий. Смена форм собственности без решения проблем технологической модернизации, управленческой реорганизации, налаживания стратегического планирования фактически свела к нулю влияние приватизации на экономический рост.

Качественные характеристики состояния системы управления проявляются в следующем:

взамен разрушенной министерско-отраслевой системы управления практически не созданы полноценные, отвечающие требованиям рыночной экономики структуры административного управления и экономического стимулирования;

остаются не полностью урегулированными отношения между собственником и менеджером, что порождает борьбу за экономическую власть;

сохраняется противостояние между менеджерами и персоналом, а также технологический подход, всячески ограничивающий участие персонала в управлении производством.

Управляемость предприятиями, характеризующаяся в настоящее время названными выше чертами, непосредственно влияет, в частности, на степень риска при осуществлении инвестиций и установлении торгово-экономических связей с зарубежными странами, при реализации крупномасштабных проектов и программ.

В этих условиях одной из неотложных задач стало внесение существенных изменений в организационную структуру промышленности. Для восстановления координации деятельности различных предприятий и ликвидации неопределенности, связанной с распадом системы связей, можно рекомендовать активное создание договорных объединений, в которых фирмы будут заключать договоры между собой для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов. Формами таких союзов могут стать финансово-промышленные группы (ФПГ), способные поддерживать достаточную инвестиционную активность и обеспечивать технологические нововведения. В них должны входить технологически связанные промышленные предприятия, научно-исследовательские, торговые фирмы, банки и инвестиционные фонды. Такие группы позволят концентрировать ресурсы в точках роста и