

Н.Б. ТОКАРЬ, асист. НТУ «ХПИ»

А.Н. ПОДОЛЬСКАЯ, ст. преп. НТУ «ХПИ»

К ВОПРОСУ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье рассматриваются основные аспекты формирования рыночной модели управления предприятием, проблемы и задачи, с которыми сталкивается руководитель аппарата управления предприятием при определении экономической политики фирмы.

This article discusses the main aspects of market-based model management by enterprise, and reviews the problems and challenges faced by the leader of staff management in determining the economic policies of the company.

Становление и развитие рыночных отношений порождает изменения различных сторон руководства деятельностью предприятий и функций менеджеров всех уровней. Прежде всего, меняется ориентация управления, которая является основой формирования бизнес-концепции руководства предприятием. Особое значение приобретает философия ценностного управления. Основным принципом ценностного руководства является ориентация на действия, уважение и доверие к работнику. Это делается путем упрощения деловых ситуаций, расчленения работ на части до простых заданий и их реального выполнения, поддержки новаторства, малых творческих групп и временных структур, проведения политики открытых дверей на всех уровнях и незапланированных совещаний с клиентами. Иначе говоря, ценностное управление в преуспевающих фирмах основную роль отводит исполнителям. Такая ориентация управления позволяет фирме жить в согласии с трудовым коллективом и обеспечивать финансовую и социальную устойчивость предприятия.

Стиль ценностного руководства – коллегиальный и сводится к ориентации на людей, их полной занятости на производстве, стимулированию и поддержке новаторства, вере в энтузиастов и успех разработок, убеждению и доверию к работникам, обеспечению всех нужной информацией. Зарубежные фирмы, функционирующие в рыночной экономике, накопили большой опыт работы с клиентами. От опыта руководителя предприятия, его профессионализма, таланта, приемов и методов управления зависит успех, жизнеспособность и благополучие фирм, качество жизни персонала и стабильное положение на рынке.

Стратегическими задачами руководителя при ценностном управлении являются: формирование имиджа товара и фирмы, внедрение его среди сотрудников фирмы, покупателей, поставщиков и конкурентов за счет качества, надежности, сервиса и низкой цены; воспитание у подчиненных чувства уверенности в качестве товара, высоком уровне обслуживания клиентов,

выгодности цен для покупателя; формирование у персонала ценностей и традиций, любви к фирме, продукту и клиенту, к качественной и бездефектной работе путем самоконтроля; обучение сотрудников новаторству и энтузиазму в работе, взаимному доверию, заботе о клиентах.

Руководитель организует создание новых товаров и услуг под клиента, который их давно ждет и не может получить от других; ценовую политику в рамках товарного ассортимента, установление справедливой цены с учетом рыночного спроса и предложения и возможностей современного маркетинга по продвижению товаров и услуг; идентификация и быстрое реагирование на любые изменения внешней экономической среды; разработка мероприятий по стимулированию сбыта товаров и пропаганда деятельности фирмы, изучение осведомленности покупателей; исследование жизненного цикла товаров, поведения покупателей, состояния их доходов и факторов, влияющих на выбор покупок. У руководителя должны быть: знание товаров, которые ждет покупатель, групп потребителей и их нужды, посредников, поставщиков и конкурентов, умение анализировать конъюнктуру и емкость рынка, сбытовую территорию и ее особенности, работу с персоналом, покупателями и конкурентами; знание законодательства страны сбыта, методов ценообразования и стимулирования продаж, определение спроса и психологии покупателей, способов эффективного продвижения товаров. Не менее важной задачей руководителей торгового аппарата фирм является владение методами и приемами борьбы с конкурентами.

Наиболее эффективными способами, с нашей точки зрения, служат: оценка возможности быстрого создания нового товара под клиента, его нужды и запросы, а также выполнения индивидуального заказа в любой момент; проведение правильной политики назначения цен в рамках товарного ассортимента, обусловленной действиями конкурентов, эластичностью товара, эмоционально-психологическим воздействием качества товара на покупателя, возможностью привязки нового товара к прежней, хорошо зарекомендовавшей себя марке. Необходимо проводить исследование жизненного цикла товаров и общего состояния рынка; изучение клиентов, мотивов их поведения и выбора покупок; своевременную идентификацию конкурентов и определение их поведения в области ценовой и товарной политики на рынке; отслеживание доходов населения, процентных ставок для возможного изменения позиции товара.

В обязанности руководителя входит организация рекламных компаний, торговых презентаций, выставок и ярмарок, выпуск каталогов, прейскурантов, информационных подборок, брошюр и плакатов; создание оперативных бригад по быстрому и эффективному обслуживанию покупателей; представление скидок и льгот дилерам; оптимальный подбор количества и мест расположения, посредников и поддержки их рекламой; организация пробных продаж для оценки возможностей товара, учета откликов и замечаний клиентов о недостатках товара и упаковки, послепродажного обслуживания; организация бесплатной передачи клиентам образцов двух конкурирующих товаров для сравнения их качественных характеристик, подгонки товара под клиента.

Руководитель должен изучать стимулы покупателей, принципы руководства при совершении сделок, разъяснять решения коллег, обеспечивать связи позиции фирмы и стереотипов поведения потребителей; доводить до потребителей полную и объективную информацию о фирме и товаре, его ключевых преимуществ по сравнению с товарами конкурентов; организовывать интенсивное обучение посредников и клиентов, оказывать им помощь и консультации в совершенствовании технологии, уменьшении затрат при эксплуатации изделий, составлении программ для увеличения сбыта продукции клиентов, активной подготовки их торговых агентов; проводить воспитание и обучение торговых агентов, которые колесят по территории, беседуют с клиентами, оставляют им образцы и реализуют ключевые преимущества товара.

Наряду с этим предпринимателям при осуществлении практической деятельности по реализации товаров и услуг приходится сталкиваться с решением многочисленных, порой противоречивых задач, связанных с обеспечением выгоды покупателю и получением справедливой прибыли продавцом. Для реализации этих целей каждая фирма, исходя из конкретной экономической ситуации, определяет свою политику, т.е. собственную линию поведения на рынке, свои принципы ведения бизнеса, иначе говоря, разрабатывает и реализует на практике перечень четко установленных критериев и норм добропорядочного поведения, которые являются обязательными для исполнения всеми без исключения участниками рыночных отношений с учетом существующего законодательства, общеэтических норм и моральной ответственности перед обществом.

Решающая роль в реализации основных положений рыночной модели принадлежит руководителю фирмы, который, как правило, является признанным специалистом в своей области, мастером по управлению высокими идеями, носителем, творцом и регулятором общих ценностей и внутренней микрокультуры фирмы, новатором в обращении с людьми и семьями работающих, стимулятором нововведений, творцом идеологии, традиций, ритуалов и мифов, языка, веры, образов и метафор. Обычно это удается сильным интеллектуальным личностям, звездам бизнеса, выдающимся людям.

Своими действиями эти руководители являются образцом для подражания, пробуждают энтузиазм и поддерживают ценные действия, мобилизуют ресурсы для удовлетворения мотивов и потребностей людей, определяют и разрешают в каждый момент главные противоречия между изделием и обслуживанием, стабилизацией и нововведением, формальным и неформальным общением, официальным контролем и доверием к людям.

По существу, высший руководитель является социальным архитектором, главным экспертом по созданию, распространению и защите фундаментальных ценностей, который, как локатор, ищет новые необычные сигналы (нововведения), поддерживает их, создает смысл деятельности коллектива и управляет им. Его убеждения, философия действий позитивны и созидательны и направлены на достижение коренных ценностей, заботу о

благополучии покупателей, положительном имидже фирмы и экономическом благосостоянии персонала.

Как показывает практика, такими идеальными качествами обладает далеко не каждый лидер, однако, понимать суть ценностного управления, уметь претворять их в реальную жизнь должен каждый руководитель. И здесь неоценимую помощь может оказать опыт преуспевающих фирм, где у руководства стоят одаренные лидеры.

К сожалению, многие предприниматели не придерживаются правил руководства, разработанных на преуспевающих компаниях.

В большинстве своем они ограничиваются анализом планов и цифр, не воспринимают новые идеи, не отождествляют себя с фирмой, не проявляют достаточного интереса к сотрудничеству с персоналом и клиентами, не ориентируются на покупателя, не поддерживают фундаментальные ценности и в силу этого не имеют перспективы повышения эффективности управления.

В процессе реформирования экономики была создана недостаточно надежная правовая база для функционирования различных организационно-правовых форм бизнеса. Не обобщен передовой опыт рыночных отношений, не разработаны правила ведения дел и рекомендации предпринимателям.

Поэтому возникла необходимость в обобщении опыта работы предпринимательских структур, анализе их успехов и неудач с тем, чтобы уменьшить степень риска их деятельности в реальных рыночных условиях и избежать принятия необоснованных решений.

Основная трудность в понимании проблем рыночных отношений заключается в отсутствии опыта работы и легкодоступной для освоения специальной экономической литературы, учебных пособий и курсов подготовки предпринимательских кадров и, как следствие, дефицит хорошо подготовленных специалистов в бизнесе, без которых невозможно добиться коренного перелома в развитии экономики и формирования цивилизованных рыночных отношений.

Список літератури: 1. *Анисимов Ю.П., Журавлёв Ю.В.* Управление промышленным бизнесом. - Воронеж: ВГТА, 2001. - 224 с. 2. *Дракер П.* Инновации и предпринимательство. - М.: Бук Чемберлен Интернешнл, 1992. - 536 с. 3. *Ефремов В.С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001. - 240 с. 4. *Колесников С.Н.* Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. - М.: Статус-Кво 97, 2001.-336 с. 5. *Коссов В.В.* Бизнес-план: обоснование решений: Учеб.пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ГУ ВШЭ, 2002. - 272 с. 6. *Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Ван Нимвеген Х.* Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, Анализ, Управление, Оптимизация. - СПб.: Азбука, БМикро, 2002.- 317 с.

Надійшла до редголегії07.11.10