

При оценке выбранной кадровой политики целесообразно учитывать возможность синергетического эффекта, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов, поскольку возможность проигрыша в одном может быть существенно компенсирована выигрышем в другом. Так, реализация стратегии развития предприятия, основанная на интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например, только через возможный рост производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата может дать отрицательный результат.

Еще одним важным моментом при оценке выбора кадровой политики является необходимость ее проверки на соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для данного трудового коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать социально-психологический климат на предприятии, потенциальные возможности персонала, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразным представляется проведение социологических исследований с целью изучения реакции со стороны персонала предприятия на выбранную кадровую политику, а на основе материалов районной (территориальной) службы занятости — анализ сложившейся ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий и специальностей, уровня квалификации, профиля их профподготовки и профессиональной пригодности.

Таким образом, для успешного функционирования предприятий различных форм собственности в трансформационных условиях развития экономики Украины требуются новые подходы к системе управления персоналом, и в первую очередь — к кадровой политике предприятия. Ориентация управления на социальную сферу, интересы персонала существенно меняют социально-экономическое значение кадровой работы на предприятии, она

перестает быть только организационно-административной работой и приобретает новое экономическое и социальное содержание. Полная мобилизация кадрового потенциала предприятия на достижение стоящих перед ним задач — это основа повышения эффективности производства и конкурентоспособности предприятия, в противном случае ему могут грозить убытки и рост социальных издержек. В свою очередь, подход к кадровой политике как к производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия требует правильной оценки осуществимости ее в конкретных организационно-технических и социальных условиях.

Литература: 1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шемстова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. — 312 с. 2. Моделирование системы управления квалификационным уровнем персонала предприятия в рыночной экономике / Под ред. А.А. Булянды, А.П. Колониари, Ю.Г. Лысенко и др. — Донецк: Институт экономики промышленности НАН Украины, 1998. — 44 с. 3. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие. — 3-е изд. — М.: Дело, 2000. — 272 с.

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ МАШИН

УДК 338.43:621.009.12

**Орлов П.А.,
Мищенко В.В.**

Под конкурентоспособностью сельскохозяйственных машин, как и любых других машин производственного назначения, следует считать способность выдержать конкуренцию на рынке и быть проданными с прибылью. Отсюда конкурентоспособной является машина, которая пользуется спросом на конкурентном рынке и обеспечивает прибыль производителю. Эта категория предполагает

привязку к конкретному рынку и времени. Так, одна и та же машина отечественного производства может в настоящее время иметь высокую конкурентоспособность на внутреннем рынке и быть неконкурентоспособной на рынках стран ЕЭС, США, Австралии. Возможна и ситуация, когда машина, конкурентоспособная на рынках промышленно развитых стран, окажется неконкурентоспособной на рынках Украины и других стран СНГ.

Несмотря на пристальное внимание ученых к проблеме оценки конкурентоспособности, она до сих пор не получила удовлетворительного решения. Некоторые авторы отождествляют понятия "конкурентоспособность" и "качество". В действительности "качество" является хоть и очень важным, но только одним из факторов конкурентоспособности.

В странах ЕС и некоторых других для оценки конкурентоспособности использовали показатель удельной цены 1 кг массы машин определенного назначения различных фирм-изготовителей на конкретном рынке. В соответствии с этим подходом чем выше удельная цена, тем выше конкурентоспособность. Основной недостаток такого подхода состоит в том, что расчет основан на статистическом материале за прошлый период и не отражает последних изменений. На основе этого подхода невозможно оценить конкурентоспособность проектируемой машины.

Конкурентоспособность машин производственного назначения на конкретном рынке определяется большим числом факторов. Факторы, определяющие конкурентоспособность машин, можно разделить на зависящие от предприятия и от него не зависящие. К зависящим от предприятия факторам можно отнести: качество машины, цену, качество сервисного обслуживания, качество послепродажного обслуживания, рекламу, имидж, наличие сертификата соответствия, наличие сертификата на систему менеджмента качества. К независимым от предприятия факторам относятся курс национальной валюты, величина таможенной пошлины, система налогообложения (количество и ставки налогов, наличие государственной поддержки производителей-экспортеров.). При

этом очень важное значение имеет экономическая составляющая конкурентоспособности, которая отражает эффективность использования машины у потребителя. Последнюю можно измерить с помощью интегрального экономического показателя качества машин **Ки**. Он (показатель) обобщает большинство наиболее существенных свойств машин производственного назначения, учитывает цену приобретения и рассчитывается по формуле:

$$Ки = \frac{Эт}{Ц + 3т} \text{ или } Ки = \frac{Ц + 3т}{Эт},$$

где **Эт** — полезный эффект от эксплуатации машины за срок ее службы;

Ц — затраты на приобретение машины;

3т — дисконтированная величина затрат на содержание, эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты за срок службы машины.

Полезный эффект от эксплуатации машины за срок ее службы может быть выражен объемом произведенной продукции или работы, прибылью. В большинстве случаев полезный эффект от использования машины за срок службы до списания целесообразно измерять количеством произведенной продукции, выполненной работы или отработанного времени (наработкой).

Суммарные затраты, отражаемые в знаменателе формулы, называют стоимостью потребления машины.

Интегральный экономический показатель качества машины отражает полезный эффект, приходящийся на каждую гривню затрат, связанных с приобретением, содержанием, техническим обслуживанием, ремонтами и эксплуатацией машины. Этот показатель имеет и недостаток, заключающийся в том, что он не учитывает эстетических, экологических характеристик машин, безопасности, соответствия нормативно-правовым документам. Машину, которая не соответствует на конкретном рынке требованиям экологических стандартов и стандартов безопасности, заведомо следует считать неконкурентоспособной. Например, введение более жестких экологических стандартов в странах ЕС сделало невозможным использование грузовых автомобилей, произведенных ранее в Украине и других бывших республиках

СССР, для транспортировки товаров по территории стран ЕС.

Из изложенного вытекает, что понятие "конкурентоспособность" шире понятия "качество". Высокое качество является необходимым условием конкурентоспособности, но недостаточным. При этом важно учитывать, что в роли главного судьи качества машины всегда выступает ее потребитель. Поскольку уровень удовлетворения запросов и ожиданий потребителей может колебаться в широких пределах, то и качество может изменяться соответственно от очень высокого до очень низкого.

Показатель **Ки** разработан достаточно давно. Вместе с тем многие вопросы еще являются дискуссионными. Так, некоторые авторы предлагают в качестве расчетного периода использовать полный амортизационный срок службы машин, другие же авторы вообще не уточняют этот показатель. Использование в качестве расчетного периода амортизационного срока службы является некорректным хотя бы потому, что в настоящее время предприятия могут выбирать различные годовые нормы и методы начисления амортизации в рамках налогового и финансового учета, а следовательно, и продолжительности амортизационных периодов. Ориентация на амортизационные сроки службы сельскохозяйственной техники, действовавшие в Украине до середины 1997 г., приводила к искусственному занижению долговечности отечественных тракторов Т-150 до 5 лет против 20 лет для тракторов фирмы "Джон Дир". К сожалению, такую искаженную информацию о сроках службы отечественных тракторов публиковали в одном из ведущих экономических журналов Украины. В качестве расчетного периода представляется целесообразным использовать экономически рациональный срок службы машины **То**. Экономически же рациональные сроки службы этих тракторов отличаются несущественно.

Экономически рациональным сроком службы машины по условиям только материального износа является такой срок службы, при котором обеспечивается минимальная величина удельных затрат на единицу наработки при соблюдении требований социальных и эколо-

гических стандартов. Экономически рациональным сроком службы машины по условиям одновременного влияния материального износа и научно-технического прогресса может быть равный срок или меньше оптимального по условиям только материального износа. Разрыв между указанными величинами зависит от социально-экономических преимуществ более совершенной и экономичной машины, которой можно будет заменить данную машину. Экономически рациональный срок службы машины по условиям одновременного влияния материального износа и научно-технического прогресса может быть определен из условия получения максимальной величины экономического эффекта от замены данной машины более совершенной за период, равный остаточному сроку службы данной машины по условиям влияния только материального износа.

Необходимо учитывать, что сравнивать величины **Ки** при оценке конкурентоспособности машин аналогичного назначения можно только в том случае, если машины производят продукцию (работу) одинакового качества, имеют одинаковые сроки службы до списания и не отличаются по социальным и экологическим последствиям, а расчеты произведены за одинаковый период. В случае, когда перечисленные характеристики сравниваемых машин отличаются, требуется предварительное приведение величин **Ки** в сопоставляемый вид с учетом различий в этих характеристиках.

При расчете интегрального экономического показателя качества для аналогичных машин производственного назначения могут оказаться разными экономически рациональные их сроки службы до списания. В такой ситуации расчет цен потребления машин за различные периоды и приведение результатов к начальному моменту внесет определенные погрешности. Сравниваемые машины окажутся в несопоставимых условиях с точки зрения учета фактора времени. В результате дисконтирования искусственно будут занижены суммарные затраты по варианту использования машины с более продолжительным сроком службы до списания. Для повышения точности оценки необходимо показатели обеих машин

рассчитать за один и тот же период, равный экономически рациональному сроку службы менее долговечной машины. При этом из цены потребления более долговечной машины следует вычесть ее остаточную стоимость к моменту исчерпания экономически рационального срока службы менее долговечной машины. Это позволяет производить расчеты величин **Ки** за одинаковый период времени, равный **То** менее долговечной машины.

Пример. Экономически рациональный срок службы машины А — 6 лет, а машины Б — 3 года. Цены приобретения машин составляют соответственно 40 и 30 тыс. грн. Ежегодная наработка принята равной соответственно 140 и 120-и единицам продукции. Ежегодные затраты на эксплуатацию и содержание машин составили соответственно 15 и 14 тыс. грн. Произведем расчет интегральных экономических показателей качества в двух вариантах при норме дисконтирования 0,2.

Первый вариант — за периоды соответственно 6 и 3 года:

$$K_{иА} = 40 + 15 : 1,2 + 15 : 1,2^2 + 15 : 1,2^3 + 15 : 1,2^4 + 15 : 1,2^5 + 15 : 1,2^6 = 89,88 \text{ тыс. грн.}$$

$$K_{иБ} = 30 + 14 : 1,2 + 14 : 1,2^2 + 14 : 1,2^3 = 59,44 \text{ тыс. грн.}$$

Второй вариант — за равный период 3 года при условии, что остаточная стоимость более долговечной машины составит 12 тыс. грн.:

$$K_{иА} = 40 + 15 : 1,2 + 15 : 1,2^2 + 15 : 1,2^3 - 12 : 1,2^3 = 64,66 \text{ тыс. грн.}$$

Для первого варианта расчета при различных продолжительностях расчетных периодов интегральные экономические показатели качества составили соответственно 0,0093 и 0,0061 ед./грн. Для второго варианта при различных продолжительностях расчетных периодов интегральные экономические показатели качества составили соответственно 0,0064 и 0,0061 ед./грн.

Если по первому варианту **Ки** машины В лучше на 0,0032 ед./грн. или на 52,4%, то по второму варианту — только на 0,0003 ед./грн., или 5%.

При различном качестве производимой продукции из цены потребления машины, имеющей более высокое качество продукции (работы), необходимо вычесть дисконтированную величину чистой прибыли, полученной за счет более высокого качества за период **То**.

В ситуации, когда обе сравниваемые машины соответствуют требованиям действующих экологических и социальных стандартов, но одна из них имеет преимущество по полезным экологическим и/или социальным результатам, то дисконтированную величину стоимостной оценки положительных социальных и/или экологически полезных результатов необходимо вычесть из цены ее потребления.

Если полезный эффект машин измеряется количеством отработанного времени за расчетный период, а машины отличаются по производительности, то наработку более производительной машины необходимо умножить на коэффициент роста ее производительности по сравнению с аналогом. Представляется целесообразным различать понятия "фактическая конкурентоспособность" и "потенциально возможная конкурентоспособность" машин производственного назначения. Фактическая конкурентоспособность формируется под влиянием всей совокупности факторов, а потенциально возможная конкурентоспособность определяется в основном эффективностью использования машины у потребителя при условии, что цены приобретения сравниваемых машин приняты с одинаковым уровнем рентабельности и для одинаковых базисных условий поставки ИНКОТЕРМС-2000. Об уровне потенциально возможной конкурентоспособности проектируемой машины можно судить, например, на основе ожидаемой величины ее интегрального экономического показателя качества. Если проектируемая машина имеет преимущество по эффективности использования у потребителя, то имеется возможность превзойти фактическую конкурентоспособность имеющихся на рынке аналогов за счет улучшения сервисного, послепродажного обслуживания, рекламы и т. п. В этом случае можно говорить о высокой потенциальной конкурентоспособности. В случае же когда проектируемая машина уступает

существующим аналогам по интегральному экономическому показателю качества, то она имеет низкую как фактическую, так и потенциальную конкурентоспособность.

Следует учитывать достаточно большую инертность реакции потребителей на изменение качества машин, особенно если доверие покупателей к изготовителю было подорвано низким качеством его продукции. В этой связи представляют интерес данные директора фирмы "ИРЕС-Маркетинг ГмбХ" Дитера Франке, касающиеся английских автомобилей "Ягуар", продаваемых на рынке Германии. После того как репутация этих автомобилей в ФРГ к началу 80-х годов XX века упала из-за ухудшения их качества, фирма "Ягуар" внедрила японскую систему обеспечения качества и существенно повысила его. Но потребовалось много лет настойчивой информационной деятельности и рекламы, чтобы добиться изменения в лучшую сторону во мнении о качестве британских автомобилей [1, с. 175]. Имели место случаи, когда в США появлялись персональные компьютеры более высокого качества, чем фирмы ИБМ, но потребители продолжали отдавать предпочтение продукции известной фирмы.

Литература: Рынок как орган экономики и маркетинг. — К.: УкрМаркет, 1994. — 256 с.

МОДЕЛЬ ДИЗАЙН-ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 658.1

Гордиенко Л.Ю.

Трансформационные процессы в организации, рассматриваемые как системные превращения, нуждаются в стратегии, то есть в плане, ориентире или направлении преобра-

зований, а также принципе поведения или некой модели следования. В свою очередь, формирование стратегии, как известно, является предметом исследования стратегического менеджмента — научной дисциплины, появившейся в середине 1960-х гг. и сформировавшейся к началу XXI века десять современных научных школ, среди которых исторически первой является школа дизайна, приверженцев которой интересует то, как должны формироваться стратегии.

Для целей формирования стратегии управления трансформационными процессами в организации, которым адекватны ситуации осуществления радикальных изменений, по мнению автора, может быть взята в основу модель построения стратегии дизайн-школы (Design school), которая базируется на достижении совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей (процитируем и [1, с. 26] известных ее представителей: *Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh and Porter*, которые еще в 1982 г. дали следующее толкование: "Экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде"). Именно сторонниками дизайн-школы придумана знаменитая аббревиатура ССВУ (SWOT), означающая оценку сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses) организации в свете существующих возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).

В то же время базовая модель дизайн-школы, концептуальной основой которой является SWOT-анализ (известный также и как стратегический анализ), для целей формирования стратегии управления трансформационными процессами в своем классическом варианте, включающем четыре этапа: 1) SWOT-анализ, 2) создание стратегии, 3) оценку и выбор стратегии, 4) внедрение стратегии, — в чистом виде нельзя считать эффективным инструментом трансформационного менеджмента. Кроме того, как справедливо отмечается в цитируемой уже работе [1, с. 33], допущения, на которых строится рассматриваемая модель, не оставляют места некоторым важным аспектам формирования стратегии: после-