



Рисунок 3 – Модель соотношения сбытовых затрат с занимаемой долей рынка мебельных предприятий Республики Беларусь

Для построения данной модели использована логарифмическая зависимость, как имеющая наибольшую величину достоверности аппроксимации – 0,98. Модель позволяет наиболее точно оценить величину предполагаемых коммерческих затрат при соотношении их с желаемой долей рынка.

Так, при увеличении загрузки производственных мощностей ВКМУП «Заря» на 15%, а соответственно, и увеличении выручки от реализации, доля рынка по республике данного предприятия ориентировочно станет равна 0,275%. Найдем % увеличения сбытовых затрат, используя модель соотношения сбытовых затрат с занимаемой долей рынка.

$$y = 1,205 \ln(0,275) + 4,609 = 3,053 \%$$

Соответственно доля коммерческих затрат в выручке от реализации возрастет ориентировочно на 0,68%.

Таким образом, применение данной методики позволит предприятиям сопоставлять размер собственных фактических сбытовых расходов с расчетными (средними по отрасли, масштабу деятельности), определять результативность их использования и выявлять пути совершенствования сбытовой деятельности.

УДК 658

РОЛЬ КОМАНД ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.О. Блинов, О.С. Рудакова

*Всероссийский заочный финансово-экономический институт,
г. Москва, Российская Федерация*

В современной инновационной экономике творческий потенциал персонала организаций становится одним из важнейших ресурсов их успешного функционирования и развития,

фактором эффективности и роста, средством достижения стратегических целей. Ключевым элементом эффективных производств становится человек - креативный, творчески мыслящий, ищущий, непослушный (им довольно трудно управлять). До 40% ВВП в развитых странах создается именно креативными работниками. Использование воплощенных в людях способностей позволяет компаниям активизировать нововведения, повышать качество и конкурентоспособность продукции и услуг.

Особое внимание следует уделить созданию условий для наилучшего обмена знаниями, взаимодействию творческих коллективов, совместно работающих над инновационными проектами, разработке средств, обеспечивающих успешное выполнение подобных проектов

Инновационная экономика характеризуется максимальной гибкостью и нелинейностью организационных форм производства, включением процессов получения и обновления знаний во все производственные процессы, многократными, зачастую непредсказуемыми изменениями технологий за короткие промежутки времени. В этих условиях актуальным становится проведение реинжиниринга бизнес-процессов. Данный подход применяется тогда, когда бизнес-процесс к настоящему времени настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или улучшить. Реинжиниринг или инновация бизнес-процесса может обеспечить максимальные улучшения, но является наиболее рискованным и дорогостоящим из всех подходов по их улучшению.

Одним из факторов, оказывающих существенное влияние на процесс реинжиниринга является персонал. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности, быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованно двигаться к успеху. Поэтому компании все больше уделяют внимания формированию творческого слоя в составе своего персонала.

Использование творческого потенциала персонала требует объединения усилий многих людей, поэтому формирование различных сообществ творческих специалистов и работников компании становится все более значимым. Формируемые в компаниях новаторские группы известны под разными наименованиями: деловые сообщества, сообщества по интересам, творческие группы, новаторские команды, тематические группы, команды лучшей практики и т.п.

По назначению сообществ выделяют четыре типа:

- 1) для оказания помощи в решении повседневных проблем;
- 2) для развития и распространения лучшей практики, руководящих принципов и процедур, которые могут быть использованы членами сообщества;
- 3) для организации управления и распоряжения объемом знаний и творческим потенциалом, которыми могут пользоваться члены сообщества;
- 4) для инноваций и создания прорывных идей, знаний и практического опыта.

Деловые сообщества могут существовать внутри организации или выходить за ее пределы, действовать в физическом и виртуальном пространстве. Для использования творческого потенциала персонала с целью решения сложных задач (например, разработки важнейших проектов), выполнения специальных функций, а также содействия творчеству, как правило, создается команда. Команда является разновидностью коллектива и обычно представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями, навыками и творческим потенциалом.

Члены команды должны обладать:

- готовностью понимать и принимать общие цели, сотрудничать, воспринимать мнения других, доверять друг другу;

- умением выявлять и решать проблемы;
- склонностью к обучению и самообучению, к обмену информацией;
- коммуникабельностью, открытостью;
- высоким уровнем специальных знаний;
- стремлением к достижению лучших результатов;
- ответственностью.

Команда характеризуется:

- часто непостоянством состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи;
- полной ответственностью лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление и возложением на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;
- значительным интеллектуальным, творческим потенциалом и статусом участников;
- высокой психологической и социально-психологической совместимостью, сплоченностью, тесным взаимопониманием, культурой совместной деятельности;
- четким определением полномочий каждого;
- принятием основных решений совместно после всестороннего обсуждения, причем лицо, ответственное за соответствующее направление, имеет решающий голос.

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека (максимально использовать творческий потенциал), быть сложной, разнообразной, давать возможность проявить самостоятельность, обучаться и повышать квалификацию, справедливо вознаграждаться.

Различия команды и обычного трудового коллектива приведены в табл. 1.

Таблица 1– Сравнительные характеристики команды и трудового коллектива

Показатели сравнения	Обычный трудовой коллектив	Команда
Руководство	сконцентрировано в одних руках	может делиться между наиболее компетентными лицами
Ответственность	индивидуальная	индивидуальная и совместная
Цели	задаются извне	определяются внутри
Результаты	индивидуальные	коллективные
Оценка	по индивидуальному вкладу в общие результаты	по коллективным результатам
Функция руководителя	распорядительство, контроль	лидерство, координация совместной работы

В современных компаниях зачастую командам отводится роль лишь генераторов идей на соответствующем этапе принятия бизнес-решения, однако существуют различные виды групп (команд), которые могут способствовать развитию творческого потенциала персонала, повышению динамичности и инновационности организации.

Команды создаются на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает команда высших руководителей (Top Management), которая занимается наиболее важными и сложными проблемами.

Климат научной лаборатории, внутри которой функционирует команда, является фактором, определяющим творческий потенциал, а также эффективность организации. Здоровый климат в подразделении характеризуется доверием, открытостью, духом дружеского соревнования. Скрытость, недоверие, двусмысленность постановки вопросов – вот симптомы неэффективной организации, функционирование которой вряд ли будет целеустремленным и сможет способствовать развитию творческого потенциала.

Кроме того, сложность управления творческим потенциалом персонала посредством командной работы может быть обусловлена отсутствием культуры совместной деятельности, индивидуализмом, стремлением к лидерству, личным результатам, нетерпением. Это тре-

бует от каждого участника понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышают те, которые нужны для оперативного руководства.

Работа в командах – связующее звено между индивидами и организациями. Таким образом, инициативы, предпринимаемые на уровне команд, можно рассматривать в качестве катализаторов для развития и тех и других. С учетом этого развитие команды управления является все более важным заданием для повышения производительности на организационном и индивидуальном уровне.

Организации – это социальные образования, ориентированные на практику. Именно через практическую деятельность они реализуют свои возможности выполнять порученную им работу, узнавать то, что они узнают, и учиться тому, чему они учатся. Таким образом, сообщества по обмену опытом, то есть группы (команды), являются решающим фактором, определяющим компетенцию организации и направления ее развития.

Формирование группы (команды) – неизбежный результат деятельности компании. Взаимодействовать с организацией – значит взаимодействовать с людьми на различных уровнях организационной иерархии, и именно команда обеспечивает коммуникации в рамках организации.

Следует отметить, что в настоящее время системы, модели и процессы управления творческим потенциалом персонала современных предприятий должны отличаться разнообразием и зависеть от стратегических целей, имеющихся знаний, способностей и навыков персонала. Анализ существующей практики позволяет выделить в деятельности по управлению творческим потенциалом персонала основные процессы, которые присутствуют в любой модели. Это *формирование – использование – развитие*. К вспомогательным можно отнести те процессы, которые в той или иной степени включены во все основные процессы, пронизывают их, обеспечивают их протекание. Это *накопление – распространение – защита – оценка – контроль*. Если основные процессы управления творческим потенциалом персонала можно условно назвать горизонтальными, то вспомогательные процессы являются вертикальными.

Процессы управления творческим потенциалом персонала могут быть спроектированы как отдельные бизнес-процессы, а могут быть интегрированы как части в основные бизнес-процессы компании. Они связаны со стратегией, управлением изменениями и управлением людьми как человеческим капиталом, который можно развивать как с качественной (знания, творческие способности), так и с количественной точки зрения.

Данные процессы можно позиционировать как движущую силу изменений и в тоже время реакцию на них, поскольку так или иначе участие в командах выступает связующим звеном между реализацией организационной стратегии и индивидуальными изменениями.

Следует подчеркнуть значение команд как инициаторов изменений, усовершенствований и, соответственно, проводников стратегии. Для осуществления процессов управления творческим потенциалом персонала требуется легкодоступная критическая масса работников, представленная командой управления, особенно менеджерами среднего и низшего звена, в силу того, что именно последние способны непосредственно влиять на эффективность работы организации.

Следовательно, роль развития команд (групп) состоит в поддержке планируемых и реализации спонтанных изменений в организациях. Компании должны выбирать, практиковать ли им традиционный подход на основе выявленных потребностей или принять проактивный и перспективный подход, основанный на вдумчивом исследовании стратегии и создании «творческих противоречий», посредством управления развитием творческого потенциала персонала компании.