

ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

О. Ю. Воскобович

Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь
workandstudy.on@yandex.ru

Маркетинг на предприятии всецело зависит от слаженной работы соответствующих служб. Сотрудники маркетинговых подразделений занимаются составлением маркетинговых стратегий, исследованиями рынка, разработкой рекламы и мероприятий по продвижению продукции. Для специалиста по маркетингу важно знать специфику отрасли, особенности выпускаемой продукции. Необходимыми условиями также являются командная работа специалистов, их заинтересованность в результатах работы предприятия. Общемировые корпоративные проблемы (обособленность аппарата управления от производства, неравномерное распределение трудовых обязанностей, внутрикорпоративная борьба, чрезмерная централизация, отсутствие заинтересованности, низкий уровень мотивации) делают такие условия все более труднодостижимыми [1]. Решение может быть найдено в сфере инновационных подходов к управлению.

Значимым исследованием в данной области является книга Ф. Лалу «Открывая организации будущего». В ней теоретически обосновано развитие организаций (с изменением взглядов, интересов, отношения к работе сотрудников), изменяются и организационные модели компаний (управленческие процессы, система, культура и ценности). По мнению автора, для решения представленных выше проблем необходима новая организационная модель. Успешный опыт более 10 организаций – новаторов, которые благодаря инновационной системе управления смогли преодолеть корпоративные трудности, позволил автору описать организационную модель, отличительными особенностями которой стали: внедрение самоуправления, стремление к целостности и внимание к призванию организации. Интерес

представляют приведенные в книге практические примеры промышленных предприятий: компании FAVI – частного металлургического завода, главным направлением деятельности которого является производство отдельных деталей для различных автопроизводителей; компании Sun Hydraulics – международной компании, специализирующейся на производстве гидравлических клапанов [1].

Самоуправление – это управленческая практика, при которой организационная структура и управленческие процессы обеспечивают равноправное наделение полномочиями в организации. Организационные структуры при самоуправлении являются более адаптивными и лучше соответствуют рабочей среде. Стандартная иерархическая организационная структура отсутствует. В компании FAVI 500 сотрудников разделены на 21 команду (мини-заводы), каждая от 15 до 60 человек, включая рабочих и специалистов. Большинство команд ориентированы на клиентов: команда Fiat обслуживает компанию Fiat, команда Volvo – компанию Volvo. Есть несколько вспомогательных команд (конструкторы, администраторы) и базовых команд (литейная, ремонт пресс-форм). Участники команд самостоятельно планируют работу, формируют бюджет, покупают новое оборудование, осуществляют продажи, а также прием на работу новых работников. Как и в FAVI, в компании Sun Hydraulics персонал работает по принципу самоорганизации. Специалисты компании трудятся параллельно над несколькими проектами, самостоятельно определяя степень их важности с учетом интересов. Организационные структуры взаимосвязаны с управленческими бизнес-процессами. Вместо должностных инструкций в таких организациях есть текущие трудовые обязанности, которые могут быть перераспределены в зависимости от ситуации. Работники FAVI в случае, если их работа перестанет приносить пользу, имеют возможность найти себе другую в компании. Специалисты различных команд могут временно покидать их и присоединяться к другим, если им необходима помощь. Сопровождения иницируются на уровне команд и проводятся в любое время при необходимости [1]. Таким образом, благодаря командной организационной структуре и процессам самоуправления исчезает внутрикорпоративная борьба, высвобождаются трудовые ресурсы и время, достигается высокий уровень сотрудничества между специалистами и производственными рабочими, а персонал располагает всей необходимой для принятия решений информацией и работает быстрее.

Стремление к целостности инновационных организаций выражается в процессах, направленных на создание атмосферы, способствующей раскрытию потенциала работников. Особое внимание уделяется проведению собраний и совещаний. В FAVI отдельные собрания начинаются с того, что участники делятся короткими историями о том, кого они благодарили или поз-

двоячили. Такой подход создает ощущение больших возможностей, веры в других людей. Каждый работник может посетить любое собрание и свободно поделиться своими идеями и замечаниями. Офисы и производственные помещения в организациях украшаются руками сотрудников. В Sun Hydraulics для этого используются специальные комнатные растения, которые располагают в каждом удобном месте. В FAVI рабочие украшают цеха плакатами. Участники команд также выбирают цвет, в который раскрашивают свои станки. Огромное значение имеет также проведение семинаров, посвященных специфике деятельности компаний. Например, в FAVI часто проводятся семинары по изучению смысла и цели деятельности компании, основных производственных и экономических инструментов ее работы. Говоря о стремлении к целостности, также хотелось бы выделить и отсутствие контроля. FAVI и Sun Hydraulics отменили фиксацию времени прихода и ухода с работы, количество отработанных часов также не контролируется. Предполагается, что работники – это ответственные люди, которым можно доверять [1]. Применение описанных и других аналогичных им процессов делает организации более открытыми, свободными и повышает заинтересованность в успехе деятельности организаций.

Компании-новаторы в своей работе всецело руководствуются своим призванием в мире. В ходе продолжительных совещаний компании FAVI удалось определить цель и смысл существования организации: обеспечение занятости населения области, где расположено предприятие, а также производство продукции высокого качества. Не только все процессы (маркетинг, составление стратегии, планирование), но и ежедневная деятельность сотрудников подчинены призванию организации. Так, основываясь лишь на понимании цели и смысла работы предприятия, того, что оно действительно может привнести в мир, персонал FAVI смог создать и вывести на рынок два новых продукта: роторы для электромоторов из чистой меди и оборудование для больниц. На предприятии есть традиция: в рождественский период рабочие кладут в коробки с готовой продукцией самодельные металлические новогодние поделки из остатков производственного материала [1]. Рассматривая примеры организации, трудно не согласиться с автором книги в том, что понимание призвания организации и его поддержка многократно увеличивают мотивацию и наполняют работу смыслом.

Эффективность применяемой модели подтверждается результатами деятельности FAVI и Sun Hydraulics: отсутствие текучести кадров, высокие производственные и экономические показатели, хорошая репутация в области качества и скорости осуществления заказов [1].

Решение характерных для большинства предприятий корпоративных проблем на основе зарубежного опыта может существенно улучшить условия работы маркетинговых служб промышленных предприятий в Республике Бе-

ларусь. Белорусские предприятия пока не обладают достаточными ресурсами для внедрения самоуправления. Возможно частичное внедрение отдельных процессов и практик в повседневную трудовую деятельность. Например, целесообразно ввести практику внутреннего консультирования специалистов по маркетингу со специалистами по производству и руководством, а также проводить в неформальной обстановке собрания, посвященные совместному обсуждению текущих проблем и задач. Особое внимание необходимо уделить более точному определению глобальной цели деятельности и призвания предприятий.

Список использованных источников

1. *Лалу, Ф.* Открывая организации будущего / Ф. Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; под науч. ред. Е. Голуб. – 2-е изд. – М., 2017. – 432 с.