

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

П.В. Масленников, Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Для студентов вузов

В двух частях

Часть 2

Кемерово 2008

УДК 65.018 (075)

ББК 30.607я7

М 31

Рецензенты:

Е.Г. Ягупа, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Экономическая теория и экономика предприятий» КГСХИ;

С.М. Бугрова, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и организация машиностроительной промышленности» ГУ КузГТУ.

*Рекомендовано редакционно-издательским советом
Кемеровского технологического института пищевой промышленности*

Масленников П.В., Плешкова Н.А., Подзорова Г.А.

М 31 Стратегический менеджмент: Учебное пособие в двух частях. Часть 2. – Кемерово, 2006. – 152 с.

ISBN

В учебном пособии комплексно, всесторонне и детально рассматривается стратегический менеджмент как процесс управления предприятием, обеспечивающий быстрое реагирование организаций на изменение внешней конъюнктуры. Дается подробное представление об основных концепциях стратегического менеджмента, об основах теории принятия стратегических решений, а также о стратегии предприятия как основе его деятельности, которая определяет главные направления и приоритеты развития организации.

Предназначено для подготовки студентов экономических специальностей всех форм обучения.

УДК 65.018 (075)

ББК 30.607я7

ISBN

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ 2

| | |
|-------------------------|----------|
| ПРЕДИСЛОВИЕ..... | 6 |
|-------------------------|----------|

ГЛАВА 3.

| | |
|-----------------------------------|----------|
| СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 8 |
|-----------------------------------|----------|

| | |
|--|----|
| 3.1 Порядок разработки и проектирования системы стратегического менеджмента..... | 8 |
| 3.1.1 Понятия и принципы построения структур управления..... | 8 |
| 3.1.2 Иерархический тип структур управления..... | 9 |
| 3.1.3 Органический тип структур управления..... | 16 |
| 3.2 Стратегическое управление производством..... | 25 |
| 3.2.1 Производство как объект управления..... | 25 |
| 3.2.2 Цели, задачи и процесс управления производством..... | 28 |
| 3.2.3 Функции управления производством..... | 32 |
| 3.2.4 Особенности управления производством в акционерном обществе..... | 38 |
| 3.3 Стратегия маркетинга..... | 42 |
| 3.3.1 Задачи стратегического планирования..... | 43 |
| 3.3.2 Долгосрочное и краткосрочное планирование..... | 43 |
| 3.3.3 Требования к стратегическому плану..... | 45 |
| 3.3.4 Виды управленческой деятельности в рамках планирования..... | 46 |
| 3.3.5 Миссия и цели организации..... | 47 |
| 3.3.6 Оценка и анализ внешней среды..... | 49 |
| 3.3.7 Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации..... | 52 |
| 3.3.8 Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии..... | 55 |
| 3.3.9 Реализация и оценка стратегического плана..... | 57 |
| 3.4 Стратегия управления персоналом организации..... | 60 |
| 3.4.1 Концепция управления персоналом..... | 60 |
| 3.4.2 Принципы управления персоналом..... | 66 |
| 3.4.3 Методы построения системы управления персоналом..... | 69 |
| 3.4.4 Сущность, цели и задачи кадрового планирования..... | 76 |
| 3.5 Финансовая стратегия организации..... | 80 |
| 3.6 Инновационная стратегия организации..... | 83 |
| 3.7 Стратегия логистической системы организации..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| 3.8 Стратегия внешнеэкономической деятельности организации..... | 94 |
| 3.8.1 Этапы и направления развития внешнеэкономической деятельности организации..... | 94 |
| 3.8.2 Реализация стратегии развития внешнеэкономической деятельности организации..... | 100 |
| 3.9 Стратегия риск-менеджмента..... | 103 |
| 3.9.1 Классификация, функции и источники рисков..... | 103 |
| 3.9.2 Субъекты риск-менеджмента..... | 106 |
| 3.9.3 Оценка и прогнозирование рисков..... | 110 |
| 3.10 Оценка эффективности стратегического менеджмента организации..... | 114 |

ГЛАВА 4. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ ОБОСНОВАНИЯ, ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

ОРГАНИЗАЦИИ.....120

| | |
|---|-----|
| 4.1 Бизнес-план в системе стратегического планирования деятельности организации..... | 120 |
| 4.1.1 Планирование как функция управления..... | 120 |
| 4.1.2 Назначение и состав бизнес-плана..... | 123 |
| 4.2 Информационное обеспечение процесса разработки бизнес-плана.... | 131 |
| 4.3 Проектное финансирование..... | 133 |

ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....135

| | |
|---|-----|
| 5.1 Характерные особенности региональной экономики..... | 135 |
| 5.2 Основные аспекты регионального управления..... | 136 |
| 5.3 Индикаторы региональных интересов. Цели и задачи регионального развития..... | 138 |
| 5.4 Региональная бюджетная политика..... | 140 |
| 5.5 Региональная финансовая политика..... | 141 |
| 5.6 Возможные стратегические направления развития регионов в зависимости от типов динамики промышленности..... | 144 |

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....150

| | |
|--|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ..... | 6 |
| ГЛАВА 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА..... | 7 |
| 1.1 История развития менеджмента в системе управления организацией.... | 7 |
| 1.2 Общая концепция стратегического управления..... | 11 |
| 1.2.1 Возникновение потребности в стратегическом управлении..... | 11 |
| 1.2.2 Сущность стратегического управления..... | 17 |
| 1.3 Важнейшие понятия и определения стратегического менеджмента..... | 21 |
| 1.4 Методы и технологии стратегического менеджмента..... | 33 |
| ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА..... | 36 |
| 2.1 Концепция Бостонской консультативной группы (BCG)..... | 36 |
| 2.1.1 Структура модели BCG..... | 38 |
| 2.1.2 Сильные и слабые стороны модели BCG..... | 42 |
| 2.1.3 Ограниченность модели BCG..... | 45 |
| 2.2 Концепция Дженерал Электрик/МакКинси (GE/McKinsey)..... | 46 |
| 2.2.1 Структура модели GE/McKinsey..... | 47 |
| 2.2.2 Сильные и слабые стороны модели GE/McKinsey..... | 52 |
| 2.2.3 Вариации модели GE/McKinsey..... | 54 |
| 2.3 Концепция Артур де Литтл (ADL/LC)..... | 58 |
| 2.3.1 Структура модели ADL/LC..... | 58 |
| 2.3.2 Сильные и слабые стороны модели ADL/LC..... | 69 |
| 2.4 Концепция конкуренции Shell/DPM..... | 73 |
| 2.4.1 Структура модели Shell/DPM..... | 75 |
| 2.4.2 Сильные и слабые стороны модели Shell/DPM..... | 81 |
| 2.5 Концепции, основанные на портфельном подходе..... | 82 |
| 2.5.1 Проблемы портфельного анализа..... | 82 |
| 2.5.2 Логика портфельного анализа..... | 85 |
| 2.5.3 Синергизм и стиль управления..... | 88 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 93 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Заставить стратегию работать гораздо труднее, чем ее создать. Без осторожного, запланированного подхода к исполнению не могут быть достигнуты стратегические цели. Одна из основных проблем состоит в том, что менеджеры знают больше о формулировке стратегии, чем об ее реализации. Каждая организация, конечно, имеет некоторое разделение планирования и исполнения. Однако такое разделение может стать дисфункциональным.

Претворение в жизнь стратегии – значимая часть организаторской работы. Планирование и исполнение взаимосвязаны. От того, что именно запланировано, будет зависеть то, как оно будет исполняться. Реальное проведение стратегии в жизнь, в свою очередь, вносит свои коррективы в стратегию как таковую. Таким образом, чем больше взаимодействуют между собой «стратеги» и «исполнители» – как на этапе разработки стратегии, так и на уровне реализации, – тем больше вероятность успеха. Ситуация осложняется тем, что в процесс исполнения обычно вовлечено больше людей, чем в процесс разработки стратегии, и очень важно, чтобы все сотрудники на всех уровнях были в курсе происходящих в компании изменений.

Процесс воплощения стратегии в жизнь должен быть динамическим и адаптивным, способным быстро реагировать на непредвиденные события. Исполнение – это процесс, а не результат единственного решения или действия. Это результат ряда интегрированных решений или действий в течение долгого времени. На первое место по важности выходит эффективность управления процессом исполнения. Недостаточный обмен информацией или знаниями может сыграть роковую роль в исполнении стратегии. Попытки координации или интеграции внутри организационных единиц могут провалиться, если обычным делом являются неясные обязанности и плохой обмен необходимой информацией. Об этом следует помнить, особенно в случаях сложных стратегий, которые обязательно требуют сотрудничества, эффективной координации и информационного обмена.

Поддержка исполнительного руководства и адекватность финансовых ресурсов являются исключительно важными, однако поддержка, прежде всего, проявляется в ходе перспективного проектирования, в составлении планов и выборе методов исполнения. Вовлеченность руководства в реализацию и финансовая поддержка должны рассматриваться отдельно от проблемы управления, о которой говорилось изначально как существенной для исполнения. Управление имеет более широкое и более распространяющееся влияние, чем распределение финансов, хотя, разумеется, они неразрывно связаны. Даже после одобрения проекта исполнения и сопутствующих распределений бюджета руководство и подчиненные продолжают взаимодействовать. Наличие ущербной или неопределенной стратегии оценивается как одно из самых больших препятствий её исполнения, наряду с недостаточно продуманным планом действий, отсутствием модели. Кроме того, проблемой может являться то, что служащие не понимают своего вклада в

значимые результаты исполнения, время и деньги могут быть потрачены впустую из-за неэффективности или бюрократии в процессе исполнения, принятые решения могут исполняться слишком долго, на давление со стороны конкурентов компания может реагировать медленно или неуместно.

Для решения указанных проблем необходимо создание модели или плана действий. Без руководства люди делают вещи, по их мнению, важные, но часто приводящие к нескоординированным, расходящимся, даже противоречивым решениям и действиям. Наличие модели или плана действий значительно облегчает ситуацию. Кроме этого, необходимо понимание того, как создание стратегии затрагивает исполнение стратегии. Плохая стратегия порождает слабую реализацию и скудные результаты. Таким образом, важно сосредоточиться сначала на озвучивании стратегии.

Управление изменениями должно быть эффективным, в том числе управление изменением культуры организации. Для хорошего исполнения стратегии нужны люди, которые будут эффективно и культурно действовать. Возможно, этого придется добиваться в процессе исполнения. Требуется понимание текущих условий и использование их руководством для успешного претворения стратегии в жизнь.

Стратегия определяет арену (клиенты, рынки, технологии, продукты, логистика), на которой будет разыграно исполнение. Исполнение – пустое усилие без руководства стратегией и краткосрочными целями, связанными со стратегией. Необходимо развитие организационных структур, которые способствуют обмену информацией, координации и четкой ответственности. Менеджеры должны знать, кто, что, когда, и почему делает и кто за это отвечает. Особенно важны координация и обратная связь для географически распределенных организаций. Нельзя обойтись без развития эффективных средств управления и механизмов обратной связи.

Процессы исполнения стратегии предполагают организационные изменения и период адаптации. На стадии становления стратегии и исполнения организации необходимо приспособиться к новым условиям. Длительность адаптационного периода и быстрота внедрения новой стратегии зависят от эффективности методов исполнения. Отлаженные механизмы обратной связи – один из параметров эффективного управления. Для реализации стратегии требуется благоприятная атмосфера в коллективе и заинтересованность руководства в её исполнении. Именно руководство должно определять, как будут решены проблемы претворения стратегии в жизнь. И решение этих проблем является показателем эффективности руководства.

Материал, рассмотренный во второй части пособия, в большой мере носит прикладной характер. Полученные знания помогут студентам экономических специальностей не только научиться проектировать эффективную систему стратегического менеджмента организации, но и реализовывать её в ходе практической деятельности.

3.1 Порядок разработки и проектирования системы стратегического менеджмента

3.1.1 Понятия и принципы построения структур управления

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно - права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления).

Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации.

Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, и, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами.

Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой.

3.1.2 Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных организациях (особенно крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям.

В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии.

Она содержала следующие принципиальные положения:

- четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры. Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной является линейно-функциональная организация управления, до сих пор широко используемая во всем мире.

Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис. 11).

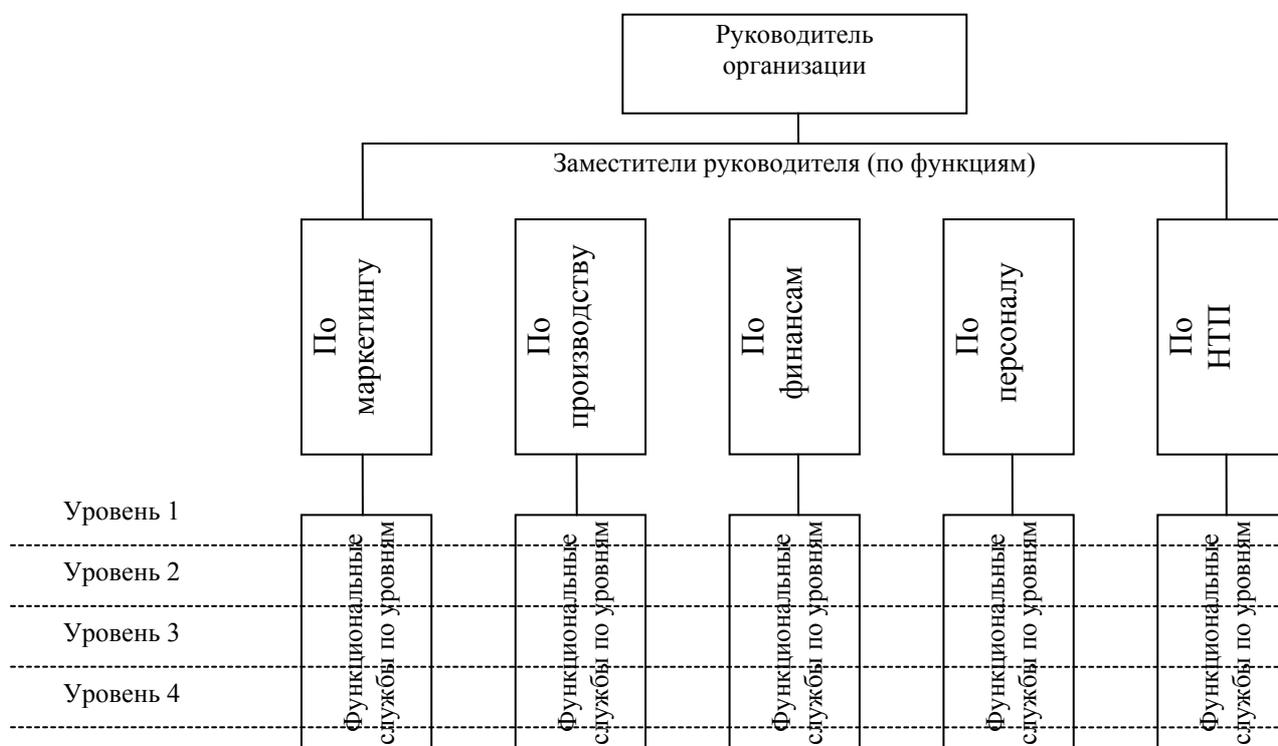


Рис. 11. "Шахтная" структура управления организацией

Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей; работу служб по ремонту оборудования оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т. д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего, на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (рис. 12).

Главная задача линейных руководителей здесь - координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

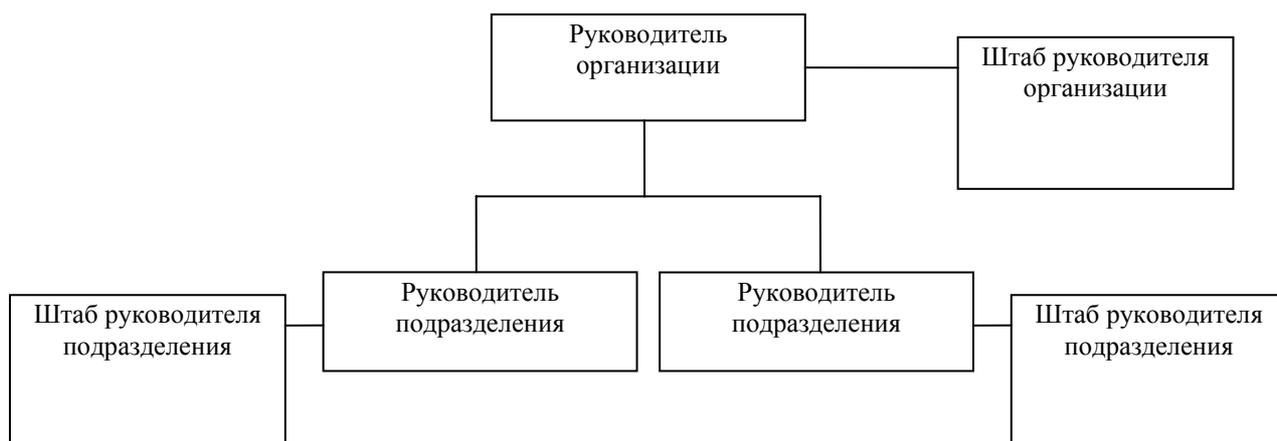


Рис. 12. Линейно-штабная структура управления организацией

Разновидностью иерархического типа организации управления является так называемая дивизиональная структура (от англ. слова *division* - отделение). Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности

и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (организаций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности.

В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т. п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

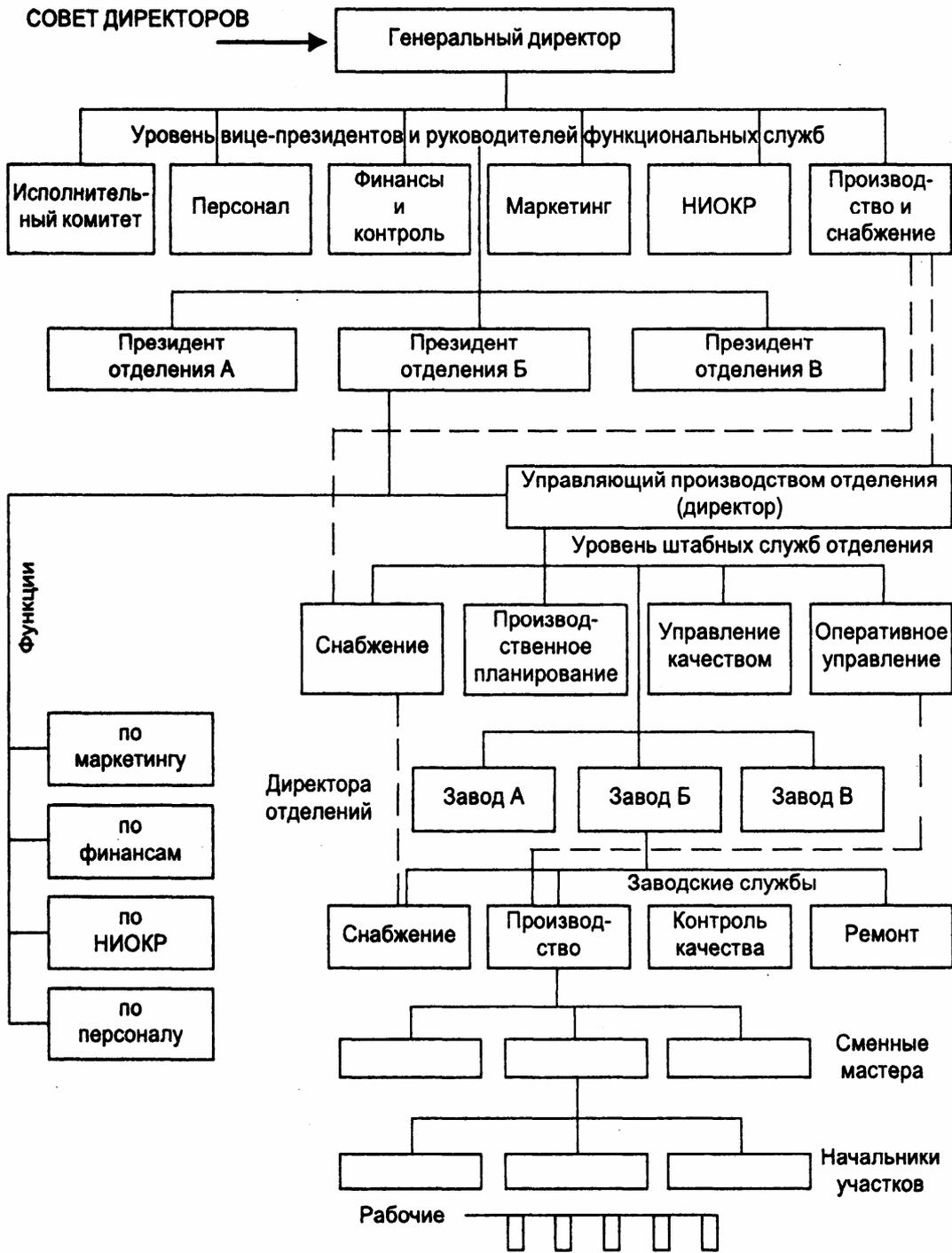
В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу, что иллюстрирует рис. 13, на котором представлена типичная для современной крупной организации дивизиональная структура управления.

Аналогичные структуры управления разрабатывались и использовались в нашей стране в 60-70-е годы, когда реализовывался курс на повышение концентрации производства и укрупнение хозяйственных организаций.

Его ключевая цель - повысить управляемость экономики путем сокращения количества объектов, деятельность которых регулировалась из единого центра. Таким путем создавались также условия для организационного объединения науки, техники и производства.

Инструментом реализации этого курса стали активно формируемые в эти годы производственные объединения.



Условные обозначения: ————— линейные связи
 - - - - - функциональные (штабные) связи

Аналитический комментарий:

1. Между рабочими и директором завода — три или больше уровней управления; между рабочими и руководством компании — пять и больше.
2. Штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены.
3. Потoki информации и управленческие решения движутся только по вертикали.

Рис. 13. Типичная дивизиональная структура управления крупной организации

В результате были сформированы крупные объединения различного типа: массового и крупносерийного производства в автомобильной и тракторной промышленности, сельскохозяйственном машиностроении (ЗИЛ, ВАЗ, КамАЗ и др.); комбинаты в металлургической промышленности, химической, нефтехимической и некоторых других отраслях промышленности; машиностроительные объединения серийного и единичного производства; территориальные производственные объединения монопродуктовых отраслей промышленности (угольная, нефтяная, газовая); крупнейшие многопрофильные производственные объединения в машиностроении (Уралтяжмаш, ХЭМЗ, Атоммаш) и в других отраслях промышленности; научно-производственные, научно-технические и другие объединения.

Управление объединениями строилось, исходя из предпосылки их целостности, т. е. органической связанности составных частей, решающих общую цель и единые задачи.

При этом имело место существенное различие в уровне централизации управления: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и осуществлялось аппаратом головной организации или специально созданным органом, использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где организации сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Организационная структура управления организациями и объединениями в основном оставалась линейно-функциональной, но в результате увеличения иерархичности (генеральный директор - совет директоров - директора предприятий) усилилась необходимость в координации деятельности на всех уровнях, в более четком распределении функций между органами управления объединением и организациями, в информационном обеспечении всего процесса управления.

Сохранение линейно-функционального типа управления крупными конгломератами усилило недостатки этой структуры и привело к замедлению процессов принятия решений, увеличению сроков согласования, дублированию функций на разных уровнях.

Но самым главным недостатком было то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав организациями нацеливала их, прежде всего, на выполнение текущих и оперативных планов и задач.

Перспективные цели, в том числе и в области развития науки и техники, как правило, отодвигались на второй план: на них не хватало ни времени, ни средств, не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, так как оценка работы производилась по результатам текущей производственно-хозяйственной деятельности.

Работа по реорганизации управления крупными объединениями и организациями продолжается и в условиях перестройки, обеспечивая, прежде всего, цели повышения прав, ответственности и самостоятельности входящих в них подразделений.

В качестве примера на рис. 14 приведена схема организационной структуры управления акционерного общества "Кировский завод", производящего различные виды машиностроительной продукции (сельскохозяйственные тракторы, строительно-дорожную и промышленную технику, ремонтное, транспортное и сервисное оборудование и т.д.).



Рис. 14. Организационная структура управления ОАО "Кировский завод"

Она была разработана с целью глубокого проникновения рыночных отношений на средний и низовой уровни управления. Для этого в составе завода были выделены 27 структурных подразделений, которые получили название хозрасчетных комплексов и стали хозрасчетными единицами, не

являясь юридическими лицами. Им была предоставлена значительная хозяйственная самостоятельность, а также возможность открытия расчетного счета в банке.

В то же время генеральный директор оставлял за собой право осуществлять финансовый контроль, а также назначать и снимать директоров комплексов. В результате заметно укрепилась экономика самостоятельных подразделений, которые стали более активно заниматься вопросами сокращения излишних и нерациональных затрат. Уже через год количество таких комплексов возросло до 70¹.

Различные модификации иерархических структур, использовавшиеся за рубежом и в нашей стране, не позволяли решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней, освобождения высшего эшелона от оперативного контроля. Требовался переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства.

3.1.3 Органический тип структур управления

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат². Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспособляться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам, наиболее значимые из которых представлены в табл. 11.

¹ Проблемы теории и практики управления. 1995. № 4. С. 60—64. ² См. с 120.

² Понятие "органический подход" впервые ввели Т. Барнс и Д. Сталкер в книге "Управление инновациями" (Burns T. & Stalker D. Management of Innovation), вышедшей в 1961 г. По их определению, органической является такая структура, которая в большей мере базируется на бригадной работе, обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характерными для традиционного иерархического построения управления. В более поздних работах органическую структуру стали рассматривать как модель, которая может оказать существенное воздействие на развитие экономики.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимная информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплина.

Таблица 11

Сравнение иерархического и органического типов структур управления

| Параметр сравнения | Иерархический тип | Органический тип |
|------------------------|--|--|
| Концепция построения | Четко определенная иерархия | Гетерархия (отсутствие иерархии) |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена лидеров по ситуациям |
| Формализация отношений | Четко определенные обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей |
| Организация труда | Жесткое разделение функций | Временное закрепление функций за группами |
| Источник эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников |

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению.

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих.

В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются).

Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

На рис. 15 представлены два варианта матричной структуры: один со специально созданным центром управления проектами (целевыми программами), другой - без такового.

В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры были особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедрялись и новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий, что повышало их заинтересованность в достижении целей программ и проектов.

Гибкие организационные структуры "не срабатывают", если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, мотивации, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального и морального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению, саморазвитию и самообучению.

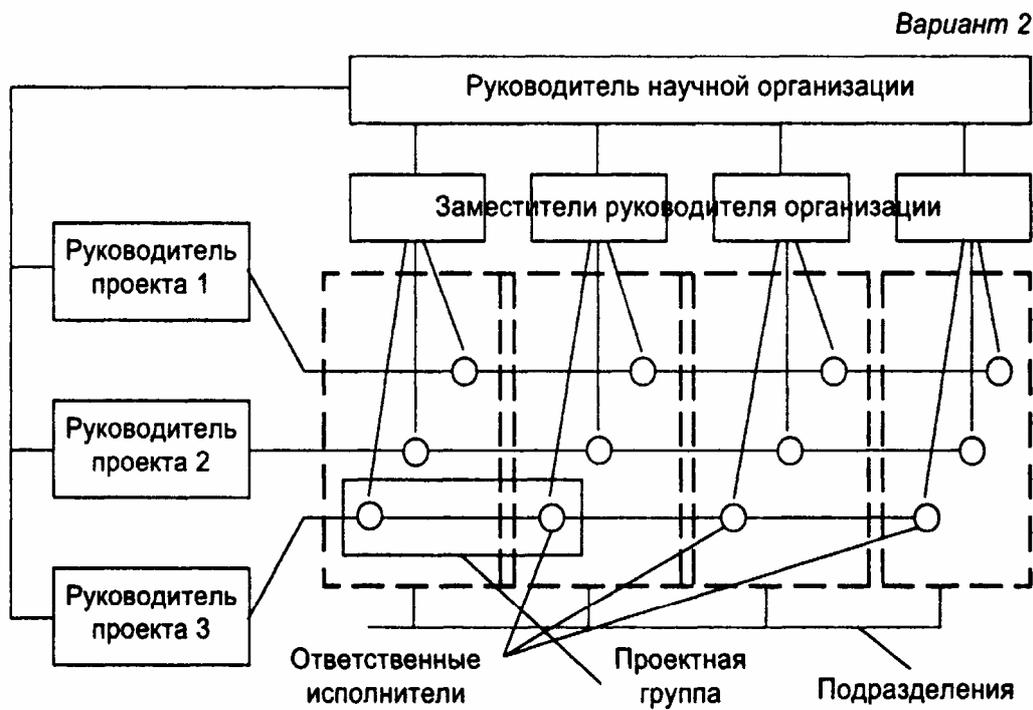
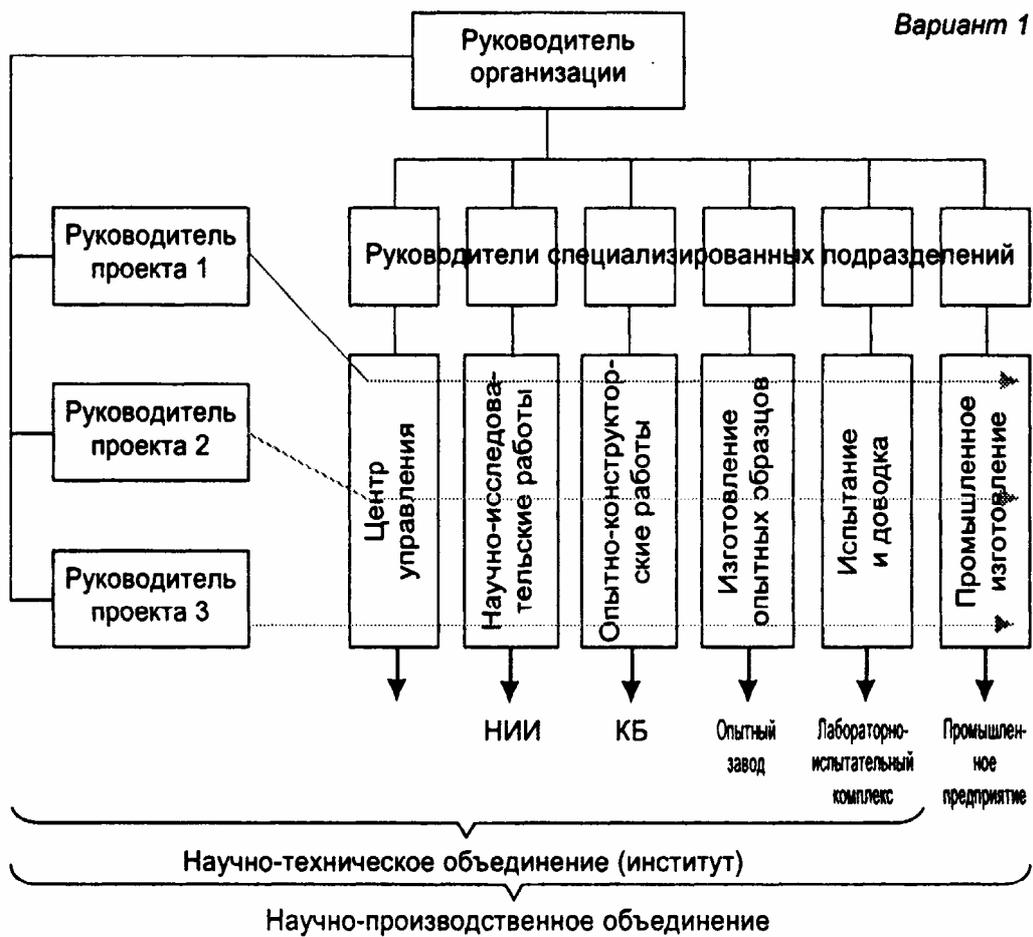


Рис. 15. Варианты организационных структур матричного типа

Эта связь наглядно прослеживается при анализе использования еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной (командной).

Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, давно известная во всем мире, в том числе и в нашей стране. Однако только в 80-е годы появились объективные возможности для наиболее полного использования всех преимуществ этой формы.

К ним, в первую очередь, надо отнести ускорение всех процессов, связанных с обновлением продукции и технологии, ориентацию многих предприятий на небольшие по емкости рынки, повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов. В ответ на эти новые условия организации начали процесс разукрупнения и сокращения размеров своих первичных звеньев.

Именно в это время стали формироваться бригады из рабочих, инженеров, специалистов и управленцев, обладающие производственной самостоятельностью и независимостью, полностью отвечающие за результаты своей деятельности.

Принципы, на которых они строились, разрушали основы командно-контрольных структур управления. Назовем главные из них:

- автономная работа бригады;
- самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений.

Последний принцип разрушает традиционное деление производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

Переход к бригадным структурам обычно требует значительной подготовки, что, прежде всего, связано с распределением всего персонала по группам (бригадам), в которых число членов невелико (обычно до 10-15 человек).

Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей.

Поэтому менеджмент носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем. При этом существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых группой заданий.

В бригадах значительно расширяются функции труда работников, и повышается их квалификация в результате освоения нескольких специальностей и профессий и более полного развития способностей.

Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество

работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле извне и в промежуточном учете выработки. Соответственно этому меняются условия оплаты труда, направленные, прежде всего, на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и доходов.

В бригадах вводятся гибкие системы, предусматривающие тесную связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами (по таким показателям, как, например, прибыль или доходы).

Формирование бригад нередко связано с переконпоновкой оборудования, которое, как правило, закрепляется за бригадой и концентрируется в одном месте на производственной площади данной группы. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы материалов и незавершенное производство. Возникающие при этом потери от недоиспользования оборудования компенсируются возможностью апробации новых технологий и выпуска новых видов изделий, предлагаемых и разрабатываемых специалистами группы. Роль бригад в интенсификации производства и повышении его эффективности росла по мере развития новых форм коллективной организации производства.

Одна из таких форм в нашей стране - бригадный подряд, принципы организации которого достаточно полно характеризуют новый характер взаимоотношений между трудовым коллективом и администрацией, между членами трудового коллектива и между подрядными организациями. Эти отношения строятся на договорах, в которых стороны принимают взаимные обязательства и наделяются соответствующими правами.

Подрядному коллективу устанавливается конечный результат работы и сроки ее выполнения, гарантируется тарифный фонд заработной платы, выделяются необходимые материально-технические ресурсы. Способы выполнения работы разрабатывает сам трудовой коллектив, имеющий полную производственно-хозяйственную самостоятельность.

Бригадная форма, подкрепленная соответствующими изменениями в структуре управления всей организацией, создает необходимые условия для наиболее полного использования творческого потенциала работников, а, следовательно, для эффективной работы и развития в русле научно-технического прогресса.

Бригады в нашей стране стали, по существу, основными производственными и социальными ячейками трудовых коллективов. Они формировались на принципах добровольности, самоуправления, взаимопомощи, ответственности, оплаты труда по конечным результатам. Но, несмотря на то, что бригадная форма организации производства и труда практически доказала свое значение как важнейший фактор роста эффективности производства, ее возможности использовались ограниченно.

Одна из главных причин этого - сохранение на уровне организации бюрократической системы и ее носителя - линейно-функциональной структуры управления, которая с внедрением бригадных форм не претерпела существенных изменений, а нередко просто чинила препятствия их развитию.

К такому выводу пришли, например, на Калужском турбинном заводе (КТЗ), широко внедрившем бригадную организацию труда. Опыт показал необходимость создания особых организационно-управленческих условий и изменения организационной структуры с ориентацией на управление бригадными коллективами. С этой целью на предприятии было сформировано планово-производственное управление, интегрирующее все виды деятельности цехов, отделов и служб по планированию, подготовке и контролю производства в бригадах. Была изменена методология планирования, а также детально проработаны вопросы бригадного хозрасчета как экономической основы коллективной материальной заинтересованности. Опыт КТЗ подтвердил, что наиболее труден не сам процесс организации бригад, а создание необходимых условий для их нормальной и эффективной работы.

Распространение бригадных структур за рубежом стимулировало развитие внутриорганизационных рыночно-экономических отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем и высшем уровнях. По крайней мере, 35% руководителей среднего звена в американской промышленности были сокращены, а многие организации произвели увольнения и в высшем эшелоне власти. Это логичный результат объединения в команды специалистов, знающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, количество которых в последние годы резко возрастало.

В ряде крупных организаций используются структуры типа той, которая представлена на рис. 16.

Такая пирамидальная структура сформирована в организации "Боинг", проектирующей новый пассажирский реактивный самолет Боинг-777. Отказавшись от традиционного деления менеджмента на уровни, организация создала свыше 200 многофункциональных бригад, состоящих из специалистов технического, производственного и финансового профиля.

Наверху пирамиды управленческая бригада состоит из пяти-шести высших менеджеров, каждый из которых несет ответственность за определенное крупное направление разработок, а вместе вся бригада отвечает за своевременность и качество проекта в целом.

На втором уровне пирамиды сформированы 25-30 бригад с двумя руководителями, один из которых отвечает за решение технических проблем, второй - за производственные вопросы.

Они координируют и наблюдают за работой более чем 200 бригад третьего уровня, занимающихся разработкой и производством тех или иных частей самолета (крыльев, хвостового оперения и др.). Эти многофункциональные рабочие группы включают от 5 до 15 человек - специалистов и исполнителей разного профиля.

Такая организация позволила более эффективно использовать знания и умения работников и существенно сократить время на согласование инженерных решений, да и на сами разработки благодаря росту производительности труда.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, - это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами (в организации "Боинг" с этой целью в структуру был добавлен еще один уровень, состоящий из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад). Координация и средства коммуникации между бригадами - необходимое условие успеха.

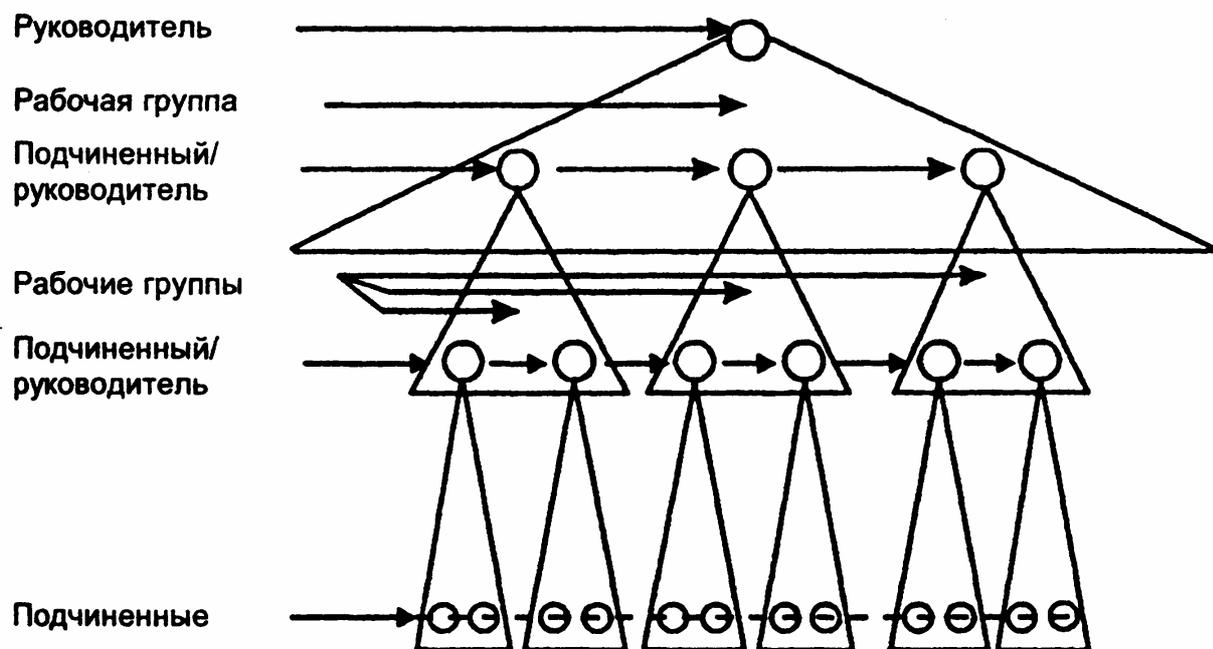


Рис. 16. Структура организации, состоящей из рабочих групп

Одной из последних разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель организации находится в нижней части схемы (рис. 17).

Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно удовлетворять потребности клиентов. Прежде всего, это относится к организациям здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала (средний уровень на рис. 17).

В качестве примера приведем организационную структуру, принятую в организации Nova Care, крупном реабилитационном центре здравоохранения США. Профессиональный состав организации представлен 5000 специалистами-терапевтами, которые работают самостоятельно с пациентами в 2090 пунктах четырех штатов. Чтобы обеспечивать высокое качество обслуживания, они должны не только обладать соответствующей

квалификацией, но и постоянно повышать ее. Этому способствует организация обслуживания специалистов за счет работников среднего звена, которые выполняют функции по ведению бизнеса и администрированию, т. е. заключают контракты с организациями, предоставляющими оборудование и помещения, ведут учет медицинских назначений, управляют финансовой стороной деятельности врачей, обеспечивают всю необходимую информацию, касающуюся форм и сроков проведения различных семинаров, симпозиумов и т. д., и даже способствуют росту доходов специалистов за счет использования маркетингового потенциала организации.

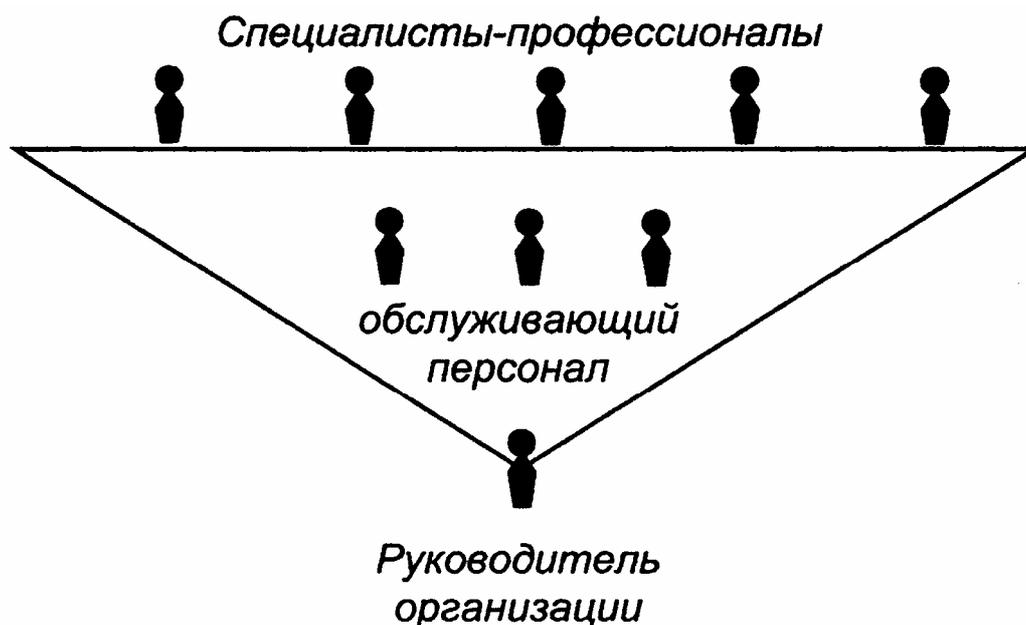


Рис. 17. Перевернутая пирамида организационной структуры управления организацией

Главное назначение региональных и функциональных специалистов организации (по маркетингу, бухгалтерскому учету, снабжению и логистике) состоит в том, чтобы обслуживать профессионалов, которых в организации называют боссами.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена, чаще всего, на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации.

При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т. д.

Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях.

Идеальным вариантом является такая структура, которая позволяет менеджерам работать как единой команде.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации.

Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота обработки и получения информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений.

3.2 Стратегическое управление производством

3.2.1 Производство как объект управления

Производство является центральным ядром предприятия, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению изделий. Производственная деятельность предприятия протекает в подразделениях, основанных для выполнения конкретных целей.

Отдельно рассматриваемое подразделение (в привычном выражении - цех) является хозяйственным механизмом и отражает единство его производственной и экономической деятельности. В каждом из них организуется работа на основе централизованного управления со стороны организации или на основе коллективного, арендного подряда, выделения малых предприятий, на базе которых создаются кооперативы. Возможны и другие формы организации и управления производством. Производственная и экономическая деятельность определяет суть процесса функционирования каждого производственного подразделения.

Результатом этого процесса является выпуск каждым из них продукции по заключенным с организацией договорам, реализация ее другим заказчикам и вовлечение полученных финансовых средств в новый процесс. Как объект

управления производство является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения.

В данном разделе производство и управление им рассматриваются на примере организации машиностроительного профиля.

В рамках организации производственные подразделения объединены единым производственным процессом, и поэтому производственные связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления. На унитарных машиностроительных предприятиях к основному производству относятся заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи.

Работа производственных подразделений организуется на основе соответствующей подготовки, которая выражается в обеспечении их чертежами, технологией обработки деталей, сборки изделий, инструментом, приспособлениями, специалистами. Извне цехи обеспечиваются сырьем, материалами, заготовками, комплектующими изделиями, которые накапливаются и хранятся на соответствующих складах.

Движение этих предметов труда внутри цехов и между ними образует производственные потоки, которые организуются в соответствии с типом, особенностями и масштабом производства в каждом из них. При этом выдерживаются маршруты движения различных потоков, согласованные во времени и пространстве на основе закономерностей организации машиностроительного производства. Цехи и маршруты движения предметов труда как основные составные части организованного производства на предприятии позволяют реализовать производственный процесс, представляющий собой совокупность последовательно выполняемых операций по обработке деталей и сборке изделий.

Производственный процесс разделяется на частичные (основные и вспомогательные) процессы. К основным процессам относятся: отливка,ковка, штамповка заготовок, их механическая обработка, термообработка, гальванопокрытие, сборка отдельных частей изделия (сборочных единиц) и изделия в целом, контроль качества изделий и др. Вспомогательными процессами являются транспортировка предметов труда, изготовление инструментальной оснастки, проведение ремонтных работ и другие виды обслуживания производства.

Обработка большинства деталей и сборка изделий в соответствии с принятой программой их выпуска осуществляется в цехах основного производства. Они строго специализированы, имеют наиболее высокий уровень механизации и автоматизации производственных процессов, определяют их производственную мощность.

Системное окружение цехов основного производства как объектов управления представлено на рис. 18. Изображенные на нем подразделения и службы имеют отношение не только к цехам основного производства, но и к другим подразделениям, оказывающим соответствующие услуги. Однако

основное их назначение - это обеспечение бесперебойной работы цехов основного производства. Все то, что характерно для организации и управления производством в этих цехах относится и к цехам вспомогательного производства, включая их внутреннюю и внешнюю кооперацию.

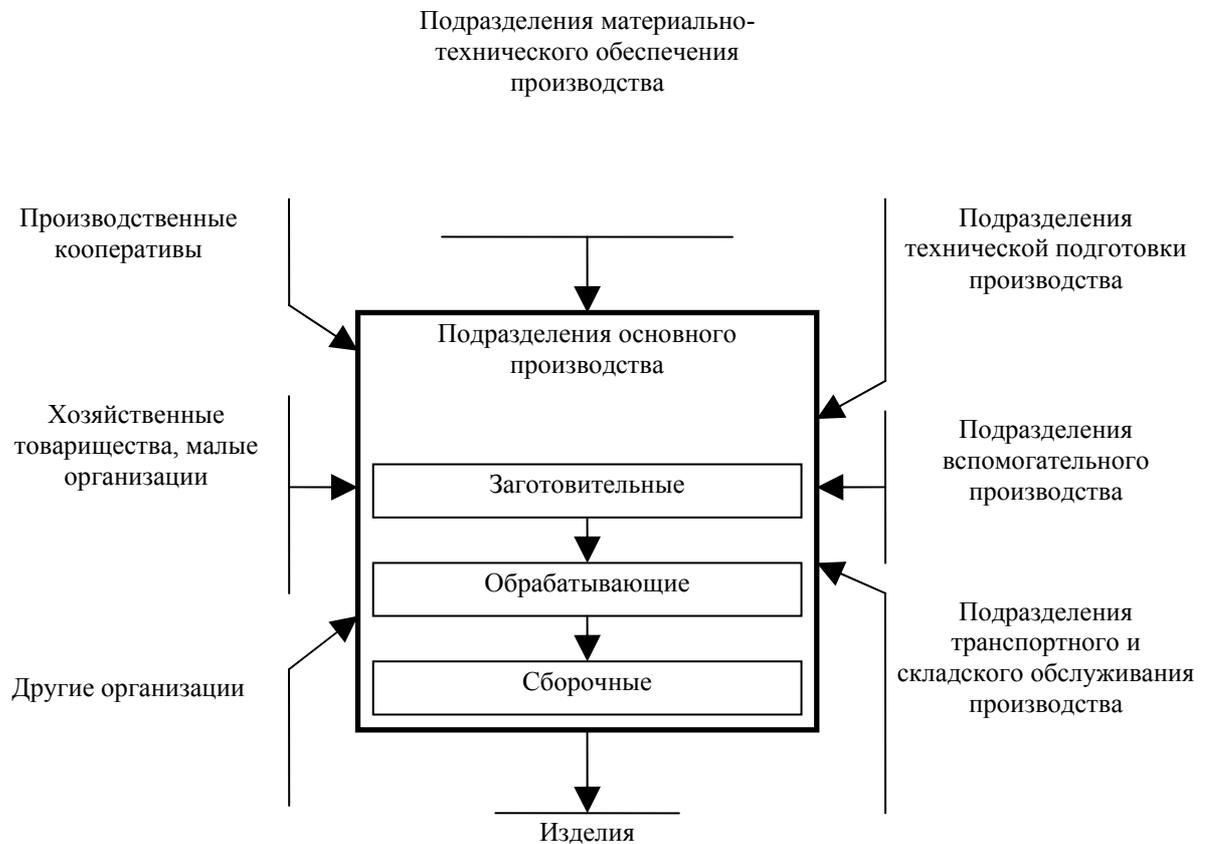


Рис. 18. Системное окружение подразделений основного производства в организации машиностроительного профиля

Эффективное функционирование цехов зависит от других производственных подразделений и служб предприятия. Вне организации функционируют также работающие на неё самостоятельные малые организации, хозяйственные товарищества, кооперативы.

С ними также устанавливаются договорные отношения по выпуску некоторых деталей, сборочных единиц, изделий, выполнению вспомогательных работ и услуг. Следует отметить, что для организации с массовым выпуском продукции характерна высокая степень централизации и автоматизации управления, требующая строгого распределения работ между цехами в соответствии с производственной программой, а также повседневного слежения за результатами выполнения ими обязательств по договорам.

3.2.2 Цели, задачи и процесс управления производством

В основном производстве организации осуществляется преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных цехов

основного производства рабочие и служащие, объединенные в соответствующие коллективы, участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели по изготовлению продукции.

Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производственный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих четкую организацию, согласованность в работе между цехами, производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действий для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе.

Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в целенаправленный единый поток с охватом всех уровней производства: цехов, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест. Непосредственно управление производством осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ (распорядительства), координации, мотивации труда, контроля над исполнением решений и регулирования хода производства.

Производственные подразделения действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т. е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллективов каждого из них. Для организации в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность ее функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения.

Цели и задачи - это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива подразделения. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель как количественные и качественные показатели работы организации, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей.

Перед руководителем же цеха могут стоять такие цели, как: произвести определенное количество изделий при определенных издержках на их производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д.

Это количественные показатели цели коллектива. Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели:

- усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;
- осуществить переподготовку кадров функциональных служб цехов;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
- устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т. д.

Так как в цехах организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерять результативность и эффективность работы коллектива.

Внимание каждого руководителя и менеджеров по направлениям управленческой деятельности при формулировании целей должно быть сконцентрировано на достижении самых значимых, существенных результатов их реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- вызывать у исполнителей решимость и настойчивость в их достижении;
- быть твердыми, но изменяемыми при необходимости;
- быть реальными, справедливыми и достижимыми;
- соответствовать фактической интенсивности труда работающих;
- предусматривать вознаграждение и наказание по результатам их выполнения.

Задачи каждого производственного подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

Реализация целей и задач в каждом из цехов основного производства требует четкой и строгой регламентации их работы, согласованного

взаимодействия трудовых коллективов по изготовлению продукции. Это достигается на основе изучения фактического состояния производства и выработки соответствующих решений.

Любой цех в каждый плановый период характеризуется определенной производственной ситуацией, которая непосредственно влияет на выполнение поставленной цели. Не учитывать эту ситуацию нельзя. Поэтому важным фактором в процессе управления является оценка фактического состояния производства в каждом цехе и определение путей преодоления возникших в ходе производства противоречий между целью и сложившейся производственной ситуацией. В соответствии с этим определяются конкретные задачи каждого цеха, которые учитывают максимальные возможности по реализации поставленных целей.

Заключительным этапом процесса управления является выработка и принятие управленческих решений, в которых устраняются указанные выше противоречия, намечаются пути организационного обеспечения для выполнения задач.

Практическая реализация процесса управления выражается в периодически повторяющихся работах по формированию производственных программ цехам, оперативных сменно-суточных заданий участкам, бригадам и непрерывном слежении за их выполнением. Первая часть указанных работ относится к планированию производства, которая проводится в соответствии с установленными плановыми периодами (один раз в квартал, месяц, неделю, сутки, смену). Вторая связана с контролем выполнения плановых заданий, со сбором и использованием полученной информации для регулирования хода производства. Для планирования и регулирования производства требуется информация о подготовке производства, о целях и конкретных задачах производственных подразделений (относительно постоянная информация) и о состоянии производственного процесса (переменная информация), получаемая в ходе выполнения цехами производственных программ.

Процесс регистрации данных и накопления информации о результатах работы цехов и подразделений подготовки производства, а также ее передача и обработка в органах управления производством протекает повседневно и практически непрерывно. Особенно сложной и трудоемкой и, что весьма важно, ответственной работой в этом процессе является своевременная регистрация информации на местах ее возникновения в цехах и подразделениях, обеспечивающих производство всеми видами ресурсов и документации, исключая информацию о внешних поставках комплектующих изделий.

Сложность этой работы заключается в том, что информация является разнообразной по форме и содержанию, с начала смены нарастает лавинообразно и подлежит регистрации после завершения каждой контрольной операции технологического процесса в заготовительных, обрабатывающих или сборочных цехах.

Осуществить эти процедуры можно либо документально, что довольно трудоемко, либо более эффективно с помощью средств вычислительной

техники, что более сложно и дорого. Для этого требуется достаточно большое количество периферийной техники, организация пунктов сбора и накопления информации, связь этих пунктов с вычислительными комплексами цехов, отделов, с вычислительным центром (ВЦ) организации по соответствующим каналам для передачи и последующей обработки полученной информации, а также обслуживание этого процесса.

Однако в современных условиях расширяющейся и углубляющейся автоматизации процесса управления производством второй подход является более предпочтительным. Использование новых форм информационных технологий обеспечивает достаточную полноту, качество и своевременность поступления информации для подготовки и выработки управленческих решений, чтобы в реальном масштабе времени осуществить регулирование хода производства и не допустить критических отклонений от запланированной траектории ведения процесса. Следует отметить, что эта же информация служит в качестве составной части процесса формирования новых производственных программ и оперативных заданий на очередной плановый период.

Работы по управлению имеют отношение к цехам и их структурным подразделениям, разнообразным по характеру, масштабу, типу, особенностям организации и уровню автоматизации производства, что требует использования ЭВМ, различных методов и способов решения задач планирования, учитывающих специфику и особенности организации производственных процессов в каждом из них. Кроме того, на процесс планирования оказывают влияние внутрипроизводственные и внешние связи цехов и организации в целом. Эти условия необходимо учитывать менеджерам в процессе управления производством.

Несмотря на использование ЭВМ для поиска эффективных вариантов решения задач планирования производства, завершающий этап в процессе управления - принятие окончательного решения - принадлежит человеку - линейному руководителю, менеджеру. Необходимость участия управленческого персонала в принятии решений определяется тем, что только человек (а это, как правило, руководитель), безусловно, являющийся квалифицированным специалистом в управлении производством и обладающий способностью предвидеть возможные пути их реализации, может объективно оценить подготовленные на ЭВМ варианты решений и выбрать тот из них, который в большей степени отвечает особенностям производства в каждом цехе и для организации в целом.

Выполнение принятых управленческих решений требует соответствующего организационного обеспечения, которое сопровождается регламентацией работы подразделений, созданием нормативной базы планирования, инструктажем исполнителей, организацией взаимодействия (координацией работы) звеньев и ступеней управления производством. Указанные выше действия управленческого персонала должны предусматривать определенную меру ответственности руководителей подразделений и их функциональных органов за возможный срыв выполнения

производственных программ и заданий. В связи с этим возникает необходимость соблюдения каждым участником производственного процесса строгой дисциплины по своевременному выполнению работ, а также постоянному контролю и регулированию хода производства.

Исходя из изложенного, в развернутом виде процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формированию и утверждению (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

Процедуры доведения принятых решений до исполнителей, организация и координация работ всех участвующих в производственном процессе подразделений и при необходимости регулирование хода производства являются заключительной стадией процесса управления.

3.2.3 Функции управления производством

В процессе производства между цехами устанавливаются определенные производственные отношения и отношения управления, которые отражают связи между непосредственными производителями продукции, управленческим персоналом и организацию совместной деятельности участников производства. Конечные цели для организации в целом и каждого цеха определяют направления преобразований отношений производства и управления и тем самым требования к организационной структуре, организации и процессу управления. Как уже указывалось, выполнение этих целей в процессе управления производством достигается целенаправленным воздействием на коллективы цехов и отдельных работников, координацией их деятельности.

Для реализации указанных воздействий используются рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве функции, методы и организационная структура управления.

Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства.

Основными (общими) функциями управления производством являются:

- организация;
- нормирование;
- планирование;
- координация;
- мотивация;
- контроль и регулирование.

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс

взаимодействия указанных элементов. Кроме того, эта функция имеет отношение к организации управления системой и организации работ по реализации каждой функции управления. Применительно к производственному подразделению функция организации, в первую очередь, отражает структуру управляемой и управляющей систем, обеспечивающих процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив людей, реализующих этот процесс.

Организация как форма существования предприятия или цеха обладает свойством динамичности, что подтверждается непрерывным процессом внедрения новой техники, технологии, повышением уровня автоматизации управления. Организация и система управления производством тесно взаимосвязаны.

В каждом подразделении совершенствование организации производства сопровождается совершенствованием системы управления и, наоборот, необходимость совершенствования системы управления вызывает первоочередное проведение работ по совершенствованию организации производственного процесса. Если не придерживаться этого условия, может возникнуть диспропорция между уровнями организации производственного процесса и системы управления.

Организация управления - это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и ее взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами во времени и в пространстве. В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

Можно также выделить еще одно значение функции организации, которое имеет отношение к организации работы отдельных звеньев управляющей системы и непосредственных исполнителей управленческих решений. Особое значение эта разновидность функции организации приобретает в случаях, когда при выполнении принятых решений действия указанных звеньев и отдельных исполнителей выходят за рамки нормативных актов, утвержденных инструкций, методик и требуют оперативной организации работы.

Функцию нормирования следует рассматривать как процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления.

Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей и др.) служат основой планирования, определяют

продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Функции организации и нормирования имеют двойственный характер. Так, функция организации характеризует создание (совершенствование) системы управления, а на стадии организации работы реализуется при непосредственном управлении производством. Функция нормирования реализуется с помощью нормативных документов, инструкций при создании системы, а разработанные календарно-плановые нормативы используются при планировании производственной деятельности.

Среди всех функций управления планирование занимает центральное место, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

Разрабатываемые на основе календарно-плановых нормативов программы выпуска деталей и изделий предусматривают наиболее полное использование передовой техники и технологии, производственной мощности организации, материальных и моральных стимулов повышения производительности труда.

В этом аспекте планирование приобретает важное экономическое значение, так как при формировании производственных программ необходимо учитывать все виды наличных ресурсов, стоимость их приобретения, поставку, распределение и рациональное использование.

Здесь возникает потребность нахождения наиболее экономичных, оптимальных решений для реализации поставленных целей с минимальными издержками или потерями. Для этого используются экономико-математические методы и ЭВМ, с помощью которых вырабатываются различные варианты управленческих решений.

Планирование оказывает непосредственное влияние на уровень активизации деятельности руководства и аппарата управления. Высокое качество разработанных программ, особенно с помощью ЭВМ и экономико-математических методов, их строгая увязка по всем подразделениям организации и цехов, согласованность с располагаемыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее эффективно управлять производством.

Функция координации осуществляется в целях обеспечения согласованной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений организации и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб организации и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив цеха в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т. д.

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений.

Эта функция реализуется на основе информации о ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета), выявления отклонений от установленных показателей работы (контроля исполнения заданий) и анализа причин отклонений.

Регулирование непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. В ходе производства разработанные программы подвергаются воздействию внутренней и внешней среды, в результате чего возникают нарушения в процессе их выполнения.

В процессе реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых в производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению и, если это не удастся, то по устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства.

Одновременно с этим осуществляется координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичного хода производства.

Функции контроля и регулирования в процессе управления производством исполняют роль гибких инструментов, с помощью которых ход производства непрерывно (в реальном масштабе времени для каждого производственного подразделения) вводится в строгие рамки, предусмотренные планом.

Перечисленные функции дополняют и проникают друг в друга, в совокупности и взаимосвязи они образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством (рис. 19).

Следует отметить, что функции организации, нормирования, мотивации, конкретизированные для определенных производственных условий, более устойчивы к воздействию внутренней и внешней среды и поэтому не изменяются относительно длительный период.

Для организации в целом свойственны специальные функции (функциональные подсистемы), отражающие конкретное экономическое содержание системы управления. Среди них - подсистема "Управление производством".

Функциональные подразделения каждой подсистемы характеризуют организационную структуру управления организациям, приводящую в соответствие содержание (функции) и форму управления. Каждое из соподчиненных и взаимосвязанных звеньев управляющей системы реализует определенную часть процесса управления.

Для функциональной подсистемы управления производством аппарат управления организуется на уровне предприятия и каждого цеха. Так как подсистема управления производством является решающей в реализации целей организации, то к ней имеют непосредственное отношение практически все другие функциональные подсистемы.



Рис. 19. Схема цикла управления производством

Для каждого из основных цехов можно выделить четыре основные функциональные подсистемы:

1. Управление экономической деятельностью.
2. Управление технологической подготовкой производства.
3. Оперативное управление производством.
4. Управление техническим обслуживанием производства.

Исполнение каждого управленческого решения осуществляется аппаратом управления. Это заключительная стадия процесса управления, на которой линейными руководителями и функциональными службами в организационно-практической работе используются определённые для каждого цеха методы управления.

Реализация функций управления производством в масштабе организации и каждого подразделения осуществляется под влиянием внешних и внутренних факторов. Они характеризуют основные черты поведения объекта, определяют характер процесса управления, влияют на протекание производства во времени, обуславливают формирование и принятие управленческих решений.

На принятие решений по управлению производством оказывают влияние экономические, научно-технические, организационно-производственные, социальные, экологические и другие факторы. Некоторые из них не контролируются организацией, но оказывают значительное влияние на ее производственную и экономическую деятельность. Это внешние факторы. Основные из них связаны с воздействием рынка. Так, спрос, требования потребителей к производимым изделиям, возможности конкурентов в выпуске аналогичной продукции, условия поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, возможности и требования инвесторов определяют экономическое положение организации.

В социальном плане необходимо учитывать факторы, связанные с рынком труда и политикой профсоюзов. В области экологии - законодательные и нормативные экологические требования.

Определенное влияние на производственную деятельность организации оказывают факторы государственного и муниципального воздействия в части законодательных условий их деятельности. Указанные факторы особое значение имеют для унитарных предприятий.

Разработанная на основе воздействия внешних факторов стратегия управления производственно-экономической деятельностью организации определяет объем и темпы роста (снижения) производства изделий, объемы инвестиций на развитие производства, по освоению новых изделий, расширению выпуска и улучшению качества серийно изготавливаемой продукции.

На конечные результаты производственной деятельности организации оказывают влияние внутренние факторы. Эти факторы характеризуют внутреннее состояние и функционирование организации, каждого производственного подразделения, непосредственно ими контролируются. Внутренние факторы воздействуют на ход производства в процессе реализации стратегии развития и управления организацией.

К ним относятся факторы научно-технического и организационного развития производства, характеризующие объемы инвестиций на НИОКР, на прогрессивные технологии, на повышение уровня специализации, кооперирования, концентрации и автоматизации производства, на совершенствование организации труда.

В социальном и экономическом плане основными факторами являются объемы затрат на оплату и изменение условий труда, подготовку и удовлетворение социальных потребностей персонала.

В области сохранения экологической среды к внутренним факторам относятся объемы затрат на природоохранные мероприятия и *выполнение* экологических требований к производству и эксплуатации изделий.

Внешние и внутренние факторы в зависимости от конкретных условий и особенностей функционирования организации могут быть уточнены, дополнены, детализированы, определяться объемами в рублях, в количестве (числе) единиц, коэффициентами (отношениями), долями (процентами) и другими показателями.

3.2.4 Особенности управления производством в акционерном обществе

С созданием акционерных обществ (АО) определенная самостоятельность производственных подразделений (цехов, участков с замкнутым технологическим циклом) наделяет последних правом использовать наличные производственные мощности для производства и последующей продажи продукции не только внутри, но и вне организации. Между подразделениями возникают рыночные отношения, организуется маркетинговая деятельность.

Подразделения устанавливают договорные отношения с АО, между собой, со службами сбыта, снабжения, технического обслуживания, со сторонними организациями. Причем договорные обязательства между ними могут изменяться, если есть возможность заключить более выгодные сделки.

Самостоятельные подразделения активнее завязывают отношения партнерства с частными, в том числе зарубежными, организациями. Это позволяет более четко разграничить права и ответственность коллективов подразделений как за свои, так и за конечные результаты работы АО. Решения по повышению эффективности производства в стратегическом плане принимаются общим собранием акционеров АО.

Разрабатываемые в АО планы производства изделий в своей основе не могут быть жесткими, так как в условиях рынка должны учитываться изменения реальной ситуации как вне, так и внутри организации. Поскольку в организации процесса управления в АО имеет место тенденция к большей децентрализации, то возрастает роль производственных подразделений в принятии решений по вопросам планирования производства. В условиях децентрализации необходимо дифференцированно распределять полномочия подразделений по уровням управления для достижения поставленных АО целей.

В АО формирование портфеля заказов и производственной программы осуществляется советом директоров и его аппаратом, который распределяет годовую производственную программу в натуральном, трудовом и стоимостном выражении по плановым периодам года и между подразделениями, осуществляет контроль и координацию выполнения производственными подразделениями принятых по договорам обязательств: в согласованные сроки выдавать заказчикам (подразделениям АО) готовую продукцию соответствующего качества.

В условиях децентрализации управления в каждом подразделении формируется своя производственная программа, которая включает договорные обязательства для АО и возможные заказы от сторонних предприятий и организаций.

Порядок организации и выполнения работ по планированию производства внутри подразделений, включая распределение изделий (сборочных единиц, деталей) по участкам, бригадам, формирование оперативно-календарных планов запуска-выпуска деталей и сменно-суточных

заданий, устанавливается каждым из них самостоятельно. Это диктует им необходимость принимать и обеспечивать выполнение решений по разработанным программам, заданиям и договорным обязательствам более ответственно. Управленческий персонал таких подразделений устанавливает договорные (контрактные) отношения с обеспечивающими и обслуживающими службами АО. В случае невыполнения договорных обязательств к подразделению применяются штрафные санкции.

Углубление самостоятельности подразделений усиливает значение функции координации со стороны АО, проводимой с целью обеспечения согласованной работы подразделений и служб и недопущения сосредоточения их деятельности в собственных интересах в ущерб обществу в целом.

Между соседними производственными подразделениями должны быть налажены горизонтальные связи, сокращена необходимость обращаться в вышестоящие органы управления за "разрешением". В этих условиях руководителям подразделений приходится принимать решения самим, сообразуясь с интересами рядом находящихся объектов (цехов). Место вышестоящего руководителя в решении ряда вопросов стало менее важным. Больше уделяется внимания индивидуальным решениям.

Сила организации, цеха, участка во многом зависит от руководства ими. Поэтому управление должно осуществляться такими личностями, которые, как правило, используют приемы и методы, определяющие развитие организации, подразделений и вытекающие из них новые возможности, технологии, методы решения задач управления производством, а именно гибкое производство, новые информационные технологии управления, развитие, эффективность.

Слово - власть, а власть - ресурс деятельности организации и каждого производственного подразделения. Власть может быть неформальной, если в организации и подразделении есть значительные лица. Они определяют атмосферу в каждом из них. Самое слабое звено показывает силу организации и подразделения.

Руководитель должен обладать способностью добиться руководящего положения. В организациях (в цехах, на участках) имеет место руководство производственной, другими видами деятельности и людьми. Если один человек сочетает в себе все эти способности, то такой руководитель может отказаться от формальной власти и добиться неформальной властью большего, так как люди ему просто доверяют как человеку власти.

В организации, подразделении власть подчинена личным потребностям человека. Там, где малы, например, премии, - важно положение человека. Тогда власть подчинена карьере человека.

Каждый человек (рабочий, специалист, руководитель) должен трудиться, чтобы жить. В этом случае у него проявляются экономические интересы, но вместе с тем у каждого есть необходимость выражать себя, удовлетворять социальные потребности. Так, человек может не перейти в другое подразделение или организацию, несмотря на добавку к зарплате, из-за атмосферы, удовлетворяющей его интересам на данном предприятии.

Как правило, люди используют организацию в целом и особенно подразделения для достижения своих интересов, поэтому они - важнейший ресурс для них. Если интересы организации, соответствующего подразделения и человека противоречат друг другу, то такая организация "больна".

Эффективность производства и управления во многом зависит от совпадения интересов подразделения и работающих. Совмещение этих интересов представлено на рис. 20.

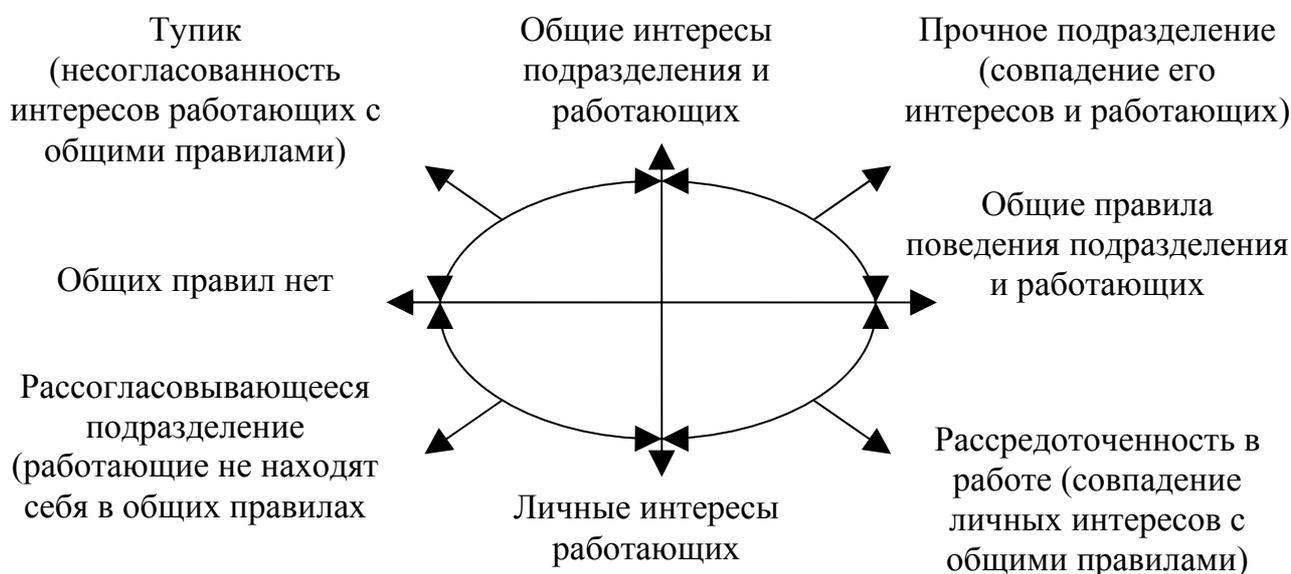


Рис. 20. Совмещение интересов подразделения и работающих, характеризующих стабильность производства и управления

Для повышения уровня стабильности производства и управления в акционерном обществе необходимы:

- четкая целевая организация и взаимосвязь общих целей АО, подразделений, их коллективов: повышение производительности, качества работы и выпускаемой продукции, гибкость в управлении, постоянное повышение квалификации рабочих и специалистов по управлению;
- стратегия развития производства, совершенствования системы управления, стабилизации занятости должна разрабатываться совместно представителями руководства АО, цехов, профсоюзов и непосредственно рабочих;
- участие рабочих в процессе управления.

Для этого руководство АО и цехов должно:

- проявлять готовность повышать степень влияния рабочих на решение проблем управления, включая участие в прибылях, программах стабилизации занятости, повышении качества, в принятии решений;
- образовывать совместные рабочие группы, в которые должны входить представители всех категорий заинтересованных специалистов;

- при внедрении новых форм организации производства, методов управления в практику необходимо начинать с изменений в процессе внедрения управленческих нововведений;
- внедрение новых форм управления следует поручать людям, которые будут использовать их в своей повседневной работе;
- работа по вовлечению рабочих в управление должна быть увязана с прогрессивными организационными изменениями, такими, как система управления производством по принципу "точно вовремя", внедрение новых производственных линий (участков), организация эффективной системы обслуживания потребителей, выпускаемых изделий, и т.д.

Менеджер и его место в управлении производством

Менеджер - это высококвалифицированный специалист в области управления производством, обеспечивающий организацию и руководство усилиями управленческого персонала для достижения поставленных целей. Основные области деятельности менеджеров в управлении производством - планово-экономическая и организационно-управленческая. При назначении специалиста менеджером по указанным видам деятельности необходимо уделять внимание его творческому началу.

Менеджер должен:

- создавать вокруг себя обстановку, в которой возможно творчество при работе с подчинёнными специалистами;
- ориентироваться в проблемах производства и управления, уметь решать их;
- обращать внимание на ожидаемые результаты, а не только на свою повседневную деятельность;
- обладать видением глобальных (перспективных) проблем организации и управления производством;
- обладать способностью коммуникации;
- основывать свою деятельность на доверии к людям, проявляя гибкость в руководстве людьми и способность идти на риск;
- совершенствовать организацию и методы своей работы, выявлять и устранять недостатки в управлении производством;
- стремиться к активной деятельности, не "стоять" на месте;
- быть уверенным в себе, активно участвовать в дискуссиях по вопросам организации и управления производством;
- уметь обеспечить взаимную поддержку усилий специалистов в сфере производства и управления;
- преодолевать сложности, возникающие в ходе производства, и не бояться при этом совершать ошибки;
- иметь способность реагировать, подходить к проблеме с разных сторон и подчинять себе ситуацию;
- быть способным выдвигать новые идеи и обосновывать их;

- быть гибким, уметь приспосабливаться, изменяться, когда обстановка неожиданно меняется.

Менеджер в области планово-экономической и организационно-управленческой деятельности:

- участвует в разработке стратегии развития производства на основе проводимых маркетинговых исследований и перспективных планов выпуска новых изделий;
- осуществляет технико-экономическое обоснование нововведений в производство и действующую систему управления;
- руководит процессом разработки производственных программ, организует проведение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений;
- обосновывает и разрабатывает мероприятия по повышению эффективности системы управления производством;
- организует учет издержек производства и управление затратами;
- разрабатывает новые формы и методы управления производством;
- участвует в разработке компьютерных информационных систем управления;
- формирует информационные потоки в системе управления производством.

3.3 Стратегия маркетинга

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного планирования.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными организациями.

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимосвязаны между собой.

3.3.1 Задачи стратегического планирования

Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:

- повышение контролируемой доли рынка;
- предвидение требований потребителя;
- выпуск продукции более высокого качества;
- обеспечение согласованных сроков поставок;
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержание репутации организации у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой организацией самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается.

В целом же задачи стратегического планирования любой организации сводятся к следующему:

1. Планирование роста прибыли.
2. Планирование издержек организации, и, как следствие, их уменьшение.
3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.
4. Улучшение социальной политики организации.

Таким образом, основной задачей планирования является получение максимальной прибыли как результата деятельности и осуществления его важнейших функций: планирование маркетинга, производительности, инноваций и другого.

3.3.2 Долгосрочное и краткосрочное планирование

Любая организация должна применять как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Например, при планировании производства продукта как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и так далее.

Долгосрочное планирование

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию организации, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок.

Основные области долгосрочного планирования:

- организационная структура;
- производственные мощности;
- капитальные вложения;
- потребности в финансовых средствах;
- исследования и разработки;

- доля рынка.

Долгосрочный план вырабатывается руководством организации и содержит главные стратегические цели организации на перспективу.

Краткосрочное планирование

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и другое.

Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность с учетом всех остальных планов, а заложенные в нем резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах.

Краткосрочное финансовое планирование складывается из следующих планов:

1. Очередного финансового плана: доходы с оборота; текущие расходы (сырье, зарплата); выигрыш или потери от текущей деятельности.
2. Финансового плана нейтральной области деятельности организации: доходы (продажа старого оборудования); расходы; выигрыши или потери от нейтральной деятельности.
3. Кредитного плана.
4. Плана капитальных вложений.
5. Плана по обеспечению ликвидности. Он охватывает выигрыши или потери предшествующих планов: сумма выигрышей и потерь; имеющиеся ликвидные средства; резерв ликвидных средств.

Кроме того, краткосрочный план включает в себя: план товарооборота; план по сырью; производственный план; план по труду; план движения запасов готовой продукции; план по реализации прибыли; кредитный план; план капиталовложений и др.

Этапы составления краткосрочного плана:

1. Анализ ситуации и проблемы.
2. Прогнозирование будущих условий деятельности.
3. Постановка задач.
4. Выбор оптимального варианта.
5. Составление плана.
6. Корректировка и увязка.
7. Конкретизация плана.
8. Выполнение плана.
9. Анализ и контроль.

Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для организации - производителя и ее партнеров.

3.3.3 Требования к стратегическому плану

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, организация должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель организации может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал организации и ее производственно-сбытовые нужды.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Кроме того, стратегический план придает организации определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности организации. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия.

Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Таким образом, планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

3.3.4 Виды управленческой деятельности в рамках планирования

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- осознание организационных стратегий.

Распределение ресурсов

Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде

Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация

Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

Осознание организационных стратегий

Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

На рис. 21 представлена модель стратегического управления.



Рис. 21. Модель процесса стратегического управления

3.3.5 Миссия и цели организации

Глобальной предпосылкой успешной разработки стратегии управления на любом уровне является правильное определение целей. Лишь зная цели можно искать пути и средства их реализации. Отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент осмысленности.

Стратегические цели формулируются на основе миссии организации.

Миссия (дословно - ответственное задание, роль) - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса. Это четко выраженная причина и смысл существования организации.

Миссия - это основная, общая цель организации, её гиперцель.

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. В миссию организации также входит задача определения основных потребностей покупателей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку организации в будущем.

Миссия должна быть формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации.

Формулировать миссию должны не только крупные, но и небольшие организации. Но для малой организации в формулировании слишком сложной миссии заключается опасность, а для крупной организации выбор узкой миссии может сократить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений.

Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем.

Например, Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию "Форд" как "предоставление людям дешевого транспорта".

Характеристики целей

Общеорганизационные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть *достижимой*, - чтобы служить повышению эффективности организации. Кроме того, как утверждают профессора Джордж Стейнер и Джон Майнер, цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что обычно люди хотят достичь те цели, которые установлены для организации». Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* - т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей. Стейнер и Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять».

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Перечень видов деятельности организации, в которых руководству следует определять цели:

1. *Прибыльность* может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других.

2. *Рынки* также могут быть описаны различными способами, в том числе такими понятиями, как доля рынка, объем продаж (реализация) в денежном выражении, рыночная (отраслевая) ниша.

3. *Производительность* (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу (например, «увеличить количество единиц продукции до «х» на одного рабочего за 8-часовой рабочий день»). Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции.

4. *Продукция*, кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как «ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет» или «снять с производства такие-то изделия к концу следующего года».

5. *Финансовые ресурсы*. Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации.

6. *Производственные мощности, здания и сооружения* можно описать с помощью таких показателей, как квадратные метры, постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины.

7. *Исследования и внедрение новшеств* могут быть отражены в долларах так же как и в других показателях, например, «разработать двигатель в диапазоне цен (указать) в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл.»

8. *Организация* - изменение в структуре или деятельности - может выражаться любым количеством целей, таких как «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет» или «создать региональное представительство на юге страны к концу следующего года».

9. *Человеческие ресурсы* могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опозданий, количества жалоб, часов профессионального обучения.

10. *Социальная ответственность* может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов.

Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии организации.

3.3.6 Оценка и анализ внешней среды

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования.

Первым шагом является изучение и анализ внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?

2. Где должна находиться организация в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей (рис. 22). Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

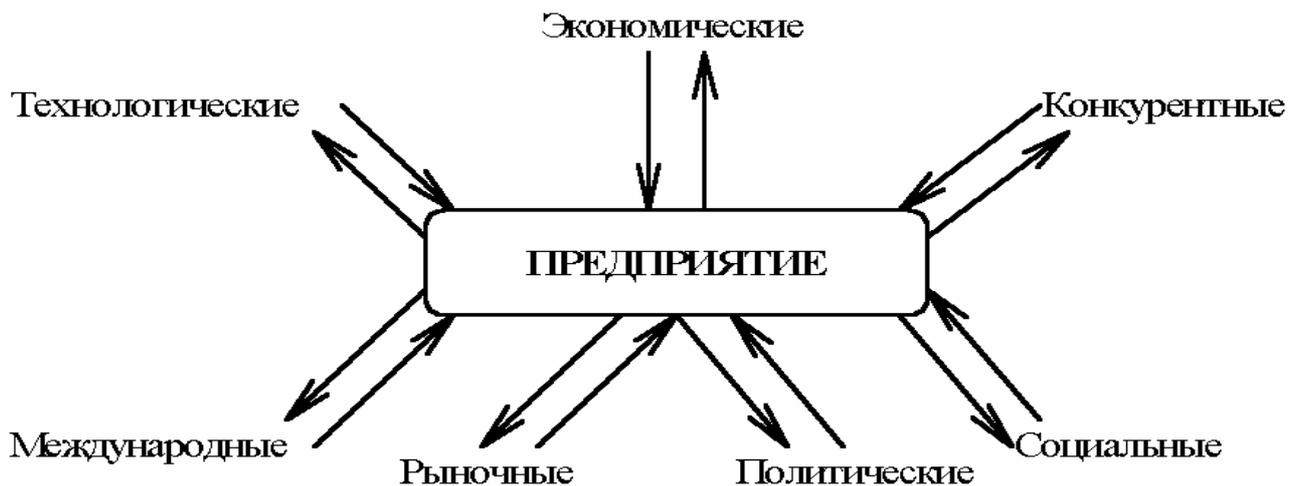


Рис. 22. Области угроз и возможностей организации

1) *Экономические факторы.* Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции,

уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность валюты и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы.

2) *Политические факторы.* Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организации. Руководство должно следить за нормативными документами местных органов и федерального правительства. Поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, для организации было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

3) *Рыночные факторы.* Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

4) *Технологические факторы.* Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства и проектировании, в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока», который может разрушать организацию. Футурошок - это шок будущего (разрушительный стресс или дезориентация), возникающий у индивидов из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время.

5) *Международные факторы.* Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменение валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли.

6) *Факторы конкуренции.* В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов, 2) оценка текущей стратегии конкурентов, 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании и 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, Портер предлагает четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

7) *Факторы социального поведения.* Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособление к новой окружающей среде.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию.

После анализа перечня внешних опасностей и возможностей руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации.

3.3.7 Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегических сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций: маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, а также культуру и образ корпорации.

1) *Маркетинг.* При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования.

- Доля рынка и конкурентоспособность. Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством.

- Рыночные исследования и разработки. Еще одной проблемой являются исследования и разработки новых товаров и рынков.

- Разнообразие и качество ассортимента изделий. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

- Рыночная демографическая статистика. Трудную проблему для высшего руководства представляет контроль изменений на рынках и в интересах потребителей.

- Предпродажное и послепродажное обслуживание клиента. Одним из наиболее слабых мест в современном предпринимательстве является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов. Многие фирмы могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов.

- Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара. Компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий.

- Прибыли. Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль над прибылью от производства и реализации различных товаров и услуг является важным рычагом управления при анализе функции маркетинга.

2) *Финансы.* Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования.

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

3) *Операции. Производство.* Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления производством. Некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления производством:

- 1) Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

- 2) Какой доступ мы имеем к новым материалам?

- 3) Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

- 4) Является ли наше оборудование (мощности) современным, и хорошо ли оно обслуживается?

- 5) Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа?

- 6) Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими и выходящими изделиями?

7) Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

8) Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

9) Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

10) Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

4) *Человеческие ресурсы.* Истоки большинства проблем в организации могут быть в конечном итоге обнаружены в людях.

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае, следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

5) *Культура и образ корпорации.* Можно выделить другие факторы, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Эти нетрадиционные факторы имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ (имидж).

Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения.

Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других.

Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

После проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности, руководство может определить те зоны, которые требуют немедленного внимания, те, которые могут подождать, и те, на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствии с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

3.3.8 Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы, хотя имеется множество вариантов каждой из них.

Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство, в общем-то, не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.

Стратегия роста является второй, наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Её могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный рост, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители, которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. *Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

2. *Отсечение лишнего.* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

3. *Переориентация.* Многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий - ограниченного роста, роста и сокращения.

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является **выбор стратегической альтернативы**, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. *Риск.* Риск является фактором жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2. *Знание прошлых стратегий.* Часто руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Цена ошибки при выборе неверного решения может быть очень велика. Чтобы по возможности избежать ошибки следует провести комплексную оценку каждой рассматриваемой стратегической альтернативы по ряду следующих критериев:

1. Приведёт ли данная стратегия к выполнению миссии и достижению основных целей организации?

2. Насколько предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами на этапе SWOT- анализа?

3. Учитывает ли стратегия позицию предприятия и его продукции на рынке, внутренние возможности фирмы, её кадрового потенциала?

4. Необходимо оценить риск данной стратегии, негативные последствия провала, особенно если речь идёт о вовлечении крупных средств.

Практика показывает, что окончательное решение может приниматься: высшим руководителем единолично или в ходе коллективного обсуждения голосованием. В итоговом принятии решения доминирующая роль принадлежит высшему руководителю.

3.3.9 Реализация и оценка стратегического плана

После выбора основополагающей стратегии её необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями. В соответствии с моделью стратегического менеджмента стратегия реализуется через разработку тактики, политики, правил, программ, бюджетов и процедур.

Тактика - это конкретные краткосрочные стратегии.

Политика - это общие ориентиры для действий и принятия решений.

Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Программы - это последовательность мероприятий, направленных на достижение конкретной стратегической цели. Программы разрабатываются на основе выбранной стратегии, затем осуществляется их хронологическая привязка, и распределяются ресурсы.

После того, как программы разработаны, начинается процесс составления *бюджетов* - стоимостного выражения программ фирмы. Планирование бюджетов можно рассматривать как окончательную проверку реализуемости выбранной стратегии.

Успешному выполнению стратегии способствуют хорошо продуманные *процедуры* принятия решений. Процедуры описывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Именно процедуры обеспечивают, что все подразделения и сотрудники на аналогичных местах будут придерживаться одинакового стиля деловой активности, способствующего реализации новой стратегии.

Несоответствующие новой стратегии правила и процедуры являются барьером на пути её успешной реализации. Успешное выполнение стратегии определяется:

- эффективным лидерством;
- способностью проводить преобразования в организации;
- умением мотивировать весь персонал на реализацию намеченных преобразований.

Преобразования, проводимые в процессе реализации стратегии, называют стратегическими изменениями. Выделяют следующие типы изменений:

Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее её миссию и организационную культуру.

Радикальные преобразования проводятся на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасль, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, её слиянием с аналогичной организацией. В этом случае изменения особенно касаются организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок.

При реализации и изменении стратегии нередко возникают внутренние административные проблемы, которые обуславливают необходимость в изменении организационной структуры. Стратегия определяет структуру.

Стратегические управляющие должны решить, какие именно изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии. Трудности в решении этой задачи обуславливаются тем, что всякое изменение встречает *сопротивление*, которое иногда может быть столь сильным, что его не удаётся преодолеть.

Носителями сопротивления являются люди, которые боятся, что затронут их работу или положение в организации, что они попадут в новую для них ситуацию, что им придётся делать не то, что они привыкли. Руководство на основе бесед, интервью, анкетирования должно выяснить, каковы на изменение будут реакция и позиция сотрудников, особенно ключевых лиц в организации.

Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или группы, которые будут оказывать сопротивление, и уяснить их мотивы. Здесь полезно провести разъяснительную работу, направленную на убеждение людей в необходимости проведения изменения.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Существует два способа оценки:

1. количественный;
2. качественный.

Количественный способ выражается посредством бюджетов. Бюджеты помогают объективно сравнить плановые и фактические результаты использования ресурсов в числовой форме по показателям (здесь могут использоваться единицы времени - часы, показатели трудозатрат, натуральные показатели - штуки, килограммы). Однако наиболее распространенной мерой является денежная.

Многие организации никогда на формальной основе, т.е. в письменном виде, не формулируют цели и стратегии, большинство из них составляет бюджеты в виде отдельных документов.

Качественный способ выражается через управление по целям в области человеческих ресурсов (сокращённо МВО). МВО представляет собой метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путём их участия в этом процессе.

Проведено много исследований, которые показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены или кого просто просят стараться. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что индивид обладает четкими ожиданиями относительно результата.

Каждый руководитель должен устанавливать подчиненным конкретные производственные цели и средства их достижения. После определенного периода времени необходимо оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями. Например, сообщение подчиненному, что он малоинициативен, не является полезной формой обратной связи. Другое дело, когда подчиненному сообщают, что его производительность на 10% ниже контрольной цифры.

Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. При оценке стратегии следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существуют критерии, которые используются в процессе оценки. Например, доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности производства, уровень затрат и эффективности сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, удовлетворенность работников, чистая прибыль, курс акций, норма дивидендов, доход в расчете на акцию, прибыль на капитал, выплаты по ценным бумагам, способность привлечь менеджеров, расширение объема услуг клиентам, углубление знания рынка, снижение количества опасностей и т.д.

Руководители обладают возможностью подправить данные или проценты, чтобы улучшить «внешний вид» результатов работы. Чтобы оценка стратегии имела какой-нибудь эффект, то следует больше внимания уделять стандартизированным критериям.

В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях. Многие хозяйственные зоны, в которых работают организации, характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации.

Руководители при выборе потребителей учитывают: непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для организации стал поиск новых потребителей, освоение новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоятельно).

Пытаясь менять ассортимент, многие организации, производившие продукты производственного назначения, начинают переходить на потребительские товары. Если же выпускается продукция производственного назначения, то в некоторых случаях организации развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию. Перестраивая ассортимент, организации стали заранее прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.

3.4 Стратегия управления персоналом организации

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

3.4.1 Концепция управления персоналом

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и

личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 23).

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

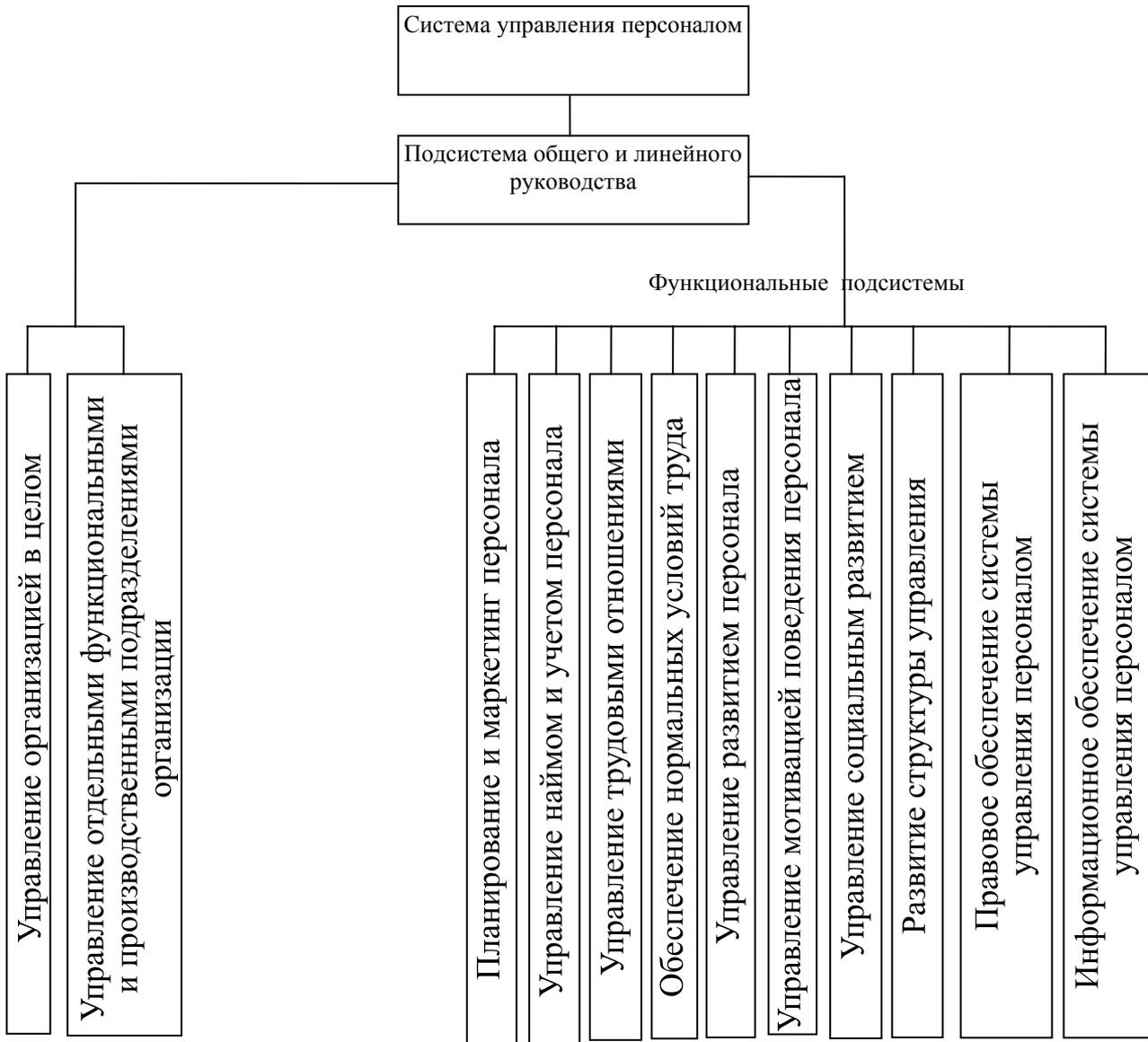


Рис. 23. Состав подсистем системы управления персоналом организации

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и

приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики

персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие (рис. 24). В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

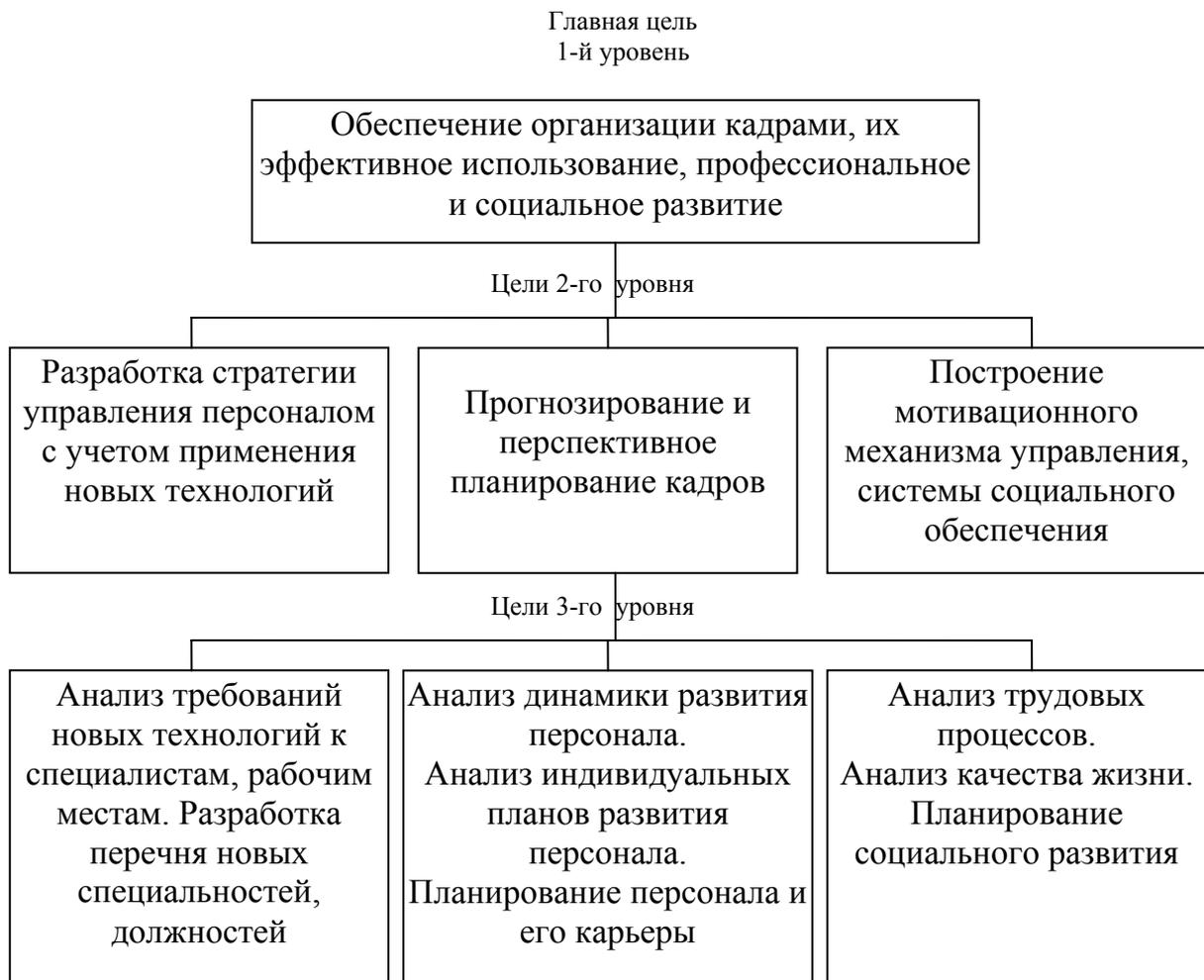


Рис. 24. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

3.4.2 Принципы управления персоналом

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

ПУП - множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских организаций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма и контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т. е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП)- правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы.

ППСУП следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен. Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

- *обусловленности функций управления персоналом целям производства:* функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства;

- *первичности функций управления персоналом*: состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом;

- *оптимального соотношения управленческих ориентаций*: диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства;

- *потенциальных имитаций*: временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня;

- *экономичности*: предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления;

- *перспективности*: при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации;

- *комплексности*: при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.);

- *оперативности*: своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения;

- *оптимальности*: многовариантная проработка предложения по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

- *простоты*: чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству;

- *научности*: разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях;

- *иерархичности*: в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления;

- *автономности*: в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей;

- *согласованности*: взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени;

- *устойчивости*: для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные "локальные регуляторы", которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом;

- *многоаспектности*: управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.;

- *комфортности*: система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

- *концентрации*: рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование;

- *специализации*: разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций;

- *параллельности*: предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом;

- *адаптивности (гибкости)*: означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы;

- *преемственности*: предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление;

- *непрерывности*: отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.;

- *ритмичности*: выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

- *прямоточности*: упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определённого решения.

3.4.3 Методы построения системы управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы - методы построения системы управления персоналом (табл. 12).

Таблица 12

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

| Методы обследования (сбор данных) | Методы анализа | Методы формирования |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Самообследование - Интервьюирование, беседа - Активное наблюдение рабочего дня - Моментные наблюдения - Анкетирование - Изучение документов функционально-стоимостного анализа | <ul style="list-style-type: none"> - Системный анализ - Экономический анализ - Декомпозиция - Последовательной подстановки - Сравнений - Динамический - Структуризации целей - Нормативный - Параметрический - Моделирование - Функционально-стоимостного анализа - Главных компонент - Балансовый - Корреляционный и регрессионный анализ - Опытный - Матричный | <ul style="list-style-type: none"> - Системный подход - Аналогии - Экспертно-аналитический - Параметрический - Блочный - Моделирования - Функционально-стоимостного анализа - Структуризации целей - Опытный - Творческих совещаний - Коллективного блокнота - Контрольных вопросов - 6-5-3 - Морфологический анализ |
| Методы обоснования | Методы внедрения | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Аналогий - Сравнений - Нормативный - Экспертно-аналитический - Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта - Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов - Функционально-стоимостного анализа | <ul style="list-style-type: none"> - Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления - Материальное и моральное стимулирование нововведений - Привлечение общественных организаций - Функционально-стоимостного анализа | |

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется *параметрический метод*. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа*. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, которые по тем или иным причинам не выполняются, а также определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю и 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ (КРА) - установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численности персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил *метод аналогий*. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходным экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий

заключается в разработке типовых решений (например, типовой организационной структуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является *блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота ("банка" идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась "подсказка" о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ - средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получается морфологическая матрица. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Например. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом как универсальный метод позволяет при его проведении применять систему методов. ФСА включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т. п.

На информационном этапе осуществляется сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функции и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа, приведенные в табл. 12.

На творческом этапе осуществляются выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирование на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6-5-3,

морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На исследовательском этапе производятся подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение.

От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь используются методы обоснования, приведенные в табл. 12.

На рекомендательном этапе осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления ФСА, и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

На этапе внедрения результатов ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Здесь разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности ее реализации.

Как видно из примера, методы анализа и построения систем управления персоналом органично вписываются в логику этапов проведения ФСА, что позволяет выстроить их в систему.

Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (рис. 25).

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремление человека трудиться в определенной организационной культуре. Эти методы воздействия отличаются прямой характером воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.



Рис. 25. Система методов управления персоналом в организации

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

3.4.4 Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров и кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства.

Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управления, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего, качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышения чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала стало невозможным достичь, стремясь к прагматической цели - выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, не замечали человека, не считались с его потребностями.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости. На рис. 26 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом организации.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают, в первую очередь, те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

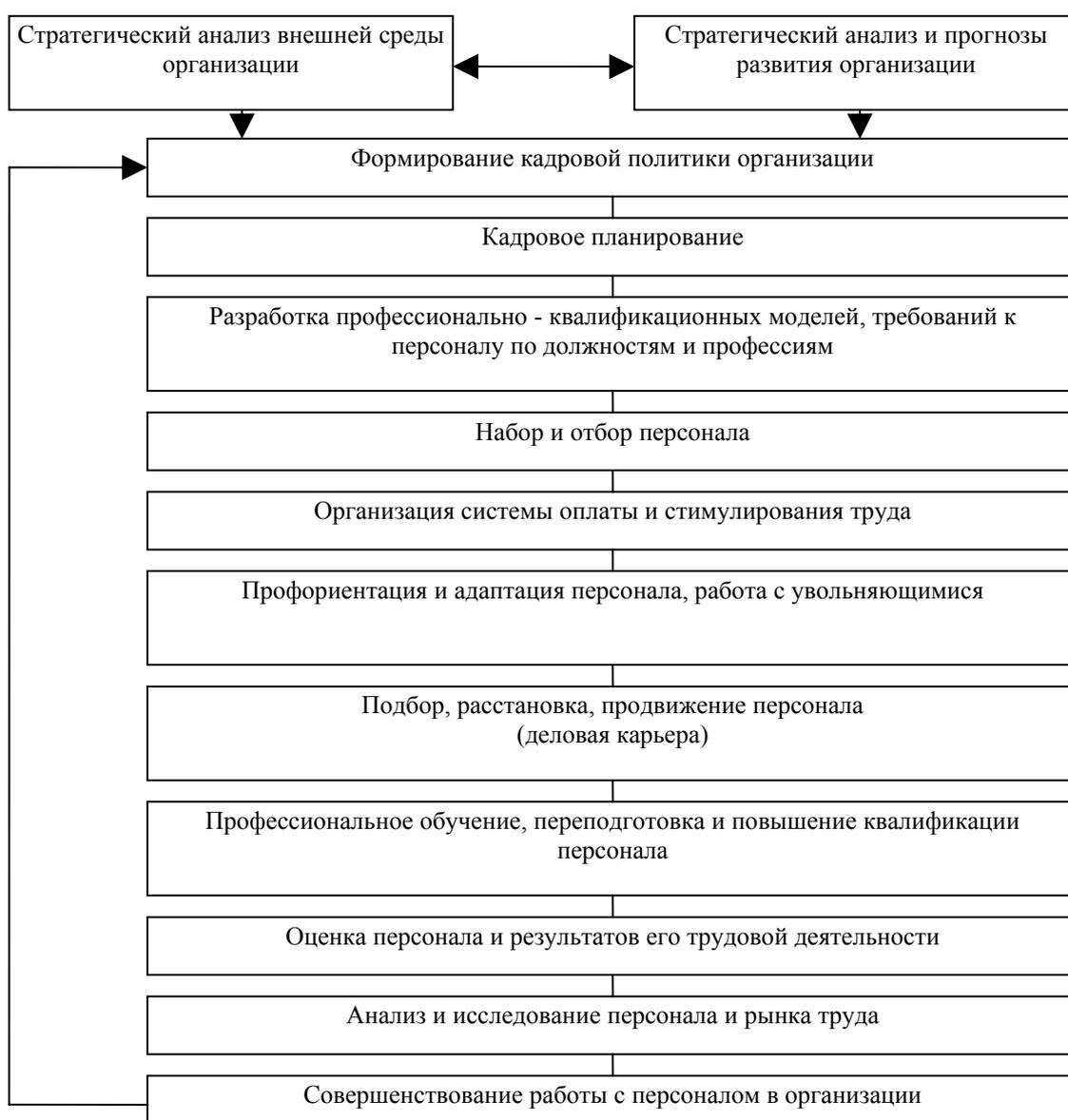


Рис. 26. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

Цели и задачи кадрового планирования укрупненно можно представить в виде схемы, представленной на рис. 27.



Рис. 27. Цели и задачи кадрового планирования в организации

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 28.

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

- текучесть кадров; потери времени в результате простоев, по болезни;
- данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
- заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

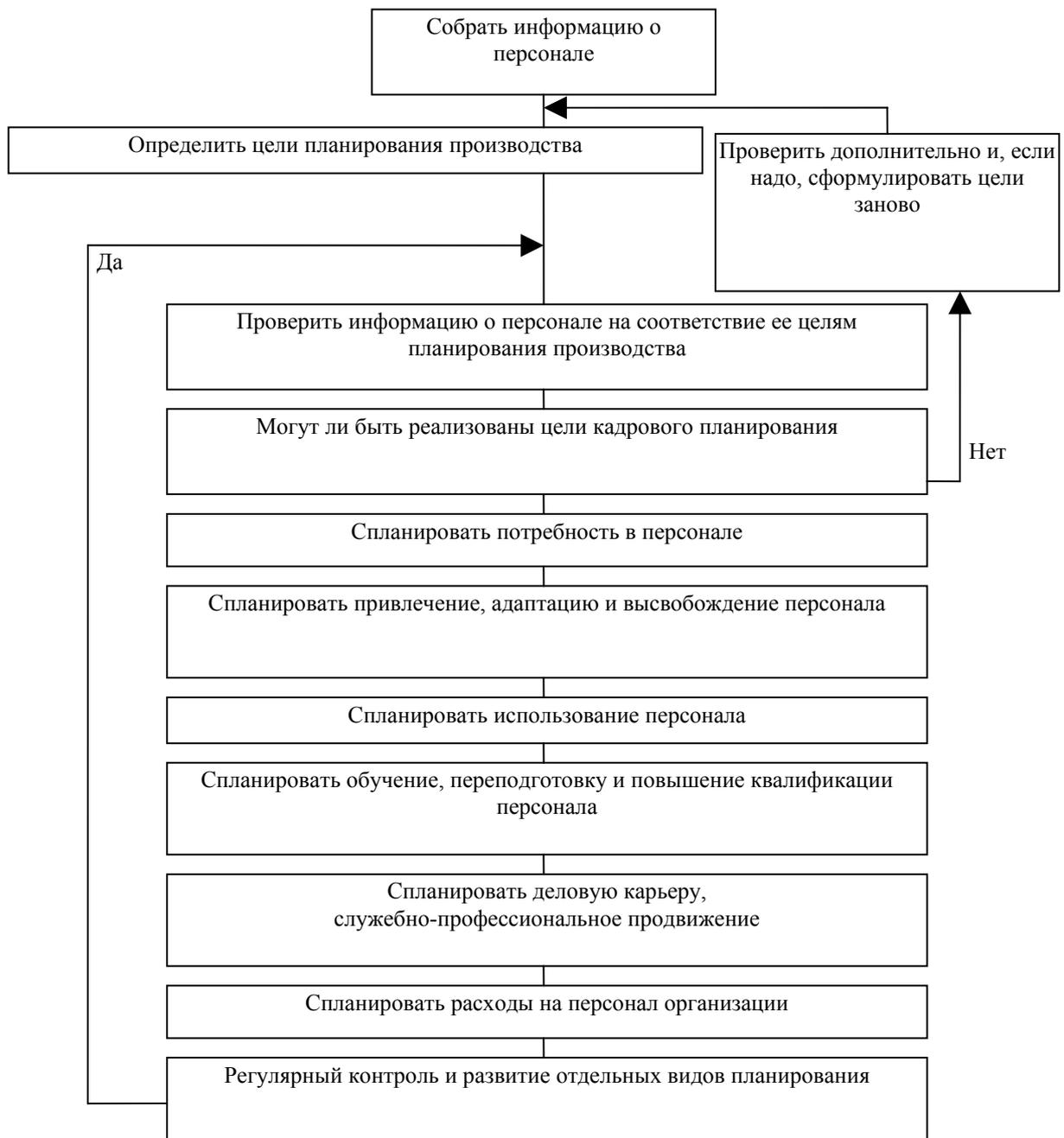


Рис. 28. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Анкету следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном случае;
- сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне нее;
- сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;
- сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. предоставляться без опозданий.

3.5 Финансовая стратегия организации

В рамках финансовой деятельности любого хозяйствующего субъекта³ непременно возникают две важные задачи:

1. Задача привлечения ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности (кредитная стратегия).

Привлекаемые ресурсы состоят:

- из акционерного капитала (ресурсов, получаемых на относительно неопределенный срок с условием выплаты вознаграждения инвестору в виде дивидендов);
- из ссудного капитала (ресурсов, получаемых у специализированных кредитно-финансовых институтов на основе срочности, возвратности и платности);
- из реинвестируемой прибыли и фондов (ресурсов, получаемых в результате успешной коммерческой деятельности самого хозяйствующего общества, амортизационных отчислений).

³ Как правило, термин "хозяйствующий субъект" применяется как собирательный для любой из организационно-правовых форм предпринимательской деятельности: внутригосударственной, международной, в т. ч. транснациональной и т. д. В данном контексте понятие хозяйствующий субъект тождественно как понятию организации, так и организации.

- из кредиторской задолженности (ресурсов, получаемых у партнеров по бизнесу и государства в виде отсрочек по платежам и авансов);

Хозяйствующий субъект для привлечения ресурсов выходит на ссудный рынок капиталов, на котором происходит кругооборот предлагаемых к размещению ресурсов. Поскольку объем предлагаемых ресурсов существенно меньше, чем объем спроса на них, неизбежно возникает конкурентная борьба за наиболее дешевые ресурсы. Потенциальные вкладчики сравнивают потенциальные объекты вложения средств, изучают их инвестиционную привлекательность и т. д.

В результате перед субъектом возникает задача улучшения своей инвестиционной привлекательности, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. В этой связи, руководству хозяйствующего субъекта необходимо сформировать кредитную стратегию, основной задачей которой стала бы оптимизация показателей инвестиционной привлекательности.

С другой стороны в непосредственной связи с первой задачей перед обществом неизменно возникает вторая.

2. Задача распределения полученных ресурсов (инвестиционная стратегия).

Инвестиции делятся:

- на реальные (ресурсы направляются в производственные процессы);
- на финансовые (ресурсы направляются на приобретение финансовых инструментов: эмиссионных и производных ценных бумаг, объектов тезаврации, банковских депозитов);
- на интеллектуальные инвестиции (подготовка специалистов на курсах, передача опыта, вложения в разработку технологий).

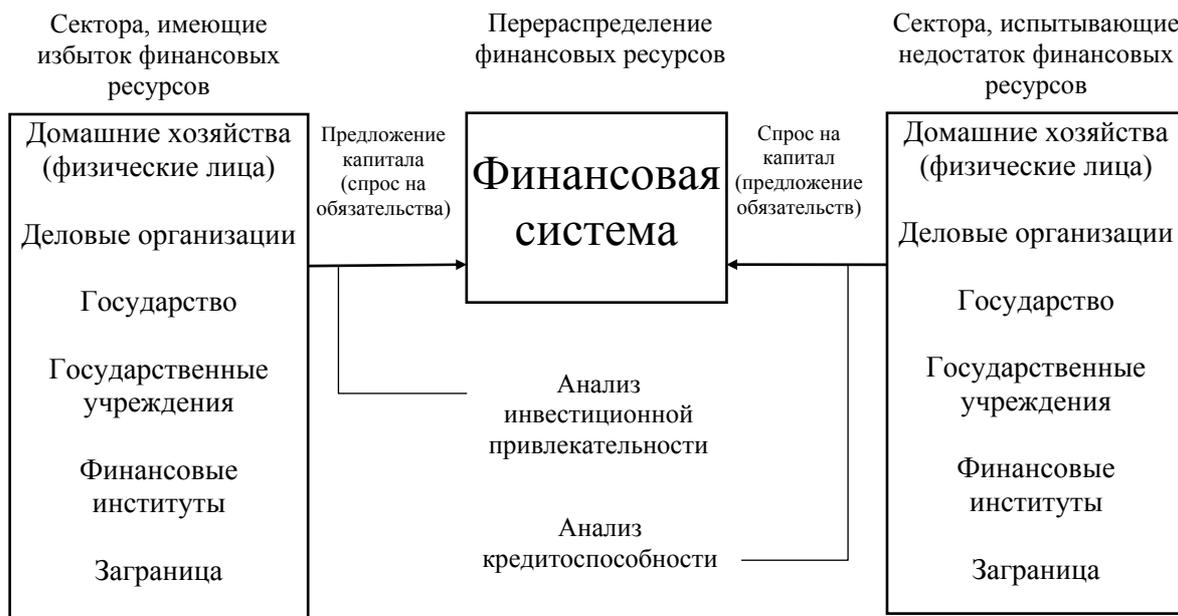


Рис. 29. Система анализа финансового потенциала субъектов финансовой системы

Для оценки инвестиционных возможностей необходимо исследовать кредитоспособность, которая представляет собой совокупность характеристик, позволяющих оценить его инвестиционный потенциал.

Инвестиционную привлекательность и кредитоспособность предприятий организации можно представить как основные составляющие финансового потенциала группы (рис. 29).

Поскольку объем инвестиционных ресурсов субъекта ограничен, а потенциальные объекты инвестиций обладают различной инвестиционной привлекательностью, обществу необходимо оптимально распределять свои инвестиционные ресурсы. В этой связи возникает необходимость формирования инвестиционной стратегии хозяйствующего общества.

В совокупности инвестиционная стратегия и кредитная стратегия составляют финансовую стратегию организации (рис. 30).



Рис. 30. Финансовая стратегия организации

Поскольку организация представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, функционирующих в различных сферах экономики, представляется целесообразным структурировать подразделения по целям и задачам, выполняемым ими в рамках группы.

На основании такого распределения функций разработка финансовой стратегии основывается на совокупности финансовых функций подразделений организации (рис. 31).

Разработки стратегии включает осуществление нескольких этапов:

1. Оценка долгосрочных перспектив.
2. Прогноз развития.

3. Осознание цели.
4. Анализ сильных и слабых сторон.
5. Обобщение стратегических альтернатив.
6. Разработка критериев оптимизации.
7. Выбор оптимальной стратегии.
8. Планирование мероприятий.

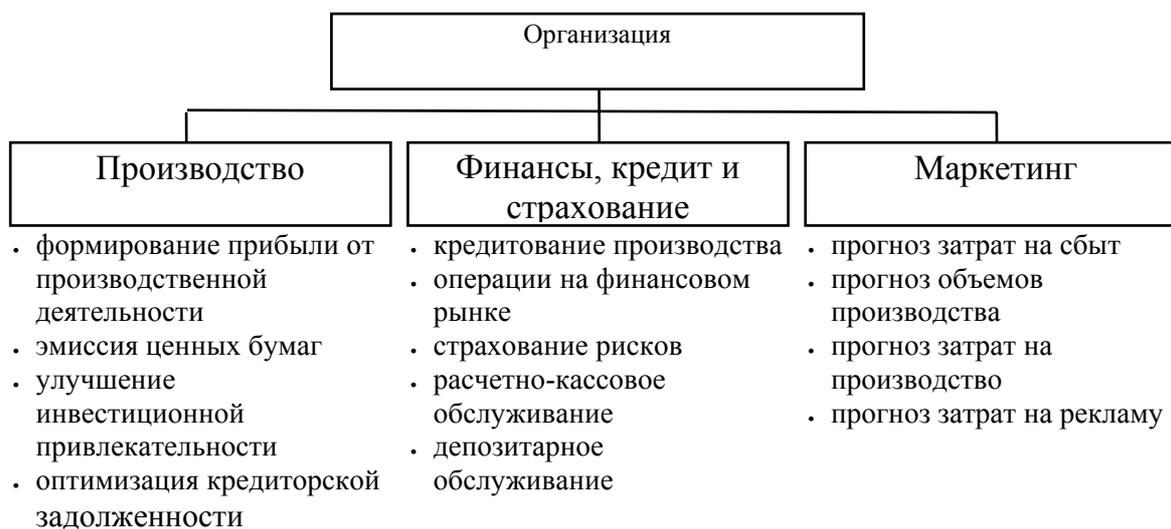


Рис. 31. Финансовые функции подразделений организации

После выработки общей финансовой стратегии организации специальные подразделения в соответствии со стратегией организации, а также в соответствии с состоянием финансового рынка разрабатывают инвестиционную и кредитную стратегии организации. Такой подход позволяет, с одной стороны, "директировать" деятельность подразделений, т. е. направить различные аспекты деятельности организации в единое русло (директрису или вектор) в соответствии с миссией организации, а с другой стороны, гибкая и продуманная финансовая стратегия позволяет высшему менеджменту организации планировать развитие прочих направлений деятельности.

3.6 Инновационная стратегия организации

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция организации и проводимая ею научно-техническая политика. В качестве модели, как правило, принимаются следующие типы инвестиционной стратегии:

1. *Наступательная* - характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным организациям.

2. *Оборонительная* - направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции организации на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение "затраты - результат" в инновационном процессе. Данный тип стратегии требует интенсивных НИОКР.

3. *Имитационная* - используется организациями, имеющими сильные рыночные и технологические позиции, которые не являются пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. Суть модели в том, что при производстве копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами.

Инновационная стратегия исходит из принципа "время - деньги". Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующие этапы:

1. *Зарождение*. Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в старой или исходной среде, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

2. *Рождение*. Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

3. *Утверждение*. Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система стремится самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.

4. *Стабилизация*. Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. *Упрощение*. Переломный момент, состоящий в начале "увядания" системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла "апогей" своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. *Падение*. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. *Исход*. Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние.

8. *Деструктуризация*. Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Согласно современной экономической науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (организация), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники - уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

Каждое поколение техники проходит в своем развитии обособленный жизненный цикл. Пусть организация в отрезок времени от t_1 до t_3 работает над тремя поколениями техники А, В, С, последовательно сменяющими друг друга (рис. 32).

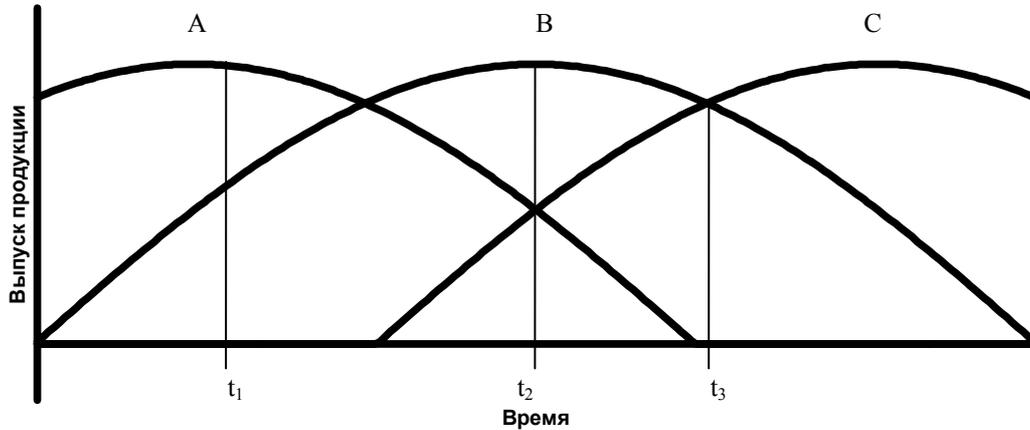


Рис. 32. Циклы выпуска сменяющихся друг друга продуктов (А, В, С)

На стадии зарождения и начала роста выпуска продукта В (момент t_1) затраты на его производство еще велики, спрос же пока мал, что ограничивает экономически оправданный объем производства. В этот момент объем выпуска продукта А (предыдущего поколения) весьма велик, а продукт С еще вообще не выпускается (диаграмма "а", рис. 33).

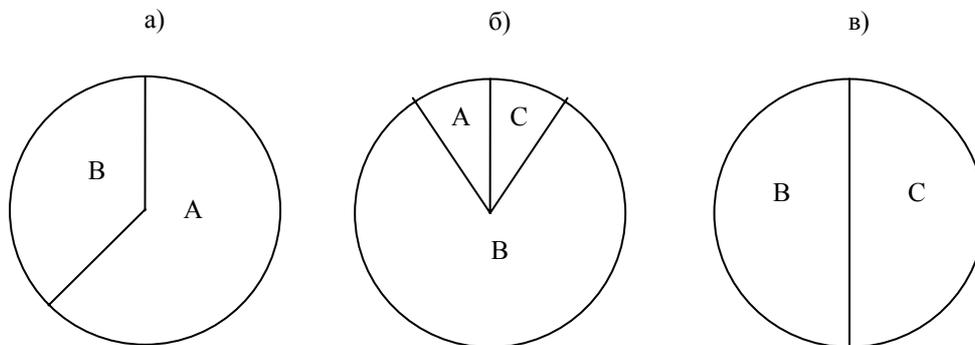


Рис. 33. Диаграммы структуры выпуска продукции организации в различные моменты времени:
а) момент t_1 ; б) момент t_2 ; в) момент t_3 .

На стадии стабилизации выпуска продукции поколения В (момент t_2 , этапы насыщения, зрелости и стагнации) его технология полностью освоена; спрос весьма велик. Это период максимального объема выпуска и наибольшей совокупной прибыльности данного продукта. Выпуск продукта А упал и продолжает падать (диаграмма "б"). С появлением и развитием нового поколения техники (продукта С), обеспечивающего еще более эффективное

выполнение той же функции, начинается падение спроса на продукт В (момент t_3) - объем его производства и прибыль, им приносимая, сокращаются (диаграмма "в"), поколение же техники А вообще существует лишь в качестве реликта.

На рис. 32 видно, что стабильная величина совокупного дохода организации обеспечивается правильным распределением усилий между сменяющимися друг друга продуктами (поколениями техники). Достижение такого распределения и является целью формирования и осуществления научно-технической политики организации.

Оптимизация этой политики требует знаний о технических и технологических возможностях каждого из сменяющих друг друга (и конкурирующих между собой) поколений техники. По мере освоения того или иного технического решения его реальная способность к удовлетворению соответствующих потребностей общества и экономические характеристики изменяются, что, собственно, и обуславливает циклический характер развития поколений техники.

Однако определяющим в формировании конкурентоспособной научно-технической политики организации служит то обстоятельство, что средства в развитие и освоение продукта нужно вкладывать значительно раньше, чем будет получен реальный эффект в виде завоеваний прочных позиций на рынке.

Поэтому стратегическое управление инновационной деятельности требует достоверного выявления и прогнозирования тенденций развития каждого поколения соответствующей техники на всех стадиях его жизненного цикла. Необходимо знать, в какой момент предлагаемое к освоению поколение техники достигнет максимума развития, когда к этой стадии придет конкурирующий продукт, когда целесообразно начать освоение, когда - расширение, а когда наступит спад производства.

Полный цикл жизни отдельного поколения техники (от первых научных разработок принципа действия до снятия с промышленного производства) в условиях рыночной экономики, как правило, формируется разнонаправленными усилиями множества подразделений организации. Он охватывает как минимум три частных цикла: научный, изобретательский и производственный. Названные циклы на протяжении жизни одного поколения техники друг за другом последовательно, но с некоторым взаимным наложением во времени.

Многочисленными исследованиями доказано, что между этими циклами имеется статистическая связь через временной лаг, равный определенному средневероятному промежутку времени.

Этот лаг располагается между моментом появления технического решения (либо между моментом оформления, регистрации технической идеи, проекта и т. д., например, получением патента на изобретение) и моментом максимального объема использования этой идеи, проекта и т. д. в промышленности. В связи с этим в рамках инновационной стратегии организации корпоративный инновационный центр должен тщательно отслеживать отечественные и мировые тенденции развития науки и техники.

Чтобы успешно решить эту задачу, нужно уметь анализировать потоки документов (информации).

Существующий методический аппарат выявления мировых и отечественных тенденций развития науки и техники на базе анализа массивов документов, в конечном счете, можно свести к следующим пяти методам:

1. Метод структурно-морфологического анализа. Этот метод предназначен для выявления внутреннего состава предметной области, фиксации появления принципиально новых разработок (идей, технических решений и т. п.), что позволяет обоснованно формировать стратегию НТП на уровне технологических цепочек.

2. Метод определения характеристик публикационной активности. Его специфика связана с тем, что поток документов ведет себя как система, подчиняясь циклическому развитию; отслеживая эти циклы, можно определить, на каком этапе жизненного цикла находится предметная область в той или иной стране. Это дает возможность предлагать корректные рекомендации по формированию НТП на отраслевом уровне.

3. Метод, базирующийся на выявлении групп патентных документов с семейством патентов-аналогов большой мощности, или просто метод патентов-аналогов. Его сущность исходит из того, что организации патентуют за рубежом только те идеи, которые имеют практическую значимость. Поэтому, выявляя направления, в которых мощность патентов-аналогов растет быстрее, удастся тем самым устанавливать направленность деятельности ведущих фирм в развитии производственного потенциала.

4. Метод терминологического и лексического анализа. Терминологический анализ базируется на предположении о том, что при использовании исследователями идей из других областей знаний происходит смена терминологического аппарата. Это связано с крупными структурными сдвигами, которые первоначально не отслеживаются никакими другими методами. Поэтому метод терминологического анализа позволяет выявить зарождение принципиальных инноваций на ранних этапах и спрогнозировать направленность ожидаемых изменений. Лексический анализ текстов аналогичен терминологическому анализу; различие лишь в том, что рассматриваются не конкретные термины, а словосочетания (лексические единицы).

5. Метод показателей основывается на том, что каждая техническая система описывается набором показателей, которые в меру научно-технического прогресса совершенствуются, что отражается в документах. Изучая динамические характеристики показателей технических систем, можно получить четкое представление о тенденциях, имеющихся в мировой и отечественной практике и научных изысканиях.

Общая последовательность подготовки исходной информации для принятия управленческих решений по формированию научно-технической политики состоит из нескольких блоков. Первый - разработка морфологической классификации предметной области. Такая классификация представляет собой формализованную таблицу, в которой технологическая (техническая) цепочка

производства разбита на элементы по определенным аспектам. Причем для каждого элемента формируется перечень возможных альтернативных способов осуществления. В самом упрощенном виде морфологическая классификация представляет собой таблицу, в которой возможны любые сочетания между вариантами аспектов деления.

Второй блок - разработка рубрикатора предметной области, например, в терминах Международной классификации изобретений. Рубрикатор представляет собой набор рубрик, по которым из разных источников производится отбор документов по интересующей проблематике. Соответственно третий, четвертый и пятый блоки - информационный поиск исходной информации; анализ полученных результатов; определение рекомендаций по формированию научно-технической политики предприятий (фирм) для лиц, принимающих решения.

Проведенные исследования и полученные благодаря им результаты позволяют выявить моменты развития и смены поколений техники, определить намечающиеся тенденции, прогнозировать дальнейшие изменения в технике и технологиях. Все это служит основой для выработки рекомендаций относительно инвестиционной политики и планирования вложений ресурсов.

Направления выбора инновационной стратегии с учетом рыночной позиции (контролируемая доля рынка и динамика его развития, доступ к источникам финансирования и сырья, позиции лидера или последователя в отраслевой конкурентной борьбе) показаны на рис. 34.

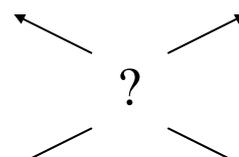
| | | | | |
|---|-------------------------|--|--|---|
| Р ы н о ч н а я п о з и ц и я | <i>сильная</i> | приобретение другой организацией | стратегия следования за лидером | Интенсивные НИОКР, технологическое лидерство |
| | <i>благоприятная</i> | рационализация |  | поиск выгодных сфер приложения технологии |
| | <i>слабая</i> | ликвидация бизнеса | рационализация | организация "рискового" проекта |
| | | <i>слабая</i> | <i>благоприятная</i> | <i>сильная</i> |
| | Технологическая позиция | | | |

Рис. 34. Направления выбора инновационной стратегии

Выбор приоритетных направлений исследований и разработок играет важную роль в корпоративной инновационной стратегии.

Приоритетные направления исследований и разработок реализуются в виде крупных исследовательских проектов по созданию, освоению и распространению технологий, способствующих кардинальным изменениям в технологическом оснащении технологических процессов, а также по развитию фундаментальных исследований, научно-техническому обеспечению различных инвестиционных программ, укреплению международных связей.

Конкретные приоритетные направления исследований в области товаров и технологий детализируются в перечне критических инновационных тем.

Эти инновационные темы носят межотраслевой характер и имеют существенное значение для развития многих областей науки и техники.

При отборе критических инновационных тем руководство организации должно учитывать их влияние на конкурентоспособность продукции и услуг, эффективность деятельности, улучшение экологической ситуации и т. п.

Приоритетные направления развития товаров и технологий, а также перечень критических инновационных тем корпоративного уровня может утверждаться на общем собрании акционеров организации либо Советом директоров по представлению руководства корпоративного инновационного центра.

Финансирование работ и инновационных программ может быть направлено не только на углубление исследований в области высоких технологий и эффективных товаров, но и на повышение внутрикорпоративной эффективности, усиление эффекта синергизма.

Можно также выделить программы создания машин и производственных комплексов, перспективных информационных технологий.

Перспективные инновационные темы могут представляться для утверждения на общем собрании акционеров в виде:

- ◇ самостоятельной программы корпоративных исследований;
- ◇ подпрограмм в составе корпоративной инновационной программы, сформированной на базе нескольких научно-технических программ;
- ◇ подпрограмм в составе корпоративной целевой программы.

Как правило, корпоративная инновационная программа содержит увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам выполнения комплекс научных исследований и разработок, а также мероприятий по их осуществлению.

Руководство программой осуществляет корпоративный инновационный центр (КИЦ), который отвечает за выбор научно-технических решений, уровень их реализации, полноту и комплексность мероприятий по достижению программных целей. КИЦ также организует конкурсный отбор исполнителей и экспертизу полученных результатов.

3.7 Стратегия логистической системы организации

При разработке стратегии планирования на предприятии логистическая политика должна являться частью функциональной производственной стратегии, которая наряду с маркетинговой и организационной стратегией является частью общей хозяйственной стратегии организации.

В логистическую систему при разработке стратегии должны быть включены: транспортные операции и издержки, мощности, связь (обработка заказов), управление запасами, подъемно-транспортные работы, плановые и контрольные системы, организация системы.

Один из стандартных технических приемов разработки логистической стратегии заключается в анализе обычного логистического равновесия между услугами и издержками. К этому добавляется третий элемент - комплексность, которая включает в себя следующее: количество источников снабжения и источников запасов, товарную и упаковочную номенклатуру, количество источников поступления заказов и точек отгрузки товара, сезонность, количество рабочих центров, количество уровней в списке материалов и т.п.

Все это увеличивает сложность и неопределенность операций. Поэтому необходимо снизить сложность операций и тем самым сократить, по возможности, элемент неопределенности, сделав, таким образом, весь хозяйственный процесс более простым и управляемым.

Подход к решению хозяйственных стратегических проблем должен базироваться на формировании группы специалистов разного профиля во всех функциональных ключевых областях логистической системы и проводится в два этапа. На первом этапе выявляются стратегическая цель и направление хозяйственного развития организации в будущем и изучаются в основном такие вопросы:

1. Изменение рыночных потребностей. Анализ рынков может показать, что в объемах продукции, проходящей по различным каналам распределения, происходят сдвиги в пользу какого-либо канала.

2. Повышение требования к логистике. Сдвиг в распределительных каналах должен отразиться на повышении требований к логистике как системе в плане сроков, надежности доставки и комплектности заказа.

3. Разбивка продукции по принципу Парето. Необходимо учитывать эффект Парето: на ограниченное число товаров приходится основной поток.

4. Размер запасов и гибкая производственная система. Должна быть создана гибкая производственная система организации, которая бы реагировала на изменения рыночных потребностей, а величина запасов должна быть оптимальная.

5. Внимание к отдельным видам деятельности. Следует обращать внимание не только на выпуск ассортимента обычной и специальной продукции, но и на специфические виды деятельности: маркировку и упаковку потребительских товаров или специальное производство и упаковку.

6. Гибкость. На столь быстротечном рынке логистическая система должна обладать способностью краткосрочной адаптации, поэтому важна гибкость конечного стратегического направления.

7. Повышение логистических показателей поставщиков. Эта часть связана с разработкой различных мероприятий по поставке продукции.

На первом этапе выявляются текущее состояние всех хозяйственных функциональных областей, проблемы и узкие места организации. На этой базе разрабатывается план действий: цели, ресурсы, графики, взаимозависимости и возможные последствия, различные хозяйственные варианты для обеспечения общей стратегии организации.

На втором этапе вырабатывается подробный общий хозяйственный план организации, который подтверждает стратегическое направление первого этапа. В содержание стратегического направления входят:

1. Производственные мощности. Логистическая группа, используя компьютерные модели объема производства, ассортимент продукции, рынки, мощности по обеспечению выпуска продукции, определяет производственные мощности.

2. Национальные системы распределения. Учитывается влияние изменений материальных ресурсов в производственных мощностях национальной системы распределения.

3. Подъемно-транспортные работы. Важным моментом является эффективная работа подъемно-транспортной системы для всех частей общей цепи (поставщик-потребитель).

4. Виды транспорта. Исследуются различные виды транспорта в плане издержек и возможности удовлетворять логистические потребности предлагавшейся производственной системы.

5. Контрольные системы. Измерение и контроль над результатами деятельности.

6. Поставщики. Финансовые результаты.

7. Общий хозяйственный план. Логистические проекты по каждой функциональной области тесно увязываются с единым хозяйственным планом. Он включает в себя полную финансовую оценку, распределение ресурсов, управление логистической системой и пр.

Приведенная логистическая схема разработки хозяйственной стратегии направлена на эффективную работу производства, а также на достижение значительных преимуществ перед конкурентами. Анализ и оценку любых предложений, связанных с продвижением материалопотока, его прогнозированием, а также альтернативный выбор наилучших их вариантов можно произвести с помощью некоторых показателей.

1. Показатель отдачи от вложенного капитала, или доход на капитал ОВК (рассчитывается как отношение прибыли к вложенному капиталу).

2. Объем инвестиций - капитал, вложенный в дело и дополненный частью полученной прибыли, который реинвестируется в активы для получения дохода и прибыли в будущем.

Инвестиционные проекты в логистической системе могут оцениваться различными способами, но типичными для любого анализа логистической системы являются определение уровня чистого дохода и расчет размера дополнительной прибыли.

Кроме того, инвестиционные проекты, предлагаемые для повышения эффективности логистической системы, должны быть проанализированы, чтобы ответить и на такие вопросы:

- Какова цель проекта?
- Каковы затраты на проект и ожидаемая отдача?
- Какое воздействие оказывает проект на текущую и прогнозируемую деятельность организации?
- Как изменится организационная структура организации?
- Сколько времени займет достижение полной эффективности предлагаемой системы?
- Какие риски связаны с проектом?
- Как их можно сократить?
- Какова оценка проекта, рекомендации? и др.

После того как разработаны и приняты к исполнению стратегия и тактика логистической системы, возникает организационный аспект, который должен способствовать правильной и эффективной координации работы всех элементов такого сложного механизма, как логистическая система.

К понятию "организация" можно подходить с двух точек зрения: структурной и поведенческой. В первом случае рассматривается организация логистической системы как таковая, а во втором - с точки зрения человека, его способностей и мотиваций к труду. В данном случае рассматривается только структурная организация фирм, которые используют логистическую систему.

При разработке организационной структуры уделяется внимание таким проблемам:

- определению целей и на их основании установлению подробной спецификации работ, которые подлежат выполнению логистической системой;
- группировке видов деятельности по функциональным областям логистической системы;
- распределению полномочий;
- определению ответственности и отчетности за выполнение того или иного вида деятельности;
- разработке инструкций (положений) для работников с тем, чтобы каждый знал свое место в процессе работы логистической системы.

Как правило, организационные структуры с учетом указанных проблем строятся на традиционном классическом подходе. При таком подходе вертикальная интеграция управления рассматривается как сочетание линейных руководителей с функциональными.

Однако главной его задачей является контроль над продвижением материалопотока.

Говоря о коммерческом прогнозе логистической системы, мы имеем в виду оценку ожидаемых уровней спроса на продукцию в течение некоторого отрезка времени в будущем.

Поскольку речь идет о будущем спросе, наш прогноз по существу является догадкой. Тем не менее, при использовании определенной методики анализа состояния рынков сбыта и каналов распределения в прогнозе может содержаться нечто большее, чем догадка.

Можно утверждать, что прогноз - это догадка, подкрепленная знанием. Требование к прогнозу должно выражаться в том, чтобы минимизировать погрешности в соответствующих оценках.

Для повышения значения прогнозов в процессе управления логистической системой необходимо формировать прогностические оценки с ориентацией на их непосредственное использование при составлении долгосрочных календарных планов по движению материалопотока.

При этом длительность периода, ассоциированного с прогнозом, должна быть, по меньшей мере, достаточной для выработки соответствующего решения управления логистической системой и претворения этого решения в жизнь.

Такой задачей может быть прогнозирование объема материалопотока с предприятий оптовой торговли и количества транспортных средств при обслуживании производств, а также предвидение (прогноз) его развития в будущем.

Прогноз очерчивает возможные границы, в рамках которых могут быть поставлены реальные задачи и цели, т.е. сформулированы рыночные зоны обслуживания потребителей и транспортные средства, которые будут обслуживать эти производства.

Оптимальное количество автомобилей, которое должна обслуживать организация по поставкам продукции, можно определить, используя экономические модели, а методы теории вероятностей позволят выявить распределение поступления автомобилей.

В этой связи прогноз можно рассматривать как преддирективную стадию плановой работы; он не ставит каких-либо конкретных заданий, но содержит материал, необходимый для разработки стратегии.

Для проведения стратегических прогнозов требуется достоверная информация о вероятном будущем развитии перевозок, к которому эти решения относятся.

Эта информация должна быть получена в заданные объективными условиями сроки при данных конкретных условиях. С временной глубиной прогноза связан также вопрос о возможной степени детализации прогностических высказываний.

Необходимо выбирать в каждом конкретном случае оптимальный вариант прогнозирования и научно обоснованные методы планирования перевозок продукции производственно-технического назначения с предприятий оптовой торговли.

3.8 Стратегия внешнеэкономической деятельности организации

3.8.1 Этапы и направления развития внешнеэкономической деятельности организации

Стратегия развития внешнеэкономической деятельности (ВЭД) организации должна разрабатываться с учетом этапности этого процесса. Конкретно в реконструкции и развитии внешнеэкономического комплекса организации как имущественно-хозяйственного комплекса могут быть выделены следующие этапы:

Этап стабилизации внешнеэкономического комплекса и упорядочения экспортоориентированных производств организации. Содержание данного этапа - определение структурных и промышленных приоритетов внешнеэкономической деятельности, на базе которых уточняются механизмы регулирования ВЭД, системы стимулирования промышленного экспорта и основные направления привлечения иностранных инвестиций.

На этом этапе проводится четкое разграничение всех бизнесов, и определяются полномочия организации в сфере ВЭС, формируются механизмы управления основными направлениями внешнеэкономической деятельности. Дорабатывается правовая база, формируется единая система внешнеэкономической информации, утверждается методологическая и нормативная база определения приоритетов ВЭД организации.

На основе анализа деятельности крупнейших предприятий-экспортеров разрабатывается региональная программа развития экспорта. Определяется уровень сырьевой импортозависимости организации, и формируются эффективные механизмы осуществления импортных поставок.

На основе активизации дипломатических усилий, взаимодействия с зарубежными торговыми представительствами Российской Федерации и маркетинговых исследований уточняется оптимальная географическая структура ВЭС и обеспечиваются благоприятные условия для деятельности организации на внешних рынках. Формируется механизм взаиморасчетов с организациями стран СНГ с отработкой его курсовых, неторговых и кредитных аспектов. Определяются пути привлечения иностранных инвестиций под ответственность, риск и обеспечение Правительства России и регионов.

Задачи первого этапа ориентированы на сохранение темпов роста экспортного производства, увеличение внешнеторгового оборота за счет расширения прямых импортных поставок при одновременном создании основ для реконструкции и модернизации внешнеэкономического комплекса организации.

Этап оптимизации структуры внешнеэкономического комплекса. Содержание данного этапа - реконструкция и перепрофилирование подразделений и отраслей-субъектов ВЭС в соответствии с приоритетами интеграции организации в мировую экономику. Определяющим здесь является

формирование и модернизация конкурентоспособной базы экспорта, способной обеспечить необходимый объем импортных поставок.

Для этого используются механизмы стимулирования экспорта с акцентом на индустриализацию (целевые экспортные кредиты, гарантийное обеспечение коммерческих экспортных кредитов, сделок и инвестиций, региональная система страхования участников ВЭС от политических и коммерческих рисков). На макроуровне начинается крупномасштабное финансирование экспортного сектора организации по выбранным приоритетам.

С использованием механизмов экономической дипломатии формируется отлаженная территориально-географическая структура внешнеэкономической системы организации, обеспечивающая улучшение режима доступа подразделений организации на зарубежные рынки на основе баланса экспортных и импортных поставок. Стабилизируется структура импорта, расширяются кооперационные связи между организацией и зарубежными производителями импортной продукции.

Отлаживается механизм взаиморасчетов между организацией и ее партнерами в странах СНГ. Усиливаются процессы перелива и переплетения капиталов, формируются транснациональные хозяйственные объединения, обеспечивающие устойчивое функционирование импортозависимых производств.

Решение задач второго этапа позволит реконструировать ключевые элементы внешнеэкономического комплекса в соответствии с выбранными приоритетами развития внешнеэкономической деятельности организации, расширить общий объем экспорта с увеличением в нем доли высокотехнологичной продукции, обеспечить повышение эффективности экспортно-импортных операций и иных форм международного экономического сотрудничества. На этой основе формируется устойчивая географическая структура ВЭС, что позволит завершить переход от разовых экспортно-импортных операций к долговременным формам внешнеэкономического сотрудничества.

Этап унификации условий деятельности подразделений организации на внутреннем и внешнем рынках. Содержание данного этапа - воссоздание целостных экономических структур, т. е. доведение структурных преобразований до всех звеньев имущественно-хозяйственного комплекса, включая самые малые бизнес-процессы и дальнейшее функционирование организации как экономической системы в соответствии с общими закономерностями развития мировой экономики. После изменения функций импортного тарифа (от фискальных к структурообразующим) решающими критериями развития экспортных, импортных и кооперационных связей становятся сравнительные издержки, цены и качество товаров и услуг.

Одним из основных направлений развития ВЭД становится масштабный экспорт капитала с целью расширения позиций организации на рынках стран, имеющих привлекательную для инвестирования экономику. На базе транснациональных организаций достигается необходимый уровень развития импортозамещающих производств.

Результатом реализации задач третьего этапа станет расширение границ внешнеэкономического комплекса организации, переплетение внешнеэкономических и внутренних хозяйственных взаимосвязей и ослабление влияния специфики внешнеэкономической деятельности.

Временное разграничение данных этапов во многом носит условный характер, в реальности, они могут сосуществовать и развиваться параллельно. Тем не менее, каждый период преобразования внешнеэкономического комплекса может характеризоваться преобладанием присущих ему закономерностей, что должно быть учтено при определении стратегии внешнеэкономической деятельности организации.

При определении направлений развития внешнеэкономического комплекса организации в стратегическом плане следует стремиться к индустриализации экспорта и к повышению в нем доли услуг и продукции перерабатывающих производств.

Однако в ближайшей и среднесрочной перспективе следует считаться с известной инерционностью национальной экономики и с острой международной конкуренцией на рынках промышленных товаров. Поэтому основой экспорта в ближайшей перспективе являются товары с относительно невысокой степенью переработки, и совершенствование структуры внешнеэкономической деятельности необходимо осуществлять на базе уже имеющегося экспортного потенциала. С учетом этого в качестве типичных **основных направлений** реконструкции внешнеэкономического комплекса организации могут быть выделены следующие:

1. Определение профиля международной специализации.

В условиях ожесточающейся конкуренции на мировом рынке успешная стратегия внешнеэкономической деятельности может быть сформирована лишь на основе определения перспективных направлений специализации в изменившихся экономических условиях. В частности, речь идет об определении приоритетов развития экспортного комплекса организации, секторов экономики, ориентированных преимущественно на внутренний рынок и доли рынка потребительских и промышленных товаров, которая может быть сформирована за счет импорта.

Решение этой задачи позволит сконцентрировать имеющиеся и привлекаемые ресурсы на ключевых направлениях развития всех направлений хозяйственного комплекса организации, в том числе - ее внешнеэкономической составляющей и обеспечит устойчивое и эффективное развитие экономической системы организации в структуре мирохозяйственных связей. В свою очередь, для этого необходимо:

- определить экономическую эффективность экспорта продукции, производимой направлениями внешнеэкономического комплекса по отраслям, товарным группам и отдельным товарам и услугам;
- сформировать прогноз изменения мировой конъюнктуры на основные группы товаров, экспортируемых организацией;
- определить экономическую эффективность использования импорта при формировании различных секторов производства;

- разработать методику комплексной оценки влияния расширения экспорта и импорта продукции по отраслям, товарным группам, отдельным товарам и услугам на состояние и перспективы развития всего хозяйственного комплекса организации.

Усиливающееся обособление внешнеэкономического комплекса организации приводит к определенному ухудшению ситуации во многих перспективных отраслях ее специализации.

Для преодоления данной тенденции необходима разработка механизма, обеспечивающего за счет возможностей ВЭД расширение рынков сбыта продукции, ориентированных преимущественно на внутреннего потребителя, реконструкцию производственных фондов по этим видам продукции и повышение конкурентоспособности данной продукции.

Поставленная задача может быть решена как в ходе диверсификации и изменения структуры экспортного комплекса, так и в процессе развития импортозамещающих производств, в том числе с участием зарубежных партнеров. В первом случае, речь идет о повышении степени переработки экспортируемой продукции путем кооперации с другими (неэкспортоориентированными) организациями, например, путем слияний и поглощений, во втором - о создании условий, способствующих размещению производства конкурентоспособной продукции в рамках нескольких независимых организаций (конгломеративный принцип).

Для реализации указанных решений необходимо:

- проведение анализа основных технологических цепочек переработки продукции, экспортируемой организацией. Определение возможностей использования ее промышленного потенциала для повышения степени переработки экспортируемой продукции и расчет экономической эффективности такого повышения для каждого участка технологической цепи;

- определение организационно-финансовых механизмов кооперации организации в рамках внешнеэкономического комплекса с другими организациями аналогичного профиля, обеспечивающих сохранение и повышение экономической эффективности экспорта при увеличении степени переработки экспортируемой продукции;

- анализ состояния и динамики изменений внешних рынков сбыта продукции, производимой (которая может быть произведена) в рамках возможного конгломерата. Определение возможных объемов экспорта соответствующей продукции;

- исследование структуры региональных рынков импортной продукции применительно к основным товарным группам и отдельным товарам, производимым организацией. Оценка конкурентоспособности аналогов, производимых конкурирующими организациями;

- определение возможностей использования производственного потенциала организации при установлении кооперационных связей с организациями-производителями импортной продукции, наличествующей на региональном рынке;

- разработка и реализация системы мер экономического, юридического и организационного характера, направленных на активизацию участия различных организаций в формировании экспорта и в развитии импортозамещающих производств.

2. Формирование территориально-географических приоритетов внешнеэкономической деятельности организации.

Выбор приоритетов развития ВЭС должен быть осознанным и учитывать как экономическую (конкурентоспособность, выгодность, платежеспособность, хозяйственную взаимодополняемость и т.п.), так и геополитическую (потенциал партнера, наличие общих границ, интересов, сходных этнических групп, транспортная составляющая и т.п.) сторону дела.

Анализ соответствующих факторов позволяет определить следующие возможные направления развития географической структуры ВЭС организации:

- в типичных условиях сохранения в ближайшей и среднесрочной перспективе сырьевой направленности российского экспорта и усиливающейся потребности в импорте высоких технологий целесообразно укреплять связи организации с США и странами Западной Европы (Нидерландами, Германией, Швейцарией, Великобританией, Италией, Швецией), в совокупности формирующих около 50% экспортного рынка региона и чуть менее 25% - рынка импортной продукции;

- даже с учетом необходимости отказа от планово-административного наследия в товарообороте организации со странами СНГ и обеспечения эквивалентности такой торговли рынок стран Ближнего Зарубежья должен оставаться одним из приоритетных, в том числе, в связи с его восприимчивостью к экспортной продукции подразделений организации. Особую значимость здесь приобретает расширение внешнеэкономических связей с Казахстаном, Украиной, Узбекистаном, Таджикистаном, Белоруссией, в совокупности формирующих около 20% экспортного рынка и более 40% - импортного рынка. Но при расширении ВЭС с этой группой стран необходимо преодолеть отрицательный баланс внешнеторгового оборота со странами-поставщиками продовольствия (Казахстаном и Украиной);

- при решении задачи оптимизации структуры потребительского импорта путем его перемещения из стран Европы на более дешевые рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона особую значимость приобретают возможные внешнеторговые отношения с Китаем, Тайванем, Японией и Кореей, в настоящее время обеспечивающих около 20% экспортного товарооборота и менее 5% импортного товарооборота. Перспективным является расширение внешнеэкономических связей и с другими странами этого региона - Индией, Сингапуром, Таиландом, Малайзией;

- даже при акцентированной ориентации стран Восточной Европы на сотрудничество с ЕС необходимо стремиться к сохранению всего положительного, что было накоплено во взаимоотношениях с ними за годы деятельности СЭВ. В первую очередь, это относится к укреплению

кооперационных связей с Венгрией, Словакией, Монголией, Болгарией, Чехией, Словенией. В настоящее время доля этих стран составляет лишь 3% экспортного и около 7% импортного товарооборота России, что свидетельствует о наличии значительного потенциала ВЭС с этой группой стран. Для их расширения целесообразно активизировать инвестиционную политику организации в ее внешнеэкономическом аспекте по отношению к различным местным производителям, ориентированным на рынок организации;

- необходимость увеличения доли товаров с высокой степенью переработки в общей структуре экспорта организации обуславливает целесообразность расширения сотрудничества с развивающимися странами Африки и Латинской Америки. Сегодня объем товарооборота с этими странами крайне низок, а его основу составляет тот же экспорт ресурсов. Необходимо использовать возможности реализации на рынках этих стран продукции промышленного экспорта региона на рынках капитального строительства.

Выделенные территориально-географические приоритеты развития ВЭС могут быть реализованы только при стимулировании их освоения на уровне различных бизнесов организации. Инструментами такого стимулирования могут стать экспортные кредиты и гарантии, налоговые льготы, широкий обмен внешнеэкономической информацией, формирование механизма взаиморасчетов со странами с неконвертируемой валютой.

3. Совершенствование механизма управления внешнеэкономическим комплексом организации.

В условиях продолжающейся децентрализации ВЭД и либерализации условий ее осуществления действующие раннее механизмы ее регулирования (лицензирование, квотирование и т.п.) оказываются неэффективными. Вместе с тем, решение задач оптимизации внешнеэкономического комплекса и использование его потенциала для ускорения процессов реконструкции и развития производственного потенциала страны требует усиления координации деятельности субъектов ВЭД на основе эффективной реализации ее приоритетов.

Поэтому необходима реконструкция раннее действующего механизма управления внешнеэкономическим комплексом с целью его адаптации к изменившимся экономическим условиям.

Основными направлениями такой реконструкции станут:

- оптимизация инфраструктуры внешнеэкономической деятельности организации на основе изменяющегося законодательного окружения. На основе выявления избыточных и недостающих функций организаций, действующих в сфере регулирования ВЭД, анализа структуры их взаимосвязей, определения складывающихся здесь противоречий необходимо разработать систему мер, направленных на формирование целостного механизма управления ВЭД при главенствующей роли различных органов власти;

- усиление экономических рычагов управления деятельностью субъектов ВЭД. Перспективным направлением здесь может стать использование имущественных прав, связанных с остающимися в государственной собственности пакетами акций предприятий-экспортеров;

- управление инвестициями, направляемыми на реконструкцию внешнеэкономического комплекса. Формой такого управления может стать участие в получении правительственных гарантий инвесторам, участвующим в реализации приоритетных проектов и программ.

3.8.2 Реализация стратегии развития внешнеэкономической деятельности организации

Как правило, организация располагает достаточными стимулами к саморазвитию: возможность роста прибыли, наличие финансов, требования владельцев, емкий внутренний рынок создают основу для устойчивого экономического роста. Внешнеэкономическая деятельность должна активизировать, а не подменять этот потенциал.

Отечественные организации по ряду экономических показателей (уровень производительности труда, доля новых технологий, материально-вещественная структура хозяйственного комплекса) пока еще существенно отстают от зарубежных организаций. Поэтому расширение внешнеэкономических связей, сопровождающееся усилением конкурентных отношений должно опираться на продуманную структурную и промышленную политику при оптимальном сочетании мер либерализации и протекционизма на каждом этапе их развития.

Поскольку организация функционирует в национальной экономике, при формировании ее внешнеэкономической стратегии необходимо различать предпринимательские, региональные и федеральные приоритеты развития ВЭД.

Они могут совпадать, но могут и противоречить друг другу. Поэтому важно найти оптимальный баланс интересов всех субъектов ВЭД.

Развитие внешнеэкономической деятельности не должно сопровождаться ослаблением позиций региона в системе международных конкурентных связей. Оно предполагает разработку и принятие адекватных мер по обеспечению экономической безопасности, как в материально-техническом, так и в социальном плане.

Реализация выдвинутых принципов предполагает расширение содержания всех основных направлений развития ВЭД - экспорта, импорта, иностранных и собственных зарубежных инвестиций.

Применительно к специфике деятельности организации расширение этих направлений должно производиться с акцентированием на следующих моментах:

1. Экспорт:

- реализация на внешнем рынке товаров, имеющих международные технико-экономические преимущества;
- расширение масштабов производства и обеспечение занятости в технологических процессах;

- формирование валютных ресурсов, необходимых для обеспечения импортных поставок, накопления резервов и обслуживания международных обязательств по ценным бумагам;
- создание предпосылок для повышения конкурентоспособности продукции, производимой организацией.

2. Импорт:

- удовлетворение потребностей в высококачественном сырье, не производящемся в рамках национальной экономики, либо производящемся в недостаточном количестве (продовольствие, сырье для предприятий цветной металлургии и т. п.);
- обеспечение товарами, имеющими технико-экономические преимущества перед продукцией внутренних производителей (кроме важнейших товаров стратегического значения, производство которых нужно поддерживать при любых условиях);
- модернизация производственного и технологического потенциала организации;
- обогащение предложения на региональном рынке и формирование конкурентной среды для внутренних производителей;
- обеспечение на основе взаимности благоприятных условий для экспорта продукции организации.

3. Иностранное капиталовложение:

- расширение масштабов накопления и проведение опережающей (по сравнению с конкурентами) реконструкции и модернизации производственной базы организации;
- создание предпосылок для переплетения отечественного и зарубежного капитала с целью укрепления позиций организации на внешних рынках и развития импортозамещающих производств;
- привнесение передовой технологии и опыта рыночного хозяйствования в экономическую систему.

4. Собственные капиталовложения за рубежом:

- продвижение продукции с высокой степенью переработки на внешние рынки, развитие инфраструктуры зарубежной поддержки экспорта;
- развитие зарубежных производств для гарантированного обеспечения отечественного рынка необходимыми товарами и услугами или для извлечения прибыли;
- формирование устойчивых кооперационных связей для общего укрепления позиций организации в системе мировой экономики;
- участие организации в конверсии задолженности зарубежных государств в инвестиции.

5. Обеспечение экономической безопасности: создание системы защиты рынка сбыта организации от возможных негативных воздействий международной конъюнктуры (циклов производства, общих структурных сдвигов и т.п.);

- диверсификация внешних рынков для стабилизации экспорта продукции организации;
- обеспечение гарантированного снабжения организации необходимым импортным сырьем и товарами;
- сохранение производства (возможностей быстрого наращивания производства) ряда важнейших товаров стратегического значения (технологий аналогичного значения), невзирая на импортную конкуренцию.

Реализация стратегии развития ВЭД организации предполагает осуществление следующих мероприятий:

- В соответствии с Федеральной программой развития экспорта разработать Программу развития экспортного комплекса организации, ориентированную на формирование оптимального профиля международной специализации в структуре мирохозяйственных связей.

- Ежегодная разработка, представление и утверждение на общем собрании акционеров одновременно с проектами финансовых и производственных документов программы развития внешнеэкономической деятельности, включающей перечень мер стимулирования ВЭД и определяющей объем финансовых, производственных и инновационных ресурсов, направляемых на эти цели.

- Проведение систематической работы по изучению и анализу структуры внешнеэкономической деятельности, изменения ее эффективности на уровне страны, регионов и отдельных производств, конъюнктуры мирового рынка и изменения торгово-политической ситуации для уточнения отраслевых и географических приоритетов развития ВЭД организации в процессе реализации внешнеэкономической программы.

- Проведение постоянного анализа внешнеэкономической деятельности подразделений организации для своевременного устранения проблем и препятствий в развитии их деятельности посредством использования управленческого потенциала менеджмента и подразделений организации.

- Согласование мер, затрагивающих сферу ВЭД, с целями и задачами внешнеэкономической стратегии организации, экспертиза нормативных актов с точки зрения их влияния на условия развития внешнеэкономической деятельности организации.

- Формирование единой системы внешнеэкономической информации, функционирующей во взаимодействии с федеральными и зарубежными информационными центрами аналогичного профиля.

- Активное использование мер экономической дипломатии для создания благоприятных условий внешнеэкономической деятельности организации и защиты ее интересов за рубежом.

Реализация любой стратегии сопряжена с рисками, поэтому рассмотрим риски, возникающие при принятии стратегических решений в рамках организации.

3.9 Стратегия риск-менеджмента

3.9.1 Классификация, функции и источники рисков

Известны потребности человека: физиологические, безопасности, социальные, в уважении, самовыражении. В противоречие с потребностью человека в безопасности вступает то, что риск присущ любой человеческой деятельности.

Известны два взгляда на сущность риска. Во-первых, риск - это возможная неудача, материальная или финансовая потеря; во-вторых, риск отождествляют с удачей, благоприятным исходом, извлечением прибыли, которые могут наступать в результате реализации отдельных удачных решений. Поэтому параметр, характеризующий риск, обязательно включают в критерий оценки эффективности операции или системы.

Наиболее общим представляется определение риска как возможности положительного (шанс) или отрицательного отклонения в процессе деятельности от ожидаемых или плановых значений.

При классификации рисков принято выделять:

1) *чистые риски* - это риски, результатом которых могут быть только отрицательные отклонения. К чистым рискам относят: экологические, транспортные, имущественные, политические, производственные, торговые. Однако, как показывает практика (например, "японское чудо", политика в послевоенной Германии, Южная Корея и др.) политические действия могут давать положительный экономический результат, поэтому представляется возможным отнести политические риски к спекулятивным;

2) *спекулятивные риски* предполагают возможность положительного результата. К таким рискам отнесем политические и финансовые.

Большинство рисков вне зависимости от их физической природы имеет финансовые последствия. По финансовым последствиям принято разделять риски на три категории:

1) допустимый риск - это риск решения, в результате неосуществления которого субъекту менеджмента грозит потеря прибыли;

2) критический риск - это риск, при котором субъекту менеджмента грозит потеря выручки;

3) катастрофический риск - риск, при котором возникает неплатежеспособность организации.

Поэтому возможно выделить финансовые риски в широком понимании - это любой риск, порождающий финансовые последствия. При таком подходе финансовые риски включают и коммерческие риски, возникающие не только вследствие финансовых рисков (в узком понимании), но и имущественных, производственных, торговых рисков.

Имущественные риски определяются возможной потерей имущества по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжением технической и технологической систем.

Производственные риски связаны с убытком от остановки производства вследствие различных факторов, а также риски, связанные с внедрением в производство новых техники и технологий.

Торговые риски связаны с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т.п.

Финансовые риски взаимосвязаны с политическими и включают:

- риски, связанные с покупательной способностью денег (инфляционные и дефляционные, валютные, риск ликвидности);
- риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски, которые включают: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь).

Инфляционный риск - это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. Инфляция - это процесс обесценения денег и, естественно, роста цен. Дефляция - это процесс обратный инфляции, порождающий рост покупательной способности денег и снижение цен. Дефляционный риск сопровождается ухудшением экономических условий предпринимательства и снижения доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

Риски ликвидности связаны с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Инвестиционные риски сопровождают вложение капитала. Риск упущенной выгоды - это риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба или неполучения прибыли в результате неосуществления какого-то мероприятия (инвестирование, хеджирование и др.).

Риск снижения доходности реализуется как снижение процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Он может включать процентные риски и кредитные риски. Процентные риски - это опасность потерь коммерческими банками и другими финансово-кредитными учреждениями в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К этим рискам относят также риск потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Известны следующие **функции риска**:

1) *Стимулирующая*. Проявляется в двух аспектах: конструктивном и деструктивном. Конструктивная стимулирующая функция риска состоит в исследовании источников риска при проектировании операций и систем и

конструировании специальных устройств, операций, форм сделок, исключая или снижающих возможные последствия риска как отрицательного отклонения. Деструктивная стимулирующая функция риска проявляется в том, что реализация решений с неисследованным или необоснованным риском может приводить к реализации объектов или операций, которые относят к авантюрным, волюнтаристским;

2) *Защитная*. Проявляется также в двух аспектах. Первый - историко-генетический, а второй аспект защитной функции - социально-правовой. Историко-генетический аспект состоит в том, что юридические и физические лица вынуждены искать средства и формы защиты от нежелательной реализации риска. Для такой защиты используют как фондовую, так и нефондовую формы страхования. Суть социально-правового аспекта состоит в объективной необходимости законодательного закрепления понятия "правомерности риска" и правового регулирования страховой деятельности.

3) *Компенсационная*. Эта функция может обеспечивать компенсирующий успех (положительную компенсацию) - дополнительную прибыль в случае благоприятного исхода (реализации шанса).

Источниками риска могут быть случайные явления природы, ненадежность технических элементов, неверные решения и запаздывание решений, другие ошибки менеджмента, действия конкурентов. Существуют следующие источники риска:

1) *природные* (тайфуны, сильные морозы, землетрясения, дожди, засухи, нашествия насекомых и др.). Эти источники порождают риски, связанные с тем, что в процессе выполнения операции или функционирования системы внешние условия выходят за пределы заданных и являются причиной отрицательного отклонения;

2) *ненадежность элементов операций и систем*. Под надежностью (в широком смысле) понимают способность технического устройства к бесперебойной (безотказной) работе в течение заданного промежутка времени в определенных условиях. При анализе источников рисков в технике все источники отказов делят на конструктивные (связаны с конструктивными особенностями данного товара, определяющими режим эксплуатации деталей) и внутренне присущие материалу, из которого изготовлена деталь. Конструктивные причины отказов стремятся устранить в ходе испытаний товара. Теория проектирования испытаний разработана. Внутренне присущие причины можно снизить выбором или улучшением материала, из которого изготовлена деталь, своевременной профилактикой, заменой деталей и оборудования;

3) *человеческий фактор*. Человеческий фактор может быть источником риска вследствие действия конкурентов, тайны, конфиденциальности, которые могут порождать неопределенность знаний об объекте управления (риск изучения) или ошибочные действия менеджера или оператора (риск действия), конфликтов.

Стратегический менеджмент и риск не отделимы. Риск изучения определяется тем, что нельзя эффективно управлять и оценить риск управления

объектом, о котором у менеджера существуют весьма смутные, неструктурированные представления.

Риск действия связан с возможностью принятия опасных решений и возникновением риска в процессе исполнения этих решений. Это возможно вследствие того, что любое управленческое решение принимается в условиях, первую часть которых можно считать определенными (детерминированными), вторую - случайными, а третью - неопределенными. Необходимость оценки, предупреждения, снижения и страхования риска является одной из важнейших задач менеджера в любой сфере деятельности.

3.9.2 Субъекты риск-менеджмента

Центральным действующим лицом риск-менеджмента являются **субъекты риска**. Условимся называть субъектами риска тех, кто принимает риск на себя и (или) управляет изменением вероятности реализации или размером возможного ущерба. Выделение субъектов риска и формулировка их определений важны потому, что определяют основные цели и направления исследования их деятельности в условиях риска.

Выделим следующие субъекты риска:

- *предприниматель* - это тот, кто вкладывает в собственное дело, управляемое им непосредственно (или с его участием), свой собственный или заемный капитал с учетом результатов анализа и оценки таких параметров дела, как прогнозируемые затраты, доход, ликвидность, безопасность;

- *инвестор* вкладывает в чужое дело, влиять на управление которым он не может или не хочет, свой или заемный капитал на продолжительный срок, руководствуясь оценкой таких параметров дела, как прогнозируемые затраты, доход, ликвидность, безопасность. Инвестор чаще всего не претендует на участие в управлении делом по причинам: 1) он является кредитором (владеет долговыми ценными бумагами) или владеет привилегированными акциями; 2) пакет обыкновенных акций настолько мал, что не позволяет претендовать на реальное участие в управлении;

- *стратегический инвестор* - это инвестор, владелец крупного пакета обыкновенных акций, использующий его для участия в управлении эмитентом, выдвижения своих представителей в совет директоров. Его представители в совете директоров участвуют и отстаивают интересы такого инвестора в стратегическом, перспективном, текущем, оперативном управлении эмитентом;

- *спекулянт* - тот участник рыночных отношений, кто на относительно короткий период вкладывает свои или заемные средства в операции купли-продажи (тем самым, осуществляя ролевое страхование изменения цены) актива. Спекулянт анализирует операции с оценкой прогнозируемых параметров: затраты, доход, ликвидность, безопасность. Спекулянт готов идти на определенный повышенный риск ради возможной реальной выгоды. Он использует компенсирующую (вознаграждающую) функцию риска. В

результате ряда совершенных за определенный период актов купли-продажи спекулянт в основном имеет определенную прибыль;

- *игрок* - тот участник рынка, кто идет на риск в условиях заведомо малой вероятности выигрыша в силу психофизических особенностей характера. Суммарным итоговым результатом ряда совершенных игроком за определенный период актов купли-продажи и других рыночных действий обычно является убыток.

Необходимо заметить, что менеджер является наемным работником, который имеет подчиненных и наделен правом принимать решения в оговоренной сфере. Менеджер может быть субъектом риска жизни, здоровья, трудоспособности подчиненных ему сотрудников и имущественного риска для организации. Субъект риска должен синтезировать возможные варианты действий в рамках, определяемых финансовым и другими отраслями права.

Представляется возможным утверждать, что риск в менеджменте имеет три составляющие:

- 1) объективную составляющую, учитывающую область деятельности, положение ОПС на рынке и т. п.;

- 2) методическую составляющую риска, определяемую целями и технологиями различных типов менеджмента;

- 3) индивидуальную составляющую, определяемую психофизическими особенностями конкретного менеджера.

Приступая к реализации любой производственной или коммерческой программы, предприниматель или менеджер должны оценить связанные с этим риски и выбрать соответствующие этим рискам способы действий. Принимая решения, менеджер должен включать в правило выбора наилучшего варианта действий параметр риска.

В отношении риска и его последствий возможны следующие действия: предупреждение (упразднение), снижение (контроль), страхование, поглощение.

Возможность альтернативных решений ставит перед менеджером задачу оптимизации распределения средств между мероприятиями:

- 1) по предупреждению риска путем устранения его источника (например, изменяют технологический процесс таким образом, чтобы устранить использование опасных или вредных веществ; выбирают акционерную форму капитала, чтобы устранить риск того, что по инициативе инвесторов в случае разногласий или низкой эффективности вложенного капитала организация может быть признана банкротом и др.);

- 2) по снижению риска посредством уменьшения интенсивности поражающих факторов или уязвимости объектов, которые могут подвергнуться воздействию поражающих факторов. Например, записывают в условиях договора низкие штрафные санкции за его невыполнение, чем снижают интенсивность этих санкций или опасные технические объекты помещают в "саркофаг", тем самым снижая уязвимость внешней природной среды по отношению к действию поражающих факторов этого объекта и др. Кроме того,

для снижения риска используют нефондовое страхование (хеджирование в широком смысле).;

3) по возмещению ущерба (последствий) риска. В этом случае заключают договор фондового страхования. При наступлении страхового случая и возникновении ущерба его компенсируют за счет сумм, полученных по страховке.

Если выбраны методы предупреждения или снижения опасности, то ищут компромисс между конструктивными мерами обеспечения безопасности и расходами на организацию контроля соблюдения режимов эксплуатации (технику безопасности).

Снижение риска возможно:

1) на этапе планирования операции или проектирования образцов - введением дополнительных элементов и мер;

2) на этапе принятия решений - использованием соответствующих критериев оценки эффективности решения, например, критериев Вальда ("рассчитывай на худшее") или Седвиджа ("рассчитывай на лучшее") или критерия, при котором показатель риска ограничен по величине (при этом альтернативы, не удовлетворяющие ограничению на риск, не рассматриваются);

3) на этапе выполнения операции и эксплуатации технических систем - посредством строгого соблюдения и контроля режимов эксплуатации.

В рамках каждого из направлений принимаемые меры будут иметь различное отношение эффективности (снижения вероятности недопустимого ущерба) к затратам на их обеспечение. Эти меры связаны с расходами и требуют их увеличения при росте сложности систем. Поэтому в определенных условиях экономически может оказаться более целесообразно расходовать денежные средства не на предупреждение или снижение риска, а на возмещение возможного ущерба. В последнем случае используют механизм страхования.

Таким образом, если в процессе подготовки решения будет выяснено, что меры по снижению риска малоэффективны и дороги одновременно, то может оказаться экономически более целесообразно застраховать свои действия. При этом ставится задача не предотвращения, а возмещения ущерба.

В случае признания целесообразности страхования страхователь должен выбрать нефондовую или фондовую формы страхования. После этого определяют, какой тип сделки, фондовый инструмент или какой страховой инструмент (услуга) могут быть использованы.

Ущерб от финансового риска может быть возмещен:

1) страхованием на случай потери прибыли (косвенных убытков);

2) страхованием неплатежа (невозврата кредита);

3) гарантийного страхования.

Маркетинг инструментов риск-менеджмента включает алгоритм выбора таких инструментов (в том числе страховой услуги и конкретного страховщика) для решения задач обеспечения бесперебойности реализуемого им

воспроизводственного процесса или его части. Известно, что алгоритмом называют однозначную последовательность действий.

Для того чтобы выбрать один из альтернативных инструментов и вариантов действий может быть предложен следующий алгоритм риск-менеджмента:

- 1) сформулировать цель действий;
- 2) синтезировать критерий - правило выбора наилучшего варианта действий из ряда возможных;
- 3) провести анализ внешней среды, в которой проводится операция или работают системы с целью выделения возможных источников риска,
- 4) провести анализ разрабатываемой операции или системы с целью выделения возможных источников риска (баллоны с горюче-смазочными, взрывчатыми и химически вредными веществами; элементы конструкции, которые могут сорваться, и т.п.);
- 5) оценить частоту появления источника риска для отдельных элементов системы. На основе этой информации составить перечень наиболее вероятных страховых случаев (пожар, кража и т.д.);
- 6) разработать прогноз - оценить вероятность страхового случая и средний возможный ущерб при каждом из страховых случаев;
- 7) оценить материальные затраты на то, чтобы предупредить (исключить возможность реализации или снизить вероятность) возможность реализации риска;
- 8) используя критерий, провести рациональное распределение и оптимизировать распределение средств между мероприятиями: по устранению источника риска; по снижению риска посредством уменьшения интенсивности поражающих факторов или уязвимости объектов, которые могут подвергнуться воздействию поражающих факторов; по компенсации ущерба (последствий) риска.
- 9) оценить уровень безопасности и достаточность принятых мер, а если будет признана недостаточность мер по предупреждению и снижению рисков, то оценить располагаемые остаточные финансовые ресурсы, которые могут быть направлены на страхование;
- 10) если окажется более целесообразным страхование, то вначале необходимо оценить возможность использования в условиях конкретной операции нефондового страхования. Выбор формы страхования (нефондовое или фондовое страхование) определяется характером операции, ситуацией на финансовом или товарном рынке, располагаемыми финансовыми ресурсами.
- 11) если использовать нефондовое страхование невозможно, то необходимо оценить рациональную цену страховой услуги. Для этого страхователь должен сам оценить возможный ущерб от реализации источников риска с учетом вероятности появления соответствующих страховых случаев. При этом страхователь может прогнозировать: вероятность наступления страхового случая; математическое ожидание величины ущерба при наступлении страхового случая; убыточности страховой суммы как

произведение вероятности наступления страхового случая и математического ожидания величины ущерба.

12) выбрать страховщика - страховую организацию для заключения договора страхования с учетом размера собственного капитала страховщика, деловой репутации, цены услуги, результатов аудита деятельности этой страховой организации за предшествующий период и всей другой доступной информации.

3.9.3 Оценка и прогнозирование рисков

При оценке и прогнозировании естественно-природных рисков используются статистические данные многолетних наблюдений.

Для оценки риска, возникающего при применении конкретных технических устройств, требуется использование некоторых количественных характеристик. В узком смысле надежность системы или ее элемента можно оценить вероятностью $p(t)$ того, что они (система или ее элемент) в данных условиях будут работать безотказно в течение времени t .

Интенсивностью отказов $\lambda(t)$ называют частное от деления плотности распределения времени безотказной работы $f(t)$ на вероятность безотказной работы $p(t)$. По мере старения оборудования вероятность отказов возрастает. Интенсивность отказов можно считать постоянной на отрезке времени после окончания проработки (обкатки) до конца срока службы или выработки ресурса рабочего времени.

Особую группу составляют внешнеэкономические риски. Повышенный уровень таких рисков по отношению к деятельности на внутреннем рынке определяется возрастающей неопределенностью деятельности.

Коммерческие внешние риски могут быть страновыми, валютными и рисками стихийных бедствий (форс-мажорных обстоятельств). Страновой риск может быть структурирован на риски конвертируемости, трансферта или мораторий платежа.

Известен метод оценки страновых рисков с использованием индекса БЕРИ, разрабатываемого одноименной германской организацией. Эта организация проводит экспертную оценку посредством анкетирования специалистов. Анкета, на которую анонимно отвечают специалисты разных стран, содержит 15 параметров, каждый из которых имеет свой удельный вес. Исследуются такие параметры как политическая стабильность, отношение к иностранным инвестициям и прибылям, степень национализации, вероятность и степень девальвации валюты, состояние платежного баланса и др.

Для оценки риска в страховой практике используют различные методы. Из них наиболее известны методы: индивидуальных оценок; средних величин и процентов.

Метод индивидуальных оценок применяется только в отношении рисков, которые невозможно сопоставить со средним типом риска (например, в силу

уникальности проекта). В этом случае страховщик вынужден делать оценку, отражающую его профессиональный опыт и субъективный взгляд.

Для метода средних величин характерно, что отдельные рисковые группы разделяются на подгруппы. При этом создается аналитическая база для определения размера компенсации по рисковым признакам.

Метод процентов представляет совокупность скидок и надбавок (накидок) к имеющейся аналитической базе в зависимости от возможных положительных или отрицательных отклонений от среднего рискового типа. Используемые скидки и надбавки выражаются в процентах от среднего рискового типа.

Очевидно, что знание этих подходов к проблемам риска и его оценки практически необходимо менеджеру, в противном случае возрастает вероятность авантюрных, волюнтаристских решений или методов их реализации.

Достаточно универсальным и распространенным методом моделирования при оценке и прогнозировании рисков является имитационное моделирование. Это связано с тем, что большинство реальных объектов в силу сложности, дискретного характера функционирования отдельных подсистем, не могут быть адекватно описаны с помощью только аналитических математических моделей.

Важно и то, что имитационная модель позволяет использовать всю располагаемую информацию вне зависимости от ее формы представления (словесное описание, графические зависимости, блок-схемы, математические модели отдельных блоков и др.) и степени формализации.

Имитационные модели получили большое распространение потому, что не накладывают жестких ограничений на используемые исходные данные. Наоборот, они позволяют творчески, гибко использовать всю имеющуюся информацию об объекте прогнозирования.

Имитационная модель строится по образцу и в соответствии со структурой объекта прогнозирования. Для описания элементов модели возможно произвольное использование методов, по мнению прогнозиста, соответствующих условиям и задачам прогнозирования. Затем эти элементы объединяют в единую модель.

Имитационная модель может быть с фиксированными входными параметрами и параметрами модели. Это детерминированная имитационная модель. Если же входные параметры и параметры модели могут иметь случайные значения, то говорят о моделировании в случайных условиях, а модель может быть названа статистической.

Для статистического моделирования в случайных условиях был разработан метод статистических испытаний (метод Монте-Карло). Идея метода Монте-Карло состоит в реализации "розыгрышей" - моделировании случайного явления с помощью некоторой процедуры, дающей случайный результат. В соответствии с этим методом при моделировании с использованием вычислительной техники выполняют некоторое количество (множество) реализации прогнозируемого объекта или процесса.

Затем результаты такого моделирования обрабатывают с использованием методов математической статистики. При этом могут определять тип и параметры распределения случайной величины. Например, для нормально распределенной случайной величины могут оценивать математическое ожидание, среднеквадратическое отклонение.

При статистическом моделировании используют случайный механизм розыгрыша. Этот механизм базируется и использует как элемент единичный жребий. Условимся называть единичным жребием любой элементарный опыт, в котором решается один из вопросов:

- 1) произошло или не произошло событие A ?
- 2) какое из возможных событий A_1, A_2, \dots, A_k произошло?
- 3) какое значение приняла случайная величина X ?
- 4) какую совокупность значений приняла система случайных величин X_1, X_2, \dots, X_k ?

Реализация случайного явления методом Монте-Карло состоит из цепочки единичных жребиев, перемежающихся обычными расчетами, где учитывается влияние исхода единичного жребия на ход операции (в частности, на условия, в которых будет осуществляться следующий единичный жребий).

Механизмы реализации единичного жребия могут быть разнообразными. Однако любой из них может быть заменен стандартным механизмом, позволяющим решить одну единственную задачу: получить случайную величину, распределенную с постоянной плотностью от 0 до 1. В каждой реализации с использованием специальных программ (реализующих единичный жребий) генерируют псевдослучайные значения соответствующих параметров. Эти псевдослучайные значения параметров используют при вычислениях в конкретной реализации. Результаты множества реализации обрабатываются с использованием методов теории вероятностей и математической статистики. Таким образом, получают прогнозное значение параметров.

Для снижения затрат на диагностику или прогноз всегда существует соблазн использовать в процессе прогнозирования более простые модели. При этом бывает нужно проверить адекватность одной более простой модели более сложной модели. Для обеспечения точности и достоверности результатов необходима проверка адекватности или верификация прогнозной модели. Такая верификация может рассматриваться либо как часть верификации управленческого решения, прогноза, либо как относительно самостоятельная операция разработки прогнозной модели.

Проверка адекватности модели выполняется с использованием формальных статистических критериев, например, статистической проверкой гипотез о принадлежности и оригинала, и модели к одному классу объектов. Однако такая проверка возможна при наличии надежных статистических оценок параметров как оригинала, так и модели. Если по каким-то причинам такие оценки отсутствуют и не могут быть получены, то с достаточной для практических целей точностью это делают сравнением отдельных свойств оригинала и модели. Вначале должна проверяться истинность реализуемых

функций, затем истинность структуры и, наконец, истинность достигаемых при этом значений параметров. Для этого необходимо помимо модели иметь функционирующий оригинал и проводить на нем так называемое сопровождающее моделирование.

Верификация модели - это оценка функциональной полноты, точности и достоверности модели с использованием всей доступной информации в тех случаях, когда проверка адекватности по тем или иным причинам невозможна. Наиболее часто используют следующие методы верификации.

Прямая верификация модели - это верификация путем разработки модели того же объекта с использованием другого математического метода. *Косвенная верификация* модели - это верификация путем сопоставления результатов, полученных с использованием данной модели, с данными, полученными из других источников. *Консеквентная верификация* модели - это верификация результатов моделирования путем аналитического или логического выведения прогноза из ранее полученных прогнозов. *Верификация модели оппонентом* - это верификация путем опровержения критических замечаний оппонента по прогнозу. *Верификация модели экспертом* - это верификация сравнением прогноза с мнением эксперта. *Инверсная верификация модели* - это верификация модели путем проверки адекватности прогнозной модели и объекта в ретроспективном периоде (за прошедший период времени).

Для управления риском используют специальную систему, которая является подсистемой системы стратегического управления. Она должна включать: источники и датчики информации; подсистему сбора информации; подсистему обработки информации; подсистему отображения информации; подсистему принятия решений; исполнительные элементы; подсистему контроля.

Программное управление может быть реализовано в автоматическом режиме в соответствии с заранее заданным алгоритмом.

Ситуационное управление используется тогда, когда необходим гибкий подход, а ситуации достаточно сложны, "размыты" и поэтому требуют участия менеджера в принятии конкретного решения. Объективными чертами любого риска является случайный характер момента возникновения и объема возможного ущерба. Часто ущерб в нештатной ситуации зависит от скорости реагирования на воздействие факторов, наносящих ущерб. Чем медленней и вялей реакция, тем больше ущерб. Поэтому наиболее важными требованиями к системе управления рисками являются требования:

- 1) достаточности компенсирующего финансового воздействия по объему и интенсивности;
- 2) управление процессами в реальном масштабе времени, т. е. достаточно быстро, чтобы непредвиденные негативные финансовые процессы не вышли из под контроля.

3.10 Оценка эффективности стратегического менеджмента организации

Система показателей эффективности применяется на различных уровнях организационной структуры предприятия: начиная со стратегического менеджмента и заканчивая отдельными технологическими операциями.

Среди основных направлений использования показателей эффективности следует особо выделить:

- Ежедневное принятие управленческих решений. При подготовке решения показатели эффективности позволяют сравнивать альтернативы.
- Планирование совершенствования деловых процессов. Показатели эффективности позволяют увидеть, насколько улучшится эффективность делового процесса в результате реализации предлагаемых изменений.
- Идентификация и устранение операций, не добавляющих стоимость. Показатели эффективности выявляют операции в деловых процессах, у которых соотношение "эффективность - затраты" является неудовлетворительным.

Понятие "эффективность делового процесса" является интегрированным. Деловой процесс является эффективным с точки зрения участника делового процесса, если он (деловой процесс) удовлетворяет интересам этого участника. Показатель эффективности - количественная или качественная характеристика (мера), посредством которой выражается степень эффективности делового процесса.

Участники делового процесса

Выделяют четыре класса участников делового процесса - людей, имеющих отношение к функционированию делового процесса и оказывающих влияние на его эффективность.

Разные участники имеют различный интерес в деловом процессе, по-разному определяют его результаты и эффективность.

Потребители

Потребители - это получатели и пользователи конечных продуктов и услуг, произведенных в рамках делового процесса.

В организациях, ориентированных на прибыль, потребители покупают продукты и услуги, а удовлетворенность потребителей может измеряться в терминах доли рынка и проницаемостью рынка. В государственных организациях потребители получают продукты и услуги по распределению или за плату по тарифу.

Поставщики

Поставщики обеспечивают материалы и данные, поступающие на вход процесса. Поставщики заинтересованы в долгосрочных партнерских отношениях, 100 % приемке поставок, большей потребности и быстрой оплате.

Вышестоящая аудитория

Вышестоящая аудитория определяется как субъект, не являющийся составной частью процесса, но определяющий правила, требования, условия, стандарты и бюджет на функционирование процесса. Их интересы состоят в соответствии со стандартами, целями и задачами, а также в минимизации риска и стабильности.

Поставщики ресурсов

Поставщики ресурсов обеспечивают функционирование процесса необходимыми ресурсами: зданиями и сооружениями, оборудованием и машинами, а также трудом.

Метрики эффективности делового процесса

Соответствие стандартам

Показатели соответствия стандартам устанавливают соответствие качества продуктов и процессов соответствующим нормам. Эти показатели позволяют измерить степень соответствия продукта или услуги; количество возвратов; приверженность процедурам; результаты тестирования; эффективность бюджета; согласованность с законодательными и нормативными актами; а также характеристики, связанные с безопасностью, защищенностью и влиянием на здоровье.

Стандарт должен включать: требования и условия; аудиторию стандарта; область применения.

Показатели на соответствие стандартам затрагивают все четыре категории участников деловых процессов организации: потребителей; вышестоящее руководство; поставщиков сырья и исходных данных; поставщиков ресурсов. Однако наиболее важной категорией является вышестоящее руководство, т.к. оно является основным источником стандартов.

Соответствие целям

Показатели, характеризующие соответствие деловых процессов целям организации, фокусируются на взаимодействии участников делового процесса, а также на том, в какой степени это взаимодействие позволяет обеспечить достижение целей делового процесса.

Эти показатели позволяют измерять такие факторы, как насколько хорошо продукт или услуга удовлетворяет или даже возбуждает потребителя. Настройка на потребителя, гибкость и чувствительность - примеры показателей, ориентированных на измерение соответствия делового процесса целям потребителей.

Показатели также позволяют измерять соответствие целям других участников делового процесса. Вышестоящее руководство нуждается в измерении соответствия делового процесса стандартам, правилам и закономерностям. Поставщики сырья стремятся к обеспечению процессов наиболее подходящими материалами и исходными данными, удовлетворяющими условиям выполнения процессов и с минимумом отходов.

Поставщики ресурсов заинтересованы в таких способах поставки оборудования и финансирования активов, которые позволяют максимизировать эффективность деловых процессов.

Время процесса

Показатели времени процесса связаны с производственным циклом, пропускной способностью и чувствительностью. Также показатели времени позволяют косвенно оценить стоимость процесса: уменьшение времени выполнения процесса означает, как правило, снижение его стоимости. Многие ведущие организации фокусируются, в большей степени, на снижении времени деловых процессов, а не на их стоимости. В результате они сокращают длительность производственного цикла, что автоматически приводит к снижению затрат.

Показатели времени процесса подразделяются на три категории:

- *Операционное время* - время, затрачиваемое на преобразование материалов и данных, поступающих на вход процесса, в конечные продукты или услуги на выходе процесса. Оно связано с прямым использованием ресурсов или факторов производства по обработке продукции.

- *Время, связанное с качеством*, - время, которое включает проверку, исправление ошибок, определение проблем, решение проблем, поддержку уровня качества и обучение.

- *Время, не добавляющее стоимости*, - время процесса, связанным с качеством.

Стоимость процесса

Показатели стоимости процесса связаны с расходом ресурсов в рамках процесса производства продуктов и услуг. Переменные затраты включают поставки, которые используются при производстве продуктов и услуг, а также факторы производства, такие как труд, машинное время, накладные расходы, интегрированные в процесс. Постоянные затраты напрямую не связанные с выполнением процессов, должны измеряться и управляться прямо.

Матрица показателей эффективности

Для делового процесса показатели эффективности можно представить в виде матрицы "Метрика эффективности * Участник делового процесса" (рис. 35). В каждой из 16 ячеек матрицы может быть определено 0, 1 или несколько показателей, характеризующих эффективность делового процесса с точки зрения определенного участника и соответствующей метрики эффективности.

Ячейки эффективности (Performance cells)

Метод ячеек эффективности разработан для обеспечения стыка между бизнес-планированием, идентификацией и совершенствованием процессов. Метод обеспечивает сбор информации (базовой и целевой) об эффективности деловых процессов. Эта информация используется для расчета показателя рентабельности совершенствования процесса (Return Of Process Improvement).

Выбор ячеек эффективности для делового процесса

Матрица показателей эффективности (рис. 35) содержит 16 ячеек. Для каждого делового процесса на предприятии необходимо определить, какие ячейки являются значимыми, а какие - нет.

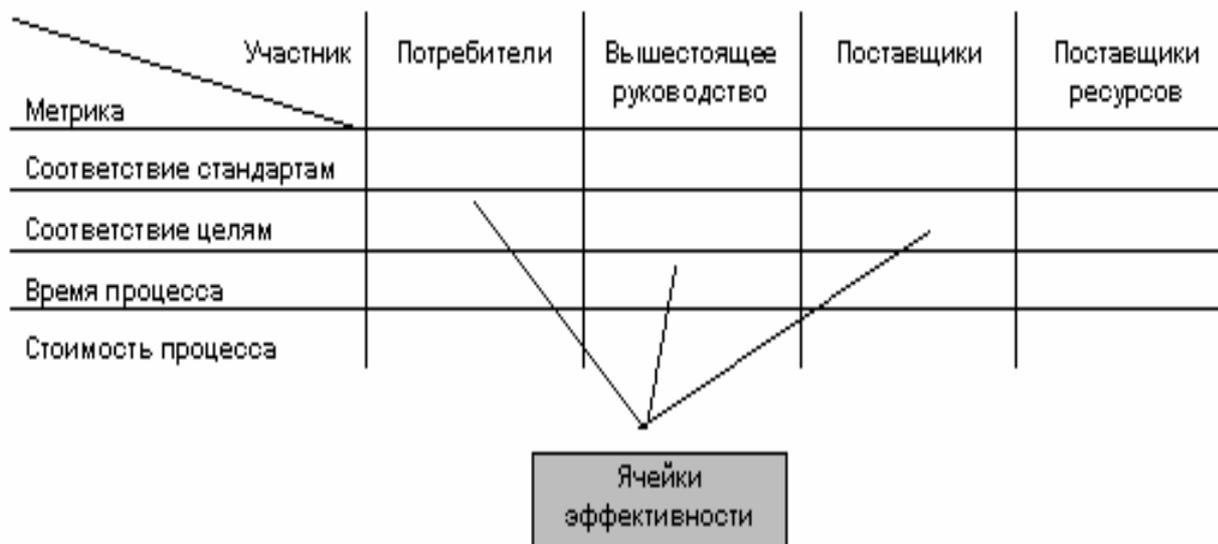


Рис. 35. Матрица эффективности

Разработка ячеек эффективности

Для построения ячейки эффективности в рамках FPI применяется метод планирования обобщенных целей.

В этом методе используются следующие понятия:

- **Обобщенная цель (Objective)** - желаемый конечный результат или условие, выраженные в измеряемых понятиях, которые могут быть достигнуты при обеспечении требуемой эффективности одного или нескольких деловых или функциональных процессов.

- **Цель (Goal)** - критерий, по которому измеряется степень достижения обобщенной цели. Каждая обобщенная цель должна иметь количественный показатель в виде цели.

- **Стратегия (Strategy)** - метод или процедура достижения соответствующей обобщенной цели и реализации количественной цели.

- **Показатель эффективности стратегии (Strategy Performance Measure)** - индикатор, встроенный в стратегию, который позволяет измерять прогресс в процессе реализации стратегии.

- **Критический фактор успеха (Critical Success Factor)** - бизнес-функция или операция, которая должна быть выполнена правильно и в полном объеме.

- **Ключевой индикатор (Key Indicator)** - измерение, которое при оценке выполняемого делового процесса или отдельной операции предоставляет данные, позволяющие судить о прогрессе делового процесса или операции.

- **Граничные условия (Variance of limits)** - границы, вне которых ключевой индикатор теряет свойство адекватности.

На рисунках 36 и 37 представлены соответственно схема построения ячеек эффективности делового процесса и их структура.

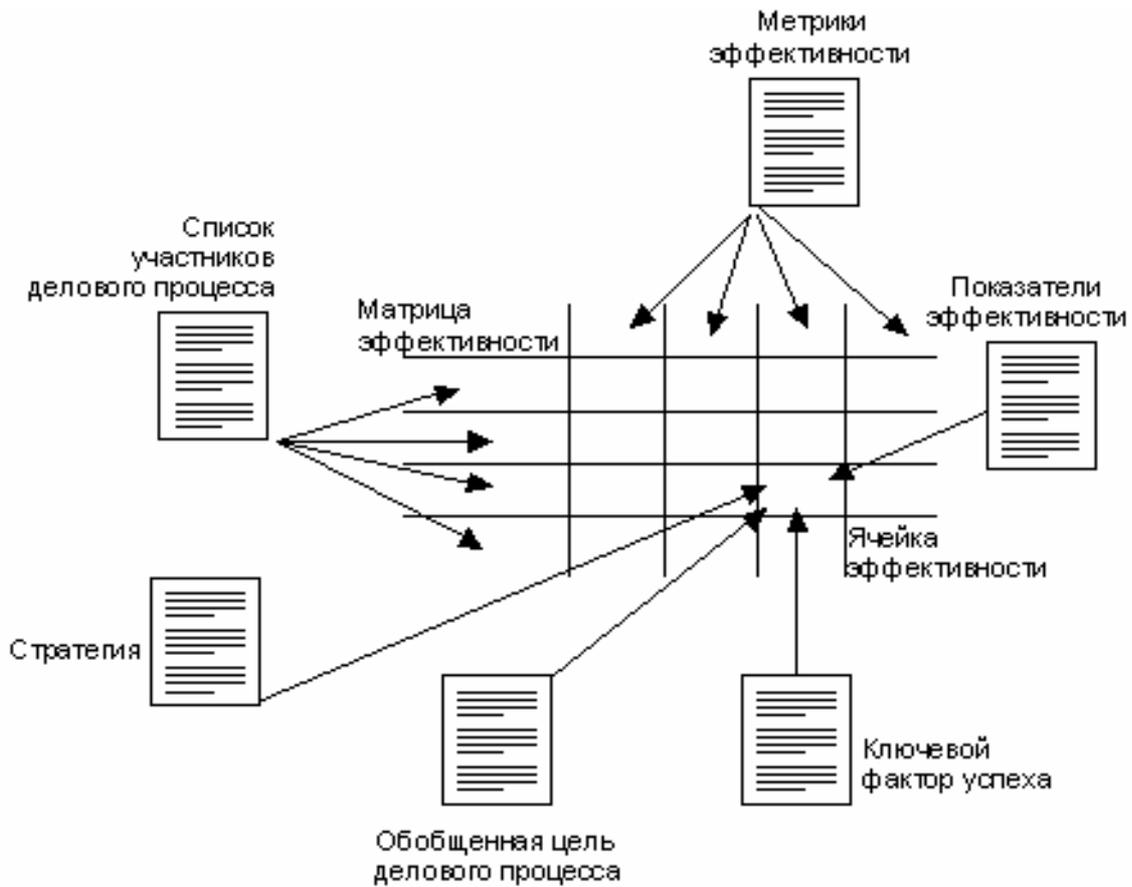


Рис. 36. Ячейки эффективности делового процесса

| Координаты ячейки в матрице показателей эффективности | | | Приоритет: |
|---|-------------------|------------------|--------------------|
| Обобщенная цель делового процесса | | | |
| Критический фактор успеха | | | |
| Ключевой индикатор | | | |
| Стратегия | | | |
| Показатель эффективности | Единица измерения | Базовое значение | Требуемое значение |
| Показатель 1 | | | |
| ... | | | |
| Показатель M | | | |

Рис. 37 Структура ячейки эффективности делового процесса

Показатели эффективности делового процесса

Показатели эффективности делового процесса - это характеристики этого процесса. Для указанных характеристик делового процесса должны выполняться следующие условия:

- Показатели эффективности делового процесса адекватно отражают условия контекста, в которых этот процесс функционирует, т.е. эти характеристики через соответствующие методы связаны с обобщенной целью процесса, ключевыми факторами успеха, участниками процесса, метриками эффективности и т.п.

- Показатели эффективности делового процесса должны быть количественно измеряемы, т.е. для показателя эффективности имеется возможность определить:

- а) единицу измерения;
- б) базовое значение, которое принимает эта характеристика в настоящее время;
- в) целевое значение, которое эта характеристика должна принимать в будущем.

Противоречия для показателей эффективности

Список показателей эффективности, характеризующих деловой процесс, может включать пары взаимосвязанных показателей.

Особый интерес вызывают такие пары взаимосвязанных показателей, для которых имеет место противоречие: попытка обеспечить известными методами целевое значение одного показателя делового процесса приводит к тому, что для другого взаимосвязанного с ним показателя это становится невозможным.

Для того чтобы устранять противоречия такого типа, могут быть применены инструменты, разработанные в рамках Теории Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ):

- типовые приемы устранения технических противоречий;
- таблица выбора приемов устранения технических противоречий;
- приемы разрешения физических противоречий;
- стандарты на решение изобретательских задач;
- алгоритм решения изобретательских задач;
- законы развития технических систем.

Непосредственное применение указанных инструментов связано с рядом трудностей методологического характера: указанные инструменты были разработаны для решения изобретательских задач, возникающих в технических системах, а не в деловых или функциональных процессах; в основном, все инструменты ориентированы на объектное представление технической системы, а не на процессорное представление.

ГЛАВА 4. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ ОБОСНОВАНИЯ, ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ

СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Бизнес-план в системе стратегического планирования деятельности организации

4.1.1 Планирование как функция управления

Содержание внутриорганизационного планирования как функции управления организацией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть, по возможности, все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией. Поэтому планированием призвано обеспечить взаимосвязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Внутриорганизационное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития организации, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его

основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства организации на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис. 38).

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей организации, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

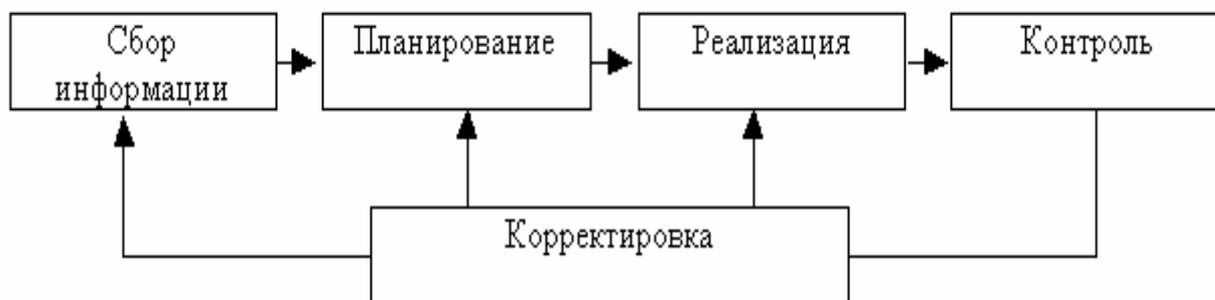


Рис. 38. Общая схема процесса управления организацией

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности организации, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.

Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в

предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития организации на плановый период.

В основу при разработке плана кладется:

- анализ перспектив развития организации;
- анализ позиций в конкурентной борьбе;
- выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности;
- анализ направлений диверсификации.

На рис. 39 представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

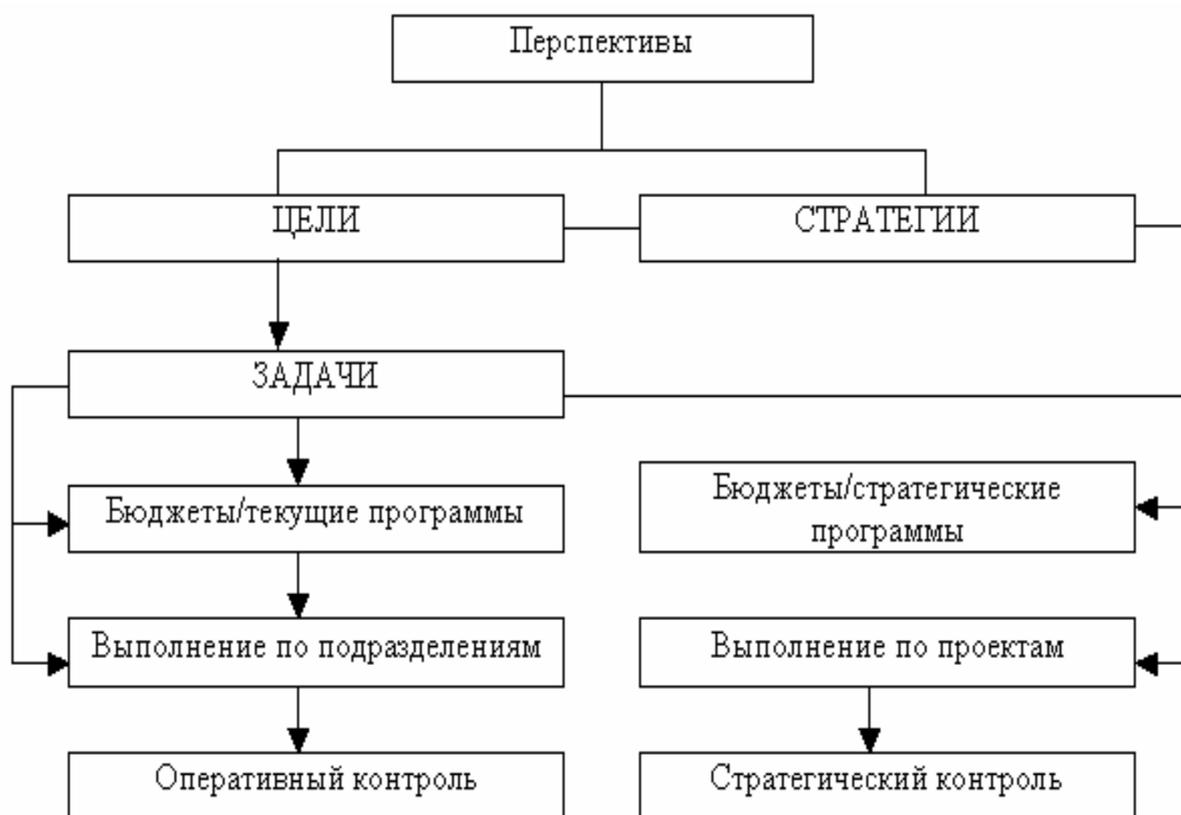


Рис. 39. Схема стратегического планирования

Стратегический план выражен стратегией организации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия организации, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Основным видом среднесрочных планов является бизнес-план, который имеет ряд особенностей, раскрываемых ниже.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов для организации в целом и ее отдельных подразделений. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы. Особенно часто в ходе текущего планирования разрабатываются планы маркетинга.

4.1.2 Назначение и состав бизнес-плана

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить организации, как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (организация);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем. Этот процесс называется определением (или оценкой) общего положения. Имея такую оценку, приступают к постановке целей и задач. Этот процесс, в свою очередь, состоит из двух частей.

Во-первых, устанавливается, что будет являться продукцией проекта (каким бизнесом будет заниматься организация), во-вторых, определяются главные, количественно обоснованные цели на перспективу.

Установление таких целей является наиболее легкой задачей. Решив ее, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро бизнес-плана. Хорошо составленный бизнес-план, как правило, является существенным фактором длительного выживания организации и его прибыльности.

Бизнес-план помогает решить вопросы финансирования, т. е. он может стать средством привлечения капитала, необходимого для осуществления проекта (развития организации).

При составлении бизнес-плана необходимо представить, какие препятствия могут возникнуть на пути к успеху. Может случиться так, что эти препятствия слишком серьезны, и на предлагаемой идее нужно ставить крест. Разумеется, это не самый приятный вывод, но лучше его сделать, пока проект на бумаге, а не тогда, когда на его создание уже потрачены деньги и время.

Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достигнуть проект (организация), планировать процесс перехода от одного состояния в другое.

В наше время бизнес-план становится для предпринимателя все более важным документом. Ни одна организация не сможет выразить цели своего существования или получить финансирование без грамотно разработанного бизнес-плана. Если вы не представите грамотный бизнес-план, никто не будет серьезно рассматривать вашу идею.

Инвесторы хотят увидеть бизнес-план, доказывающий, что над идеей хорошо поработали, и предприниматель тщательно продумал все действия, которые необходимо предпринять для осуществления идеи и превращения ее в успешно функционирующую программу.

Бизнес-план представляет собой документ, который убедительно демонстрирует способность вашей организации произвести и (что самое главное) продать достаточно товаров и услуг, чтобы при этом размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов).

Таким образом, бизнес-план является не просто набором управленческих решений в области маркетинга, стратегии производства и продаж, организации и финансов - он позволяет Вам "удачно" продать ваш бизнес тому, для кого этот план предназначен, будь то банк, инвестиционная организация, потенциальный партнер (заказчик).

Бизнес-план предназначен для вашего инвестора или банкира, а также огромную пользу он приносит и вам. Подробный и продуманный бизнес-план, возможно, является наилучшим инструментом, который поможет достигнуть долгосрочных целей.

Бизнес-план помогает:

- принимать важные деловые решения;
- подробно ознакомиться с финансовой стороной вашего дела;
- получать важную информацию по вашей индустрии и маркетингу;
- предвидеть и избегать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе;
- поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе;
- расширяться в новых и перспективных отраслях;
- быть более убедительным при поиске финансирования.

Создавая бизнес-план, вы получите возможность: узнать много нового о вашей индустрии и секторе рынка, лучше контролировать свою организацию и увеличить свою конкурентоспособность.

Любой бизнес-план должен иметь читателей, заинтересованных в успехе дела. Существует восемь различных причин, которые определяют характер бизнес-плана в зависимости от того, для кого он предназначен:

Бизнес-план для себя. Это своего рода самоконтроль: что необходимо для открытия дела? Достаточно ли реалистична идея?

Бизнес-план для получения кредита. До недавнего времени российский предприниматель для получения кредита в банке мог представить лишь двухстраничное ТЭО (Технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя (как правило, предприниматели брали кредиты в банках, клиентами которых они были). В последнее время все больше и больше российских банков требуют от предпринимателей бизнес-план для организации окончательного решения о выдаче (или не выдаче) кредита.

Бизнес-план для привлечения средств сторонних инвесторов. Инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная эмиссия акций. Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей организации, бизнес-план, содержащий сведения об организации, о стратегии маркетинга, продажах, производстве и о финансовых перспективах, поможет вам успешнее продать организацию инвесторам. По мере того, как российский фондовый рынок развивается и стабилизируется, бизнес-планы будут приобретать все большее значение для осуществления публичной эмиссии ценных бумаг (и по всей видимости, станут основой проспекта эмиссии). Российская практика имеет мало прецедентов создания и открытого распространения бизнес-планов в качестве вспомогательного инструмента публичной эмиссии.

Бизнес-план для совместной организации или стратегического альянса с иностранным партнером. Иностранные организации, пережив эйфорию первых лет перестройки, теперь с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместной организации. И грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности вашего дела.

Бизнес-план для заключения крупного контракта.

Бизнес-план для привлечения новых сотрудников. В наши годы трудно переманить профессионалов из других фирм, даже пообещав им более высокие заработки. Описание будущей деятельности организации дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.

Бизнес-план для объединения с другой организацией. Он поможет увидеть выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

Бизнес-план для реорганизации дела и оптимизирования операций. По мере того, как небольшие организации растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической - в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие ваши партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет вам выработать эту концепцию и, что важнее, позволит вашим партнерам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Например, если предполагается наладить производство нового вида продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, то бизнес-план может быть более простым.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемой организации - относится ли она к сфере услуг или к производственной сфере. Если организация производственная, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемой организации.

Примерный состав бизнес-плана:

1. Вводная часть:

- название и адрес организации;
- учредители;
- суть и цель проекта;
- стоимость проекта;
- потребность в финансах;
- ссылка на секретность.

2. *Анализ положения дел в отрасли:*

- текущая ситуация и тенденции развития отрасли;
- направление и задачи деятельности проекта.

3. *Существо предлагаемого проекта:*

- продукция (услуги или работы);
- технология;
- лицензии;
- патентные права.

4. *Анализ рынка:*

- потенциальные потребители продукции;
- потенциальные конкуренты;
- размер рынка и его рост;
- оценочная доля на рынке.

5. *План маркетинга:*

- цены;
- ценовая политика;
- каналы сбыта;
- реклама;
- прогноз новой продукции.

6. *Производственный план:*

- производственный процесс;
- производственные помещения;
- оборудование;
- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров;
- субподрядчики.

7. *Организационный план:*

- форма собственности;
- сведения о партнерах, владельцах организации;
- сведения о руководящем составе;
- организационная структура.

8. *Степень риска:*

- слабые стороны организации;
- вероятность появления новых технологий;
- альтернативные стратегии.

9. *Финансовый план:*

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат;
- балансовый план;
- точка безубыточности.

10. Приложения:

- копии контрактов, лицензии и т.п.;
- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прејскуранты поставщиков.

Вводная часть

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержатся основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается название и адрес организации, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

Анализ положения дел в отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния организации и той отрасли индустрии, в которой она будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги организации.

Существо предлагаемого проекта

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех организаций. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого важно определить тот сегмент рынка, который будет для организации главным. Как правило, новые организации могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого - сильнее.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

План маркетинга

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих организациях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправку с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

Производственный план

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемая организация относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над

производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование). Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Организационный план

В этом разделе указывается форма собственности создаваемой организации: будет ли это индивидуальная организация, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущей организации. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении, подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления организацией. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, т. е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

Степень риска

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в

подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость организации, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем, данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли организации после вычета налогов.

4.2 Информационное обеспечение процесса разработки бизнес-плана

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию и четко определить цели и задачи будущего проекта.

Информация о спросе

Необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему люди будут это покупать. Надо помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои проблемы. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента: характеристики самого продукта, его цену, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации.

Суть центральной идеи теории маркетинга состоит в том, что рынок включает в себя довольно обособленные подразделения или сегменты. Каждый сегмент предъявляет специфические требования к продукции или услугам. Если организация приведет свою продукцию или услуги в соответствие с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то оно сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей: каковы их запросы и как на них выйти, как довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей (клиентов) нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции или услуг.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести и собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию об организациях-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах (тенденциях) и перспективах роста.

Производственная информация

Производственная информация включает определение производственных потребностей организации, зависящих от того, какую продукцию она собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;
- сырье и материалы: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;
- оборудование: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его напрокат (арендовать) или нужно покупать;
- трудовые ресурсы: составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки таких специалистов;
- помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.
- накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод и прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Финансовая информация

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности организации. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в организацию, чтобы поставить её на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займы и пр.).

Одной из самых сложных задач при составлении бизнес-плана является проведение анализа цен на товары конкурентов. Дело в том, что в реально функционирующей рыночной экономике информация о ценах, чаще всего, является коммерческой тайной изготовителя. Публикуются лишь цены предложения, но эти цены значительно отличаются от цен реальных поставок из-за использования разнообразных скидок.

При формировании цен на продукцию (работы или услуги) необходимо учитывать различные меры государственного лимитирования или регулирования уровней цен и их динамики.

Существуют три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность проекта:

- 1) прогноз доходов и расходов на первые три года;
- 2) прогноз потока реальных денег (потока наличности) за тот же период;
- 3) балансовый отчет организации на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов организации на год вперед (балансовый отчет).

Прогноз расходов и доходов строится на основе данных об ожидаемом объеме спроса. Прогноз потока реальных денег должен показать способность организации своевременно оплачивать свои счета. В нем должна быть указана оценка начального состояния сальдо реальных денег (денежной наличности), ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков. Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию организации на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем организация владеет), пассивы (его долг), и средства, вложенные владельцем организации и его партнерами.

4.3 Проектное финансирование

Проектное финансирование необходимо для получения ресурсов под реализацию конкретного проекта. Как правило, при предоставлении проектного финансирования инвестор руководствуется действующим законодательством, решениями правительства, указами Президента России, нормативными актами Министерства Финансов, другими нормативными актами.

При осуществлении проектного финансирования проводятся экспертизы и отбор инвестиционных проектов на основе анализа представленных документов (уставные документы, финансовый план, бухгалтерские балансы,

документы, обеспечивающие возвратность средств и др.), разрабатываются предложения по схемам финансирования, способам и формам обеспечения возвратности, осуществляется мониторинг реализации проектов.

Для осуществления проектного финансирования может быть создано специализированное подразделение, в функции которого входит:

- экспертиза проектов и заключения по ним;
- определение схемы финансирования (кредитования) проекта и формы обеспечения возвратности кредита;
- подготовка заключения относительно целесообразности финансирования проектов, прошедших экспертизу;
- определение целесообразности финансирования проектов;
- оценка эффективности инвестиционных проектов, отбор и мониторинг проектов;
- анализ финансового состояния организации, претендующей на реализацию проекта;
- определение эффективности инвестиций путем сопоставления предстоящих результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал;
- анализ воздействия инфляции, задержек платежей и других факторов, влияющих на ценность используемых денежных средств;
- отбор и дальнейшее финансирование проектов.

Из задач, решаемых при предоставлении проектного финансирования, вытекают следующие функции:

- выработка общих принципов инвестиционной политики в сфере проектного финансирования;
- развитие новых форм и методов работы в соответствии с меняющейся конъюнктурой рынка;
- консультирование по вопросам проектного финансирования;
- мониторинг хода проектного финансирования;
- создание информационно-аналитической базы по проектному финансированию;
- участие в научно-практических конференциях, симпозиумах, совещаниях по проблемам развития проектного финансирования;
- своевременное предоставление установленных форм отчетности;
- обработка информации, необходимой для проектного финансирования;
- получение необходимых сведений по вопросам развития проектного финансирования от региональных органов и от субъектов малого предпринимательства.

ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

5.1 Характерные особенности региональной экономики

Регион как хозяйственная система представляет собой часть территории, с комплексом связей и зависимостей между государственными и коммерческими организациями. Основным объектом хозяйственного регулирования в условиях перехода к рыночной экономике и многообразия форм собственности выступает субъект Федерации. Именно это звено обладает всеми признаками системы, в первую очередь, свойством **целостности**. Каждый регион в качестве звена региональной экономики является субъектом Федерации, т. е. обладает такими полномочиями в экономической, финансовой, правовой сферах, которыми не располагают звенья более низкого уровня системы территориального деления - город, район, сельский населенный пункт.

Региональная экономика как мезоуровень - среднее звено между макро- (государство в целом) и микроуровнем (территориальные образования в рамках субъекта Федерации) - обладает характерными особенностями. Будучи подсистемой народного хозяйства, региональная экономика не может рассматриваться как изолированная ее часть, соответственно неправомерно возводить в абсолют экономическую самостоятельность регионов - она имеет вполне определенные границы.

Региональная экономика в большей степени связана с природно-климатическими факторами - наличием полезных ископаемых, других природных ресурсов, благоприятных условий географической среды. Это обуславливает более сильную зависимость уровня развития региона от природных факторов и состояния окружающей среды.

Региональное хозяйство, являясь комплексным по сути, т.е. имея в наличии многие отрасли и производства, определенным образом связанные между собой, не обладает, как правило, гармоничной структурой. Многие регионы узко специализированы на тех или иных сферах деятельности. Регионы как промежуточный элемент сферы жизнедеятельности непосредственно реализуют социально-экономическую политику государства, через регионы осуществляется управление всей страной, в регионах находит воплощение государственная стратегия.

Соответственно региональное управление выступает проводником общероссийских интересов с учетом, разумеется, специфики региона. Это не исключает особых аспектов управления. Наоборот, учет особенностей позволяет избежать жесткой централизации и бюрократизации хозяйственной жизни. Эффективность управления тем выше, чем свободнее в рамках единого экономического механизма субъект хозяйствования может распоряжаться своими ресурсами.

Иначе говоря, жесткая система управления менее эффективна, ибо ограничивает свободу низовых органов управления, нарушает закон обратной связи и, в конечном счете, ведет к нарушению саморегуляции. Региональное управление как раз и призвано устранить недостатки жесткой централизации.

5.2 Основные аспекты регионального управления

Следует выделить три аспекта регионального управления: взаимоотношения региона и федерального центра; взаимоотношения региона и местного самоуправления (городов, районов и т.д.); обеспечение комплексности развития региона как единого хозяйственного механизма (собственно региональное управление).

Во взаимоотношениях между федеральным центром и регионами используется принцип разделения предметов ведения и делегирования полномочий, закрепленный рядом нормативных актов.

Центр тяжести здесь все более смещается в сторону косвенных методов регулирования - таких, как денежно-кредитная и амортизационная политика, налоговая система, использование внебюджетных целевых фондов.

Особое внимание уделяется методам регулирования внешнеэкономических взаимоотношений (таможенные пошлины, экспортные премии, государственное страхование экспортных кредитов от рисков и т.п.). Вместе с тем сохраняются и традиционные формы централизованного управления, что зачастую нарушает декларированные права регионов.

Проблема управления экономикой региона должна рассматриваться в рамках концепции местного самоуправления в целом. Последняя не сводится только к поиску оптимальных форм и методов взаимодействия региональных и муниципальных органов власти.

Важным моментом организации самоуправления является определение функций самих территориальных органов различных уровней исходя из целей и задач развития всего региона. В соответствии с федеральным законодательством им принадлежат основные функции регулирования рыночных отношений в пределах территории, бюджетно-финансовой политики и оперативного управления хозяйством.

С экономической точки зрения управление народнохозяйственным комплексом региона не следует ограничивать лишь организацией взаимодействия видов собственности разного уровня.

Главным направлением работы и критерием эффективности должно стать повышение степени удовлетворения социально-экономических потребностей проживающего на данной территории населения на основе комплексного развития региона.

Так, структура муниципального хозяйства должна быть достаточно разнообразной и включать различные хозяйственные и социальные комплексы, необходимые для всестороннего развития города, района (промышленный, строительный, аграрный, торгово-сервисный, жилищно-коммунальный, культурно-бытовой).

Основой этого хозяйства, является муниципальная собственность. Но, как показывает зарубежная практика, в полной собственности муниципальных органов, а, следовательно, в прямом управлении должны находиться лишь те объекты, деятельность которых не носит коммерческого характера и полностью финансируется за счет средств местных бюджетов.

В современных российских условиях - это учреждения образования, здравоохранения, культуры и т.п. Все остальные звенья муниципального хозяйства могут развиваться на коммерческой или комбинированной основе.

Для обеспечения единства управления экономикой региона федеральные и региональные владельцы имущества должны в более широком масштабе делегировать региональным органам свои полномочия по управлению собственностью, в частности, организациями, образующими хозяйственный комплекс региона.

Возможны и другие варианты организации управления экономикой региона как единой системой, однако все они должны предусматривать необходимый уровень координации деятельности органов, управляющих имуществом от лица собственников.

Центр тяжести в реализации социально-экономической политики сегодня сместился в регионы. Здесь решается проблема жизнеобеспечения населения, региональные органы управления несут главную ответственность перед населением и центром за положение в регионе.

В этом и заключается смысл децентрализации управления - передать значительную часть прав и соответствующую долю ответственности на места, что идет в русле объективных тенденций развития самоуправления и вместе с тем предъявляет новые требования к региональной политике.

Кроме того, именно на уровне хозяйства субъекта Федерации обеспечивается полный цикл воспроизводства по всем его фазам и факторам. В частности, в границах региона возможно полное воспроизводство трудовых ресурсов, включая инженерные и научные кадры.

5.3 Индикаторы региональных интересов.

Цели и задачи регионального развития

Региональное хозяйство как мезоуровень в отличие от организации не может быть обречено на ликвидацию, на юридическое, принудительное (в судебном порядке) прекращение его функций.

Особенностью функционирования этого хозяйства в случае неблагоприятных обстоятельств является невозможность нормального воспроизводства экономических, демографических и природных процессов, что выражается в депрессивности региона.

Сам факт наличия депрессивности противодействует реализации всех конституционных прав людей, проживающих на его территории, что чревато ростом социальной напряженности и не исключает социального взрыва.

Соответственно экономическая политика региона должна предусматривать в качестве основы стратегии разработку комплекса антидепрессивных мер на всех уровнях управления.

Депрессивными районами считаются территориально-производственные структуры, в которых производственно-ресурсная база перешла в фазу устойчивого спада, исключающего возникновение новых стимулов развития. При этом речь идет о компактных территориях, в пределах которых наблюдаются повышенные темпы спада производства, снижение уровня жизни и рост безработицы, а также нарастание прочих негативных явлений (демографических, экологических и т.п.) по сравнению с общероссийскими, макрорегиональными.

По мере обретения регионами реальной самостоятельности (обособление хозяйственных и финансовых структур, децентрализация управления) формируется новая собственно региональная сфера интересов и ответственности. И хотя эти интересы - только часть мотивационных факторов, они являются основой жизнедеятельности, поскольку реализуются на конкретной территории в специфических для нее условиях.

Жизнедеятельность региона - постоянный фактор, она не может быть прекращена. Поэтому региональные интересы - это, прежде всего, потребность в стабильном характере воспроизводства и постоянном сохранении и приумножении потенциала региона. Иначе при нарушении стабильного процесса воспроизводства регион может перейти в разряд депрессивных.

К наиболее значимым индикаторам (параметрам) региональных интересов относятся:

- соответствие уровня и образа жизни населения государственным и другим стандартам;
- наличие региональных бюджетно-финансовых и прочих материальных источников (собственности и др.);

- потенциальные возможности для использования имеющихся ресурсов, мест приложения труда, интеллекта;
- наличие инфраструктуры для развития внутри- и межрегиональных связей;
- природоресурсный и экологический потенциалы региона;
- стабильность общественно-политической и национально-этнической ситуации.

Вместе с тем, проведение реформ регионального характера должно соответствовать правильно сформулированным государственным интересам, по крайней мере, не противоречить общему вектору реформирования.

Наряду с региональными интересами важнейшее критериальное значение для оценки ситуаций в регионах имеют цели их развития, воплощаемые в форме подготовленных управленческих решений и действий.

Эти цели могут не совпадать в точности с региональными интересами, но необходимо обеспечить их принципиальное соответствие. Последнее выступает как база оценок и обоснований принятия решений и действий.

Выделим следующие основные цели регионального развития:

- стратегические (поступательного или стабилизационного характера);
- долгосрочные (по отдельным отраслям региона);
- среднесрочные (отраслевого и функционального типа);
- тактические (конкретные задания по развитию отдельных служб, объектов, регионального хозяйства в целом).

Выявление, ревизия и систематизация зафиксированных в различных документах всевозможных целей, заданий могло бы стать исходным пунктом активизации регионального управления, основными задачами которого являются:

1. Анализ и оценка общей ситуации (перечень и острота региональных проблем). Основная сложность здесь состоит в невозможности агрегированной (интегральной) оценки по одному критериальному показателю ввиду противоречивости происходящих в регионе процессов. Мировой опыт территориального управления свидетельствует о необходимости использования совокупности комплексных оценок важнейших региональных ситуаций. При этом выявление всех возможных ситуаций становится одной из главных задач их оценки.

2. Анализ и оценка конкретных проблем, требующих первоочередного вмешательства региональных властей (локальная безработица, остановка производства и т.п.).

3. Анализ и оценка последствий хода реформ. Сложность заключается в правильном определении влияния действия отдельных нормативных актов на региональные интересы (земельная реформа и реформа собственности, изменения в структуре региональной собственности, новые источники бюджетных поступлений, коммерциализация социальной сферы и т.п.).

5.4 Региональная бюджетная политика

Важной функцией самоуправления в регионе является бюджетная политика. Действующая юридическая база регулирования бюджетных отношений не полностью отвечает требованиям самостоятельности региона. Имеются существенные противоречия в экономической основе налоговой и кредитной политики, как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Однако предложения ряда ученых превратить бюджеты территорий (вплоть до отдельного населенного пункта) в главный бюджетный уровень, где концентрировалась бы значительная часть бюджетных поступлений области, выглядят несостоятельными.

Известно, что и регионы, и территории внутри регионов неоднородны по экономическому потенциалу, одни являются донорами, другие носят дотационный характер. И это следствие объективных факторов. Установление нормативов формирования бюджета отдельных территорий только в зависимости от уровня их национального богатства означало бы консервирование указанной неоднородности.

Региональная бюджетно-налоговая система, как и федеральная налоговая политика, подвергаются ныне наибольшей критике. Главное требование к ней - целевая региональная ориентация, без которой она превращается просто в нижний уровень государственной бюджетно-налоговой системы. Без этого невозможно обеспечивать независимость регионального управления, поддерживать потенциал региона на должном уровне.

Другими требованиями к бюджетно-налоговой системе являются простота (доступность для исполнения), понятность (обоснованность принципов построения), справедливость (учет региональных и государственных интересов).

Не вдаваясь в сущность бюджетно-налоговых систем различных стран, отметим важность принципа выравнивания, т.е. перераспределения доходов с целью поддержания отдельных регионов. Но для регионов, выступающих в качестве доноров, это означает сокращение бюджетно-налоговых возможностей.

Учитывая объективную необходимость поддержки отдельных (бедных, депрессивных) регионов, а также сложившуюся структуру хозяйства регионов, богатых природными ресурсами и обладающих более высоким налоговым потенциалом, необходимо строить бюджетно-налоговую систему на принципе справедливости, тем более что доходы богатых регионов обеспечиваются, по существу, за счет всей страны.

Принципиальным вопросом при таком порядке формирования бюджетно-финансовой политики является обоснование доли налоговых поступлений, которая должна быть централизована на всех уровнях управления.

На федеральном уровне это устанавливается законодательно, однако отдельные регионы добиваются льготных условий.

На региональном уровне определение фонда бюджетных ассигнований требует обязательного планирования необходимых средств для проведения региональных программ, финансирования общерегиональных объектов культуры, науки, здравоохранения. Оставшаяся часть бюджета региона (равно как и федерального) должна распределяться пропорционально численности населения.

Такой подход обеспечивает более справедливое распределение бюджетных средств как между регионами, так и внутри них, чем одноканальное формирование бюджетов снизу вверх или сверху вниз.

5.5 Региональная финансовая политика

Региональные финансы - одна из важнейших составных частей государственных финансов.

Они реализуются в рамках каждого конкретного региона в пределах их компетенции в вопросах законодательного регулирования, организации и управления финансовыми потоками.

Функционирование и развитие региональных финансов основываются на концепции региональной экономической политики, одной из составных частей которой является финансовая политика региона.

Основными целями региональной финансовой политики являются:

- обеспечение основ бюджетно-налогового федерализма в Российской Федерации, основанного на едином экономическом пространстве;
- обеспечение единых минимальных социальных стандартов и равной социальной защиты в различных регионах;
- выравнивание условий социально-экономического и финансового развития регионов;
- приоритетное развитие регионов, имеющих особо важное стратегическое значение;
- становление и обеспечение гарантий местного самоуправления.

Главная цель региональной финансовой политики - стабилизация производства и обеспечение экономического роста.

Одним из главных условий реализации региональной финансовой политики является обеспечение единства экономического пространства страны, определяемого общностью денежной, налоговой, бюджетно-финансовой систем, скоординированным развитием основных финансово-экономических институциональных структур.

Региональная финансовая политика во многом зависит от системы территориального разделения труда и производственной специализации хозяйства регионов РФ и обеспечивается следующими методами:

- финансирование модернизации структуры хозяйства индустриально развитых районов;

- обеспечение условий для привлечения финансовых ресурсов российских и иностранных инвесторов к созданию и эксплуатации предприятий в слаборазвитых районах, к развитию производств, в продукции которых заинтересована российская экономика;

- привлечение инвестиций регионов России и иностранных государств в развитие общероссийской экономической инфраструктуры;

- обеспечение государственного регулирования цен на продукцию естественных монополий, выравнивающего условия предпринимательской деятельности в различных районах.

Важнейшими исходными пунктами региональной финансовой политики являются прогнозирование платежеспособного спроса и его регионального распределения, изучение региональных финансово-кредитных рынков, оценка финансовых возможностей регионов и стимулирование развития их собственного финансового потенциала для решения важнейших социально-экономических проблем.

Главной формой реализации региональной финансовой политики является разработка и осуществление федеральных целевых программ социально-экономического развития регионов, финансируемых за счет средств федерального бюджета, а также на долевой основе. Основными формами реализации региональной финансовой политики являются:

- участие финансовых ресурсов государства в наиболее эффективных инвестиционных проектах с использованием конкурсной и контрактной систем их реализации;

- размещение федеральных заказов на поставку продукции для общегосударственных нужд;

- финансовая поддержка наукоемких производств и развитие высоких технологий;

- создание финансовых условий для формирования свободных экономических зон и технополисов в регионах, имеющих высокий научный и кадровый потенциал, а также развитую инфраструктуру;

- финансовое содействие малому и среднему бизнесу.

Совершенствование финансовых и налоговых отношений между федеральным центром и регионами, а также между органами государственной власти и местного самоуправления направлено на повышение уровня бюджетной достаточности регионов и муниципальных образований. Для этого, на наш взгляд, необходимо закрепление за субъектами Федерации постоянных финансовых, и, прежде всего, налоговых, источников доходов для самостоятельного формирования бюджетов. Это позволит уменьшить неоправданные встречные финансовые потоки между бюджетами различных уровней, снизить объемы федеральной финансовой поддержки регионов, способных к самофинансированию.

Для реализации задач региональной экономической политики в бюджетно-налоговой сфере, по нашему мнению, необходимо обеспечить:

- бездефицитность бюджетов большинства субъектов Федерации;

- законодательное разграничение полномочий между федеральными и региональными органами государственной власти, а также органами местного самоуправления по осуществлению социально-экономической политики, формированию доходных и расходных статей соответствующих бюджетов, сбору и использованию налогов и других обязательных платежей;

- возможность определять и учитывать финансовый и налоговый потенциалы при формировании бюджета каждого конкретного региона;

- сбалансированность бюджетов всех уровней;

- право - в пределах собственных финансовых ресурсов - самостоятельного принятия каждым органом власти на соответствующем уровне решений о направлениях и масштабах использования бюджетных средств;

- контроль над целевым расходованием средств, выделяемых из федерального бюджета на социально-экономическое развитие регионов.

Основным элементом социальной политики является финансовое обеспечение минимальных государственных гарантий - минимальной заработной платы, минимальных пенсий и пособий, их регулярная индексация в соответствии с ростом потребительских цен.

Главные цели региональной политики в области доходов предусматривают: обеспечение условий для роста заработной платы, пенсий, пособий и других денежных доходов граждан России и стабилизацию уровня жизни населения, создание основы для его повышения во всех регионах страны.

Для минимизации отрицательных последствий расслоения общества региональная финансовая политика должна быть ориентирована на:

- совершенствование налоговой системы путем постепенной отмены налогов на средства, направляемые организациями на потребление, при одновременном усилении налоговой нагрузки на индивидуальные, особенно сверхвысокие, доходы и имущество физических лиц;

- введение на региональном уровне системы страхования заработной платы на случай неспособности работодателей выполнять обязательства по оплате труда.

В регионах с высоким уровнем социальной напряженности необходимо контролировать процесс банкротств убыточных организаций, используя в случае необходимости механизм их целевой поддержки путем выдачи льготных кредитов на развитие производства, дотации на выплату минимальной заработной платы.

5.6 Возможные стратегические направления развития регионов в зависимости от типов динамики промышленности

В настоящее время все более очевидным становится дисбаланс экономического и социального развития различных регионов России. Часть регионов (в основном, это национальные республики Северного Кавказа и юга Сибири) находятся еще на аграрной стадии развития. Это касается не только и не столько показателей промышленного производства и его доли в производимом валовом внутреннем продукте. В этих регионах промышленное развитие не преобразовало уклад жизни основной массы коренного населения, его привычки и психологию, в них сохранились традиционные формы приспособления населения к социально-экономической ситуации. И с данной точки зрения рассматривать такие регионы наравне с другими было бы не совсем корректно.

Часть субъектов Федерации, в первую очередь, Москва и Санкт-Петербург уже вплотную подошли к постиндустриальной стадии развития. Здесь существуют уже совсем другие, нежели для остальной страны, способы адаптации к социально-экономической ситуации. Жизнь в этих регионах предоставляет людям гораздо более обширные и разнообразные возможности. И если смотреть на проблемы страны, взяв за точку отсчета Москву или Санкт-Петербург, то неизбежно они будут выглядеть в искаженном виде.

Данное обстоятельство представляет собой одну из наиболее серьезных проблем при выработке и реализации федеральными органами власти региональной политики. Люди, принимающие решения, живут, как правило, в Москве, и им трудно, порой просто невозможно избавиться от тех иллюзий и искажений, которые накладывает жизнь в регионе, существенно отличном от других регионов страны. В результате углубляется пропасть непонимания между Москвой и регионами. Как бы то ни было, но Россия в целом является и останется еще в обозримом будущем промышленной страной, а потому именно развитие промышленности определяет образ жизни и перспективы большей части населения. Типичный российский регион - это промышленный регион, а потому при выработке региональной инвестиционной и кредитной политики необходимо во главу угла ставить именно вопросы промышленного развития конкретного региона.

Можно выделить четыре типа динамики промышленности, характерных для различных регионов.

1. Слабый устойчивый спад

Такой тип динамики характерен для регионов, в которых основу промышленности составляют либо экспортные отрасли, и ранее активно работавшие на экспорт, либо отрасли, играющие важную роль для жизнеобеспечения государства. В первом случае типичным регионом является Тюменская область, основной производитель нефти и газа. Нефть и газ являются основным экспортным товаром. Раньше возможности увеличения их

экспорта ограничивались лишь недостаточным инвестированием в прирост мощностей добычи. А в настоящее время спад в нефтедобыче объясняется не отсутствием возможностей реализации произведенной продукции, а некомпенсируемым вследствие недостатка инвестиций выбытием мощностей.

Другим примером такого рода региона является Республика Саха (Якутия), специализирующаяся на добыче алмазов. Здесь помимо того обстоятельства, что существует устойчивый мировой рынок алмазного сырья, способный поглотить всю добываемую продукцию, действует и другой фактор, а именно - быстрый рост внутреннего рынка алмазного сырья, связанный с активным развитием отечественной гранительной промышленности. Благодаря этому Республике удастся поддерживать промышленное производство на достаточно стабильном уровне.

К числу отраслей важных для жизнеобеспечения страны относятся угольная промышленность и энергетика. Впрочем, в России нет регионов, специализирующихся на производстве электроэнергии, кроме, пожалуй, Иркутской области, где доля энергетике в общем объеме промышленного производства достаточно велика, однако для ряда регионов наличие развитой энергетике играет роль стабилизирующего фактора.

Что же касается угольной промышленности, то эта отрасль выступает базой экономики Кемеровской области. Уголь является одной из основ тепло- и электроэнергетики на большей части территории страны, а потому государство не может допустить быстрого сворачивания этой отрасли. Однако очевидно, что регион обречен на продолжение спада, пусть и умеренными темпами, еще в течение длительного времени. Причем даже общее оживление экономики, в том случае, если оно начнется, не приведет к увеличению потребности в угле: скорее всего, новые энергетические мощности будут ориентироваться на другие виды топлива.

2. Умеренный спад с последующим ростом

Этот тип динамики характерен для монопродуктовых регионов, продукция которых пользуется спросом на внешних рынках, но которая в основном потребляется на внутреннем рынке (черная и цветная металлургия, некоторые виды химической продукции, в частности, удобрения).

Сокращение производства продукции в этих регионах шло приблизительно теми же темпами (как правило, несколько меньшими), что и в целом по стране. Это было связано с падением внутреннего потребления соответствующих видов продукции в условиях общего спада производства. Одновременно велась работа по проникновению на внешние рынки и по перестройке производства в соответствии с требованиями иностранных покупателей. Заниженный курс рубля во многом способствовал быстрому расширению экспорта продукции, а увеличение внешнего спроса позволило компенсировать сокращение внутреннего потребления, в результате чего в ряде отраслей и регионов начался экономический рост (наиболее яркие примеры такого рода - Вологодская и Липецкая области).

В настоящее время рост производства в перечисленных отраслях во многом носит искусственный характер. Дело в том, что потребности в сырье соответствующие организации на внутреннем рынке удовлетворяют за счет бартера. Те же внутренние потребители, которые не могут обеспечить поставку необходимых ресурсов, получают продукцию в счет неплатежей. А организации должны платить зарплату своим рабочим, должны платить налоги - и все это "живыми" деньгами. А единственным более или менее устойчивым их источником является экспорт (пусть и нерентабельный).

Наглядным примером того, куда заводит подобная стратегия развития, является Магаданская область. Наглядна она именно по той причине, что единственным потребителем производимой на этой территории промышленной продукции, а именно, золота, было государство, и никаких других возможностей обеспечить финансирование хотя бы текущего производства у региона не было.

3. Глубокий спад, стабилизация и умеренный рост

Такой тип динамики присущ регионам, в которых выполняются, по меньшей мере, два условия:

- наличие развитой диверсифицированной промышленности;
- наличие развитого сельского хозяйства.

Последнее из перечисленных условий определяет объективное существование "дна" падения производства. Действительно, спад сельскохозяйственного производства является существенно меньшим, нежели в промышленности. Потребности в продовольствии на большей части страны до сих пор удовлетворяются за счет внутреннего производства (ориентация на импорт пока характерна для столичных и приграничных регионов).

В любом случае сельское хозяйство и перерабатывающая промышленность предъявляют спрос на продукцию промышленности. Именно этот спрос и определяет наличие дна спада промышленного производства, при условии, конечно, что промышленность региона обладает возможностями этот спрос удовлетворить (первое условие). Иными словами, такая динамика характерна для регионов, в которых существуют условия для формирования внутреннего рынка. Такие условия существуют в зоне Черноземья, на юге России, Среднем и Нижнем Поволжье, Южном Урале и в Сибири. Типичными регионами, в которых производство стабилизировалось и начало подавать первые признаки роста являются Ставропольский и Алтайский края.

Вообще, среди регионов с наибольшим спадом промышленного производства нет представителей перечисленных экономических зон (кроме, быть может, Чувашии, но здесь экстремально высокая доля оборонной промышленности – более 40% занятых в промышленности). В отличие от регионов первого типа здесь спад производства был гораздо глубже, поскольку на фактор общего сокращения рынка, не компенсируемый увеличением экспорта, наложилась необходимость перестраивать производство с общероссийского на гораздо более узкий региональный рынок. Также в отличие от регионов первого типа здесь трудно ожидать быстрых темпов роста,

поскольку возможности расширения рынка невелики. Однако этот рост носит более устойчивый характер, ибо факторы, его формирующие, лежат в основном в сфере контроля и влияния региональных органов власти и управления.

В то же время возможности более или менее успешного развития регионов по этой модели зависят от общеэкономической ситуации в стране и от государственной экономической политики. Достаточно сказать, что возможности развития регионов на базе складывающихся внутренних рынков во многом зависят от того, насколько эффективно будут защищены эти рынки от проникновения импортных товаров (частично они и так защищены большими расстояниями и слабым развитием транспортной сети, а также фактором невысокой плотности населения на большей части страны).

Также не случайно, что почти все регионы этого типа относятся к "красному поясу", т.е. политически ориентируются на смену экономического курса, главным образом, на переориентацию экономического развития на внутренний рынок.

Основой формирования внутреннего рынка является потребительский спрос населения. Поэтому главной проблемой для этих регионов является ситуация с доходами населения. А именно для этой зоны как раз характерен более низкий по сравнению со средним по стране уровень доходов населения. Это явление вполне объяснимо. В этих регионах высока доля сельского населения, учитываемые доходы которого существенно ниже, чем доходы в промышленности. Кроме того, и снижение доходов сельского населения идёт более высокими темпами, нежели в городах.

Здесь также следует учесть еще один фактор. Более низкие доходы вовсе не означают более низкий уровень жизни. В сельскохозяйственных регионах, как правило, более дешевое продовольствие, а потому расходы на питание существенно ниже, чем в регионах с более высокими доходами. Соответственно, уровень благосостояния здесь может быть не ниже, а возможно, и выше, чем в регионах, где доходы более высоки.

С другой стороны, относительно низкий общий уровень доходов населения оказывает угнетающее воздействие на развитие регионального рынка, и, следовательно, на развитие промышленности.

Таким образом, низкие доходы населения двояким образом воздействуют на промышленное развитие: одновременно и позитивно, и негативно. Какая из двух тенденций преобладает? По-видимому, в период становления регионального рынка при отсутствии сколько-нибудь значимых возможностей для экспансии на внешние рынки, низкий уровень доходов является скорее сдерживающим фактором. И только в случае оживления внешних по отношению к региону рынков может проявиться его стимулирующий потенциал. Следовательно, проблема повышения общего уровня доходов населения является главной для обеспечения развития регионов этого типа.

4. Быстрый и устойчивый спад

Этот тип динамики характерен для промышленно развитых регионов с неразвитым сельским хозяйством. Это преимущественно регионы центра и северо-запада России, а также Забайкалье. Типичными регионами здесь являются Удмуртия, Московская, Ивановская и Псковская области. Также к этой группе следует отнести Новосибирскую и отчасти Томскую область.

Анализ ситуации в регионах этого типа следует проводить с двух точек зрения. *Во-первых*, это возможности использования компенсаторных механизмов. Сразу следует отметить, что перспективы здесь не самые благоприятные. Рынки финансовых услуг тяготеют либо к постиндустриальным центрам (Москва, Санкт-Петербург), либо к крупным промышленным центрам, сохранившим перспективы развития (Самара, Нижний Новгород, Тюмень), либо к регионам, активно участвующим в перераспределении бюджетных потоков (Якутск, отчасти Кемерово), либо к портам (Владивосток).

С этой точки зрения перспективы развития есть только у Московской области при условии ее тесного взаимодействия с Москвой, а также у Новосибирской области, имеющей все возможности для превращения в еще один постиндустриальный центр (высокий научный и интеллектуальный потенциал, находится на пересечении основных транспортных путей, является неформальной столицей сибирского региона). Есть определенные перспективы и у Ленинградской области, тем более с учетом ее приграничного положения.

Также определенные перспективы есть у Томской области, обладающей крупными запасами нефти и рассчитывающей на привлечение крупномасштабных инвестиций. Но для большинства других регионов эти возможности невелики, так что здесь следует ожидать усиления миграционных процессов по линии город-село, а также в постиндустриальные центры; возможно, что и в южные регионы.

Во-вторых, необходимо оценить долгосрочные перспективы развития этих регионов. Они обладают достаточно значимым промышленным потенциалом, здесь сконцентрированы наиболее квалифицированные кадры. Тем не менее, внутренних стимулов развития здесь нет. Они могут быть только извне, со стороны других регионов, которые уже смогли преодолеть кризис или сделают это в ближайшее время.

До настоящего времени ожидания руководителей рассматриваемых регионов были связаны с регионами первого и второго типов. Ожидалось, что по мере преодоления кризисных явлений здесь сформируется массовый спрос на промышленное оборудование и другую машиностроительную продукцию. Однако этого не произошло, так как внутренние источники инвестиций незначительны, а иностранные инвесторы предпочитают импортное оборудование. Поэтому в настоящее время основные надежды во все большей степени связываются с оживлением в регионах второго и третьего типа (и, следовательно, с оживлением внутреннего рынка). Пока эта тенденция в полной

мере не проявилась, и не стала ориентиром для принятия конкретных управленческих решений по структурной перестройке промышленности. Несмотря на это, на наш взгляд, следует ожидать, что такое изменение стратегии может произойти.

Стратегия формирования внутрорегионального и межрегиональных рынков предполагает проведение целенаправленной региональной политики с целью укрепления и расширения хозяйственных связей внутри региона и между регионами, а также роста их разнообразия. По мере формирования внутреннего и межрегионального рынков направление экспансии может переключиться на внешние рынки с целью подключения дополнительных ресурсов экономического роста. Осуществление такого рода стратегии предполагает следующие действия:

- создание региональных информационных систем о возможностях и потребностях каждого региона;
- создание системы стимулирования эффективных внутрорегиональных связей (или в рамках создаваемых ассоциаций регионов);
- предоставление гарантий оплаты потребителями продукции, если она производится внутри региона (внутри ассоциации);
- создание стимулов для внутреннего накопления, в том числе и путем облегчения доступа региональным структурам к необходимым ресурсам и предоставления им определенных привилегий.

Для регионов рассматриваемого типа предпочтительнее проведение пассивно-завлекательной стратегии. Регион должен предложить свои ресурсы в качестве возможного объекта экспансии со стороны других регионов, которые будут распространять свою структуру рынка на территорию объекта экспансии. Для осуществления этой стратегии регионы должны иметь возможность создавать условия, способствующие привлечению внешних инвестиций.

Кроме того, эти регионы должны иметь возможность активно защищаться от неэффективной экспансии, т. е. такой экспансии, при которой ресурсы региона используются неэффективно с точки зрения интересов населения. Такая ситуация возможна, когда представление о ценности конкретных ресурсов различается у данного региона и региона, осуществляющего экспансию. Другой опасностью является рассеянная экспансия, когда ресурсы региона используются не комплексно, что приводит к усилению диспропорций регионального развития, и регион перестает быть экономически целостным.

Таким образом, мы выделили типы промышленной динамики, определяющие ее факторы в чистом виде и соответствующие этим типам стратегии развития. Очевидно, что во многих регионах промышленная динамика определяется гораздо более сложной смесью факторов, тем не менее, основные тенденции регионального развития показаны вполне наглядно. Так или иначе, но подавляющее большинство промышленных регионов тяготеет к одному из четырех описанных типов, и стратегия экономического развития каждого из регионов определяется в основном ведущей тенденцией развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика - М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. - 208 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент – М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
3. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий – М.: ЮНИТИ, 2005. – 400 с.
4. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа - М: АО «Арго», 2003. - 525 с.
5. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие – М.: Дашков и Ко, 2002. – 380 с.
6. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 237 с. - (Учебники для программы МВА).
7. Быков А.А., Велесько В.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент. Деловая игра «Дельта» – М.: Проспект, 2001. – 182 с.
8. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием: Учебное пособие - М.: ИНФРА - М, 2003. - 197 с.
9. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент. Матрица модулей, «дерево» целей – М.: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление - М.: ИНФРА - М, 1998. - 252 с.
11. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ПРИОР, 2004. – 241 с.
12. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: ЮНИТИ, 2002. – 155 с.
13. Гертман М. Стратегический менеджмент – СПб.: Нева, 2003. – 96 с.
14. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - М.: ТЕИС, 2003. – 195 с.
15. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел – Синтез», 2004. – 240 с.
16. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие, изд. 2-е испр. – М.: Проспект, 2002. – 158 с.
17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика - СПб.: Питер, 2001. - 147 с.
18. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии - М.: ИНФРА - М, 2001. - 152 с.
19. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие - М.: Издательство «Финпресс», 2000. - 192 с.
20. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Экономистъ, 2004. – 416 с.

- 21.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 304 с.
- 22.Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика – М.: Аспект Пресс, 2001. – 256 с.
- 23.Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы - М.: Экономика, 2001. - 239 с.
- 24.Келлер К. Л. Стратегический брэнд – менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом – М.: «Баланс Бизнес Букс», 2005. – 704 с.
- 25.Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - М.: РДЛ, 2003. – 464 с.
- 26.Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент - М.: Проспект, 2003. - 336 с.
- 27.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
- 28.Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции – М.: Дело и сервис, 2006. – 400 с.
- 29.Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: Учебник - М.: ЮНИТИ, 2001. – 367 с.
- 30.Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций – Н.: Сибирское соглашение, 2005. – 288 с.
- 31.Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы – М.: Дашков и Ко, 2004. – 884 с.
- 32.Минцберг Г. и др. Школы стратегий - СПб.: Наука, 2000. - 256 с.
- 33.Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. – 244 с.
- 34.Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник - М.: КноРус, 2005. – 496 с.
- 35.Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.Д. Основы менеджмента: Учебное пособие - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. - 202 с.
- 36.Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение – важнее, чем знание – М.: Дело, 2003. – 352 с.
- 37.Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент – М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 155 с.
- 38.Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: Инфра - М, 2002. – 96 с.
- 39.Смирнов Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на брэнд – СПб.: Питер, 2004. – 320 с.
- 40.Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г. и др. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент – М.: Проспект, 2002. – 212 с.
- 41.Уваров В.А., Пятибратов И.С., Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики - М.: АО «Арго», 2001. - 288 с.
- 42.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник 6-е изд. – М.: Дело, 2004. – 448 с.

