

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
(РГГМУ)

Истомин Е.П., Соколов А.Г., Слесарева Л.С., Фокичева А.А.

**РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ АНАЛИЗА И СИНТЕЗА
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-
РАСПРЕДЕЛЕННЫМИ ОБЪЕКТАМИ
И ТЕРРИТОРИЯМИ**

ООО «Андреевский издательский дом»
Санкт-Петербург, 2015

УДК 338.245/355.07

ББК 65.29

Истомин Е.П., Соколов А.Г., Слесарева Л.С., Фокичева А.А.

Разработка методов анализа и синтеза системы управления пространственно-распределенными объектами и территориями: монография – СПб. ООО «Андреевский издательский дом», 2015 – 196 с.

В монографии представлены результаты исследований методов анализа и синтеза системы управления пространственно-распределенными объектами и территориями. Теоретические и практические основы управления показаны на примере реструктуризации системы управления ОАО «Тверской вагоностроительный завод» и интеграции предприятий ВПК.

Для специалистов в области управления пространственно-распределенными системами, ГИС, производственными и коммерческими структурами, студентов, аспирантов и преподавателей вузов.

Истомин Е.П., Соколов А.Г., Слесарева Л.С., Фокичева А.А.

Разработка методов анализа и синтеза системы управления пространственно-распределенными объектами и территориями, монография

ООО «Андреевский издательский дом»

197738, Санкт-Петербург, пос. Репино, Приморское шоссе, д. 394

E-mail: biom@nm.ru

Подписано в печать 22.07.2015г.

Печ. листов 12,6. Тираж 200 экз.

© Истомин Е.П., Соколов А.Г., Слесарева Л.С., Фокичева А.А.

© РГГМУ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	5
1.1 Система управления в деятельности организации	5
1.2 Динамика развития систем управления предприятиями	6
1.3 Современные направления развития методов управления	9
1.4 Анализ зарубежного опыта совершенствования управления предприятиями	12
1.5 Теоретические основы управления развитием организационных систем	14
Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-РАСПРЕДЕЛЕННЫМИ ОБЪЕКТАМИ	25
2.1 Институциональные условия устойчивого развития предпринимательских структур (федеральный и региональный уровни)	25
2.2 Институциональные условия бизнеса в России	42
2.3 Основные проблемы развития бизнеса в России	49
2.4 Основные аспекты управления организацией	53
Глава 3 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	85
3.1 Основные методические подходы к реструктуризации производственного предприятия	86
3.2 Основные результаты реструктуризации производственного предприятия	125
3.3 Практические рекомендации и результаты реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ»	126
Глава 4 ПРОГНОЗ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЕ	141
4.1 Интегрированные производственные структуры	141
4.2 Сетевые структуры	173
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	195

ВВЕДЕНИЕ

В современной системе рыночных отношений, характеризующейся глобализацией и высокой динамикой, любые организации должны адаптироваться к внешней среде, что предполагает их функционирование и изменение на основе общих законов развития и внешних вызовов. Необходимость соответствовать динамически меняющимся условиям деятельность выдвигает перед руководителями организаций требования по выбору и реализации эффективных организационных структур. Причем, если на этапе создания новой организации проектирование организационной структуры представляет собой достаточно хорошо обеспеченную методическими разработками проблему, то для реформирования уже созданных и функционирующих организаций проблема реформирования представляет собой сложную и неизбежно возникающую проблему, решение которой для каждого предприятия носит уникальный характер.

Реформирование реально существующего предприятия – проблема, решение которой возникает в процессе функционирования любой организации в течение ее жизненного цикла, что свидетельствует об актуальности совершенствования методического обеспечения ее решения.

Предлагаемый в монографии подход к решению проблемы совершенствования структуры организации основывается на представлении объекта исследования (пространственно-распределенного объекта) как системы управления, т.е. предприятие рассматривается как система, включающая субъект и объект управления – отдельные подсистемы, характеризующиеся совокупностью связей и отношений приоритетности в процессе деятельности. Такой подход позволяет применить к решению проблемы реформирования предприятия методологии исследования систем управления, включающую анализ и синтез управляющих и управленческих структур, а также сформировать общие рекомендации и методические подходы к принятию управленческих решений и оценке их эффективности.

Решение проблемы управления развитием предприятия в общем случае может быть ориентировано на совершенствование как внутренней (реструктуризация), так и внешней деятельности (интеграция). Поэтому практическая реализация предлагаемых методических подходов рассмотрена на примерах реформирования производственных предприятий – ООО «Тверской вагоностроительный завод» (ТВЗ, реструктуризация предприятия) и предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК, интеграция предприятий).

Результаты исследований показывают, что в теории и практике управления бизнесом существует неоднозначность и достаточно широкое толкование понятия управленческого решения. Это определяется преобладанием субъективизма в выборе альтернатив, невозможностью получить и использовать полную информацию о ситуации, целевых предпочтениях заинтересованных субъектов, динамикой внешней среды и множеством других факторов. Вместе с тем, можно выделить основополагающие принципы и методические подходы, использование которых может оградить руководителей от грубых ошибок и обеспечит приемлемые решения.

Монография включает результаты исследований, проводимых в рамках научно-исследовательской работы в Российском государственном гидрометеорологическом университете на экономическом и социально-гуманитарном факультете (2009-2013 гг.). Полученные результаты успешно используются в управлении предприятиями, учебном процессе.

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Объединение существующих определений понятия «управление» относительно организации позволяет использовать определение: **управление** – это системная функция взаимодействия подсистем и элементов организации, представляющая процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов. Следует отметить, что понятие «организация» используется нами в широком смысле - управляемое социальное образование с определенными структурой и границами, целенаправленно функционирующее на относительно постоянной основе [1].

Процесс управления характеризуется рядом особенностей:

- это целенаправленный процесс, реализуемый в интересах субъекта управления, требующий глубокого анализа, разработки и постановки определенных целей;
- это процесс, осуществляемый непрерывно во времени и пространстве. Охватывая все необходимое пространство, оно имеет место не только в момент совершения управленческого акта, но и в последующий период времени;
- в результате воздействия субъекта управления на объект должен быть получен ожидаемый результат, который необходимо сопоставить с целью управления. Реальный результат практически всегда отличается от цели. Степень соответствия полученного результата и цели характеризует эффективность управления.
- управление субъективный процесс и как сознательная целенаправленная деятельность свойственна организационным системам (присуща только человеку).

1.1 Система управления в деятельности организации

Управление организацией реализуется **системой управления**, объединяющей (рис. 1.1):

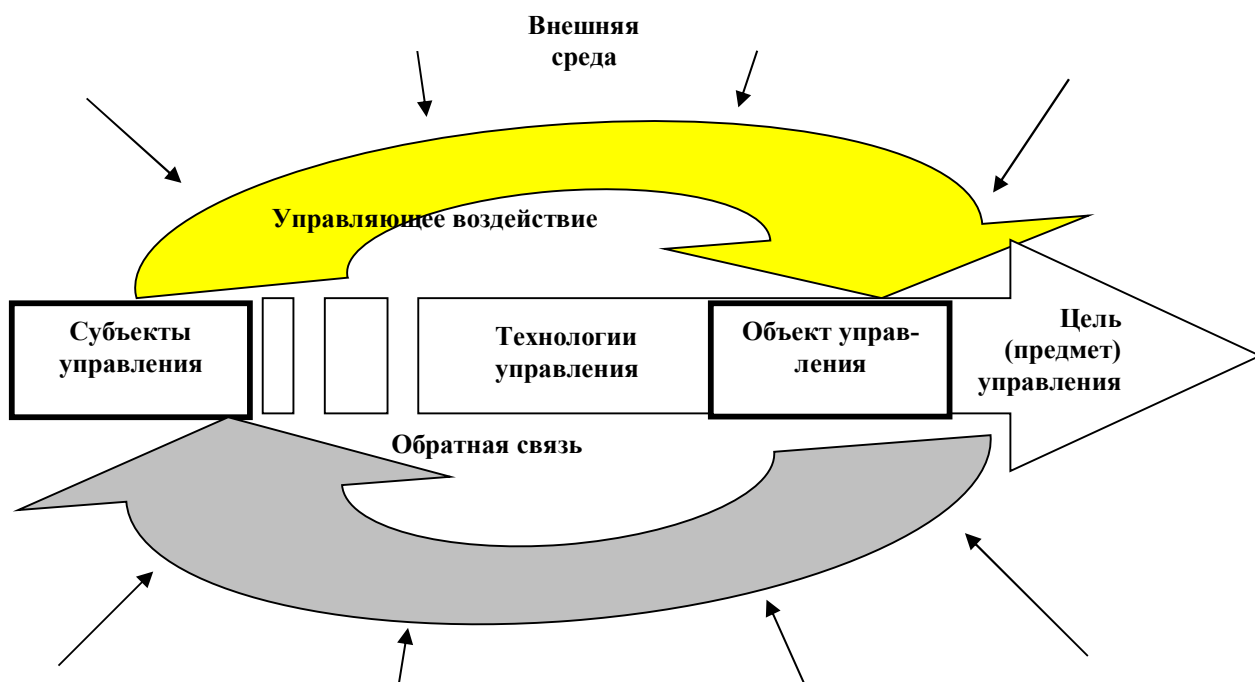


Рисунок 1.1 – Обобщенная схема системы управления

цели управления – явно и неявно выраженные предпочтения субъекта управления и других заинтересованных лиц;

субъект и объект управления – подсистемы с соответствующими человеческими и техническими элементами. Субъект управления – физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта управления, его организационно-распорядительные, экономические и морально-этические рычаги воздействия лежат в основе процесса управления. Объект управления – физическое и юридическое лицо (лица), социальная, социально-экономическая система или процесс, на которые направлено властное воздействие субъекта управления;

структуру системы управления – систему формальных и неформальных связей, технологий управления;

внешнюю среду – системы и элементы внешних организаций, условия, оказывающие влияние на подсистемы и элементы системы управления.

Определение направлений развития и совершенствования действующих систем управления для достижения поставленных целей связано с процессом приобретения знания – **исследованием** управленческой деятельности и критериев ее эффективности, выявлением путей и способов эффективного достижения поставленных целей.

Исследование систем управления организацией должно быть **деятельностным и проблемным**. Деятельностный аспект предполагает, что цели, методы и результаты исследований ориентированы на реализацию в деятельности реально существующих экономических систем. Проблемный аспект исследования систем управления предполагает, что полученные результаты можно использовать для выявления и решения возникающих проблем – разрывов между принятых целевых установок и реальной ситуации;

1.2 Динамика развития систем управления предприятиями

Исторически используют несколько типов управления (рис. 1. 2) [9, 10, 11].

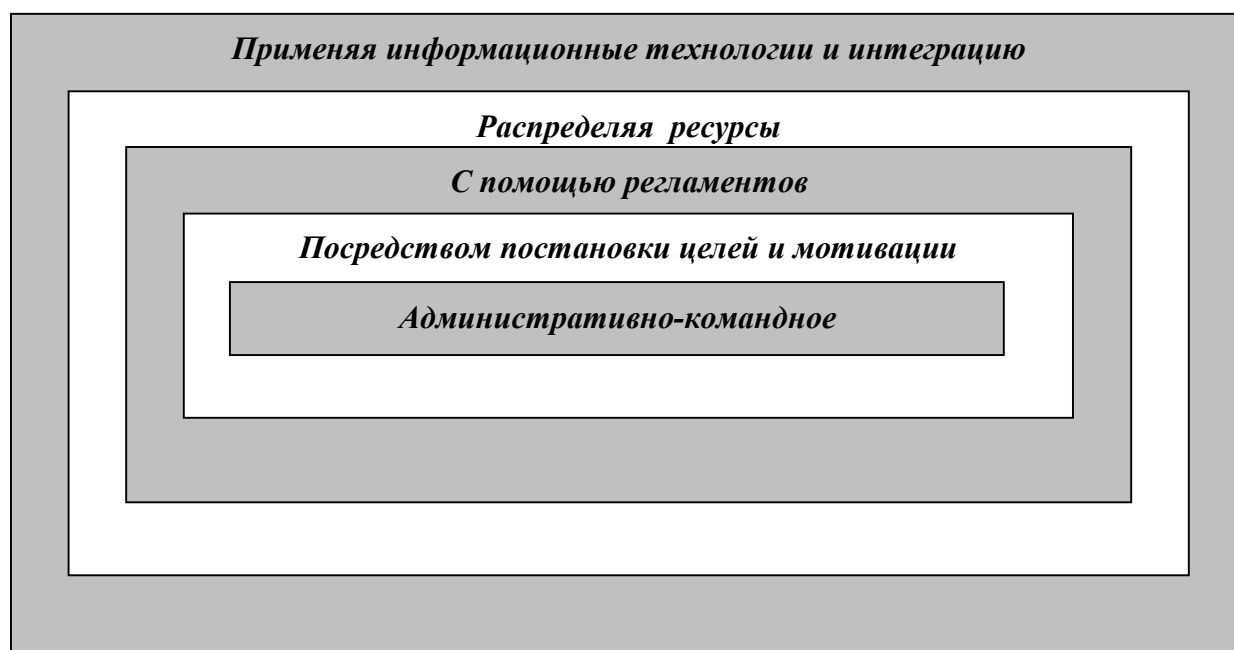


Рисунок 1.2 - Типология методов (моделей) управления

Административно-командное управление (система управления первого поколения). Оно осуществляется посредством административных указаний. Содержание деятельности

управляющих слабо структурировано, их действия сильно бюрократизированы. Низкий уровень системности компенсируется постоянным присутствием управленца-бюрократа, надзирающего за процессом исполнения работ. Директор единолично отвечает за результаты деятельности предприятия, четкой ответственности менеджеров среднего звена за результаты нет. Главный инструмент управления – прямой контроль.

Управление по целям (система управления второго поколения). Это управление с помощью людей. Метод довольно простой и эффективный.

Алгоритм управленческих действий выглядит следующим образом:

- поставить цели - определить, что нужно сделать;
- выбрать исполнителей, которые смогут их реализовать;
- довести цели до исполнителей, перевести цели в комплекс задач;
- создать мотивацию исполнителей;
- проконтролировать результат;
- в случае необходимости скорректировать цели или задачи.

Необходимым условием постановки управления по целям является жесткая модель ответственности. Это как раз тот случай, когда «кадры решают все». Правда, и самый серьезный риск связан именно с человеческими ресурсами: «нужных» людей с соответствующей мотивацией вовремя может и не оказаться. Если удастся создать сверхсильную мотивацию исполнителей, управление по целям результативно даже в очень не стабильных ситуациях. Такая управленческая модель очень эффективна, в первую очередь по соотношению простота – результативность, но требует установления и формализации целей субъектов управления, а также формирования системы критериев достижения целей и способов их оценки.

Управление регламентацией бизнес-процессов (система управления третьего поколения). В начальном варианте процессное управление осуществлялось в рамках функционального подхода. Линейно-функциональная модель - это процессная модель, в которой есть всего лишь один владелец бизнес-процесса - генеральный директор, отвечающий за все виды деятельности, которые исполняются в компании. При переходе к собственно процессной модели, выделяют и описывают основные и вспомогательные бизнес-процессы (БП) и передают владельцам часть ответственности за их исполнение - происходит децентрализация управления. В крупных корпорациях может быть выделено и описано до нескольких сотен процессов, в том числе собственно процесс управления организацией.

Помимо разработки и применения базовых регламентов деятельности, предполагается и организация процедуры постоянного совершенствования регламентов - ключевой принцип системы менеджмента качества.

В управлении возникает новая задача - координация бизнес-процессов. Фактически нужно скоординировать управленческие усилия владельцев отдельных процессов. Таким координатором обычно выступает руководитель организации (генеральный директор или специально назначенное ответственное лицо, например, руководитель проекта). Руководитель организации - владелец БП наиболее высокого уровня, его собственный БП - управление всеми бизнес-процессами компании. Такое управление называют мультипроцессным. Результат работы первого лица компании оценивается финансовыми показателями в первую очередь, прибылью и стоимостью бизнеса.

Руководитель организации не только ставит цели владельцам БП более низкого уровня, но и помогает им – обеспечивает ресурсами, предоставляет описания моделей исполнения деятельности, алгоритмов работы, карт бизнес-процессов, регламентов и стандартов ра-

бот. В результате компания начинает управлять не только материальными или финансовыми ресурсами, но и знаниями – личный управленческий опыт и профессиональные секреты отдельных менеджеров становятся доступны всем сотрудникам компании.

Для того чтобы управлять самим процессом извлечения и формализации знаний, тоже разработаны специальные процедуры. Такой специальный вид деятельности по описанию и совершенствованию исполнения работ получил название бизнес-инжиниринг. Владелец этого процесса в компании могут быть директор по бизнес-инжинирингу, директор по развитию или директор по системе менеджмента качества.

В итоге система управления компанией становится более сложной, она состоит из двух контуров управления:

- регламентация самих процессов, в том числе постановка целей и управление мотивацией людей;
- аудит и постоянное совершенствование организации деятельности.

Именно такая модель управления была разработана в 90-е годы и описана в стандартах ISO 9000:2000.

Управление посредством распределения ресурсов (система управления четвертого поколения). Этот тип управления представляют широко известные и уже более 20 лет применяемые информационные интегрированные системы класса *ERP* (*Enterprise Resource Planning* - планирование ресурсов предприятия). Они представляют собой комплекс программных средств планирования, учета, контроля и оптимизации использования всех ресурсов предприятия и анализа основных бизнес-операций. Унифицированная централизованная база данных помогает управлять различными направлениями деятельности крупной компании (закупки, производство, финансы, взаимодействие с клиентами, сбыт и т.д.), поддерживает принятие управленческих решений.

В итоге система управления компанией включает уже три метода воздействия на объект управления:

- постановка целей и управление мотивацией работников;
- регламентация самих процессов;
- распределение ресурсов.

Интегрированная система управления (система управления пятого поколения). Такая система выстраивается в компании, когда генеральный директор управляет и по целям, и регламентацией БП, и распределением ресурсов, а для интеграции управленческих воздействий используются информационные технологии. Такой подход соединяет преимущества каждого из описанных способов воздействия на объект управления и позволяет получить дополнительный синергетический эффект, комплексно использовать все механизмы реализации целей. Регламенты обеспечивают порядок функционирования компании, а распределение ресурсов «материально» обеспечивает достижение результатов.

В зависимости от типа модели управления организацией различается ее конкурентоспособность в рыночных условиях. Современная тенденция развития конкурентоспособности системы управления – это смещение акцентов с затратной ориентации (административная модель) к продуктовой (целевая и процессная модели), и затем – к результативной (ресурсная и интегративная модели). В терминах конкурентоспособности – переход от ценового конкурентного преимущества (простое преимущество) к преимуществу в качестве деятельности организации (сложное преимущество).

1.3 Современные направления развития методов управления

Управленческая наука и практика развивались по нескольким направлениям, что определяется многоаспектностью деятельности менеджера [12, 13, 14, 15].

Эмпирический подход. Анализ управления проводится путем изучения опыта, иногда для того, чтобы сделать обобщение, но обычно просто для передачи эмпирических знаний. Типичные методы этого подхода – анализ конкретных ситуаций и сравнительный метод.

Основу составляет предположение о том, что благодаря изучению причин успехов и неудач руководителей в частных случаях, равно как и предпринимавшихся ими попыток решения конкретных проблем, менеджеры каким-то образом овладеют умением применять эффективные методы в сходных ситуациях. Никто не может отрицать важность анализа прошлого опыта в управлении, однако вероятность того, что в будущем возникнут ситуации, аналогичные прошлым, ничтожна. Зачастую полагаться на прошлый опыт и на историю решения управленческих проблем без детального анализа даже опасно – по той простой причине, что какой-то метод, оказавшийся правильным в прошлом, может совершенно не соответствовать схожей ситуации в настоящем.

Подход к управлению с точки зрения межличностных отношений. Данное направление основывается на том, что существо управления заключается в выполнении какой-то работы с людьми и посредством людей, поэтому его развитие должно быть сосредоточено на межличностных отношениях (человеческие отношения, лидерства или поведенческие науки). Используются теории, методы и приемы анализа и управления групповыми и межличностными аспектами деятельности в диапазоне от личностной динамики индивидов до взаимодействия культур. Главное внимание здесь уделяется человеческому фактору в управлении (развитию человеческого капитала).

Научную основу управления в этой области составляет психология. Усилия сосредотачиваются на изучении индивида и его мотивации. Интересы управленцев варьируются в широком диапазоне – от тех, кто считает психологию необходимым инструментом управленческой деятельности (помогает понять людей и получить от них максимум отдачи, учитывая их потребности и мотивацию), до тех, кто видит сущность управления в психологическом поведении индивидов и групп.

Подход к управлению с позиций организационного (группового) поведения и сотрудничества. Это направление тесно связано с предыдущим и выступает как логическое развитие последнего. Основа управления здесь – это в первую очередь изучение типов организационного (группового) поведения. Диапазон широк – от изучения малых групп до поведенческого состава больших групп (организаций в целом).

Понимание предприятия (организации) как социального организма, состоящего в свою очередь из многих входящих в него социальных элементов и подверженного воздействию воззрений, привычек, требований и конфликтов культурного окружения людей, значимо для менеджеров. Основными факторами выступают связи и другие аспекты поведения: институциональные основы власти на различных уровнях управления, неформальные системы, другие социальные условия – стимулы, человеческие возможности и др.

Подход с позиций технико-социальных систем. Основу данного подхода составляет необходимость учитывать взаимное влияние технической системы и социальной. Иными словами, техническая система, в которой люди работают, воздействует на их личные воззрения и групповое поведение. Этот подход рассматривает предприятие как две подсистемы –

социальную и техническую, в их взаимодействии. Для обеспечения эффективной деятельности организации следует обращать внимание не только на людей и их взаимодействие, но также на техническое окружение, в котором они трудятся. Такой подход концентрируется на проблемах технологий управления предприятием и других производственных систем. В центре внимания находится организация производства.

Подход с позиции теории принятия решений. Здесь основное внимание уделяется рациональному решению - выбору определенного образа действий из нескольких возможных альтернативных вариантов, обеспечивающих наибольшую экономическую выгоду. Специалисты по теории решений занимаются изучением решений как таковых, лиц или организованных групп, принимающих решение, а также анализом процесса и технологий принятия решений. Диапазон методов простирается от экономической рациональности решений, до оценки эффективности (результативности) системы в целом, от психологических и социологических аспектов деятельности лица, принимающего решение до ситуационного анализа (адаптации к среде, в которой принимаются решения).

Подход к управлению с информационных позиций. Здесь деятельность менеджера рассматривается как информационный центр, что делает эту концепцию ключевой для управления в целом. Роли менеджера включают:

- создание новой информации;
- регулирование информационных потоков;
- озвучивание официальной информации (оратор).

Для этого направления характерно использование информационных систем в управлении, подчеркивается роль коммуникаций, а также особая важность информации при принятии решений.

Операционный (функциональный) подход. Предполагается, что имеется центральное ядро знаний об управлении, которое нельзя обнаружить ни в каких других областях знаний. За основу берутся управленческие функции - планирование, организация, руководство, контроль и др. На основе анализа структуры и содержания этих функций (операций) строятся основы теории управления. Другие области знаний привлекаются в части касающейся. Недостаток подхода кроется в его нормативном характере – формируется представление об идеальном руководителе (что должен делать менеджер), реальная деятельность не исследуется.

Подход с позиций формальных методов. Функции управления представляются в виде логического процесса, который может быть выражен математическими символами и зависимостями. В центре внимания – модель, как формализованное представление процесса в виде существенных признаков (характеристик и взаимосвязей). Упор делается на математические модели и нахождение формализованных (модельных) решений производственных и управленческих проблем. Полезность данного подхода состоит в том, что он требует конкретизации проблем, допускает замену неизвестных данных символами, а его логическая методология представляет особо мощный инструмент анализа и исследования альтернатив решений комплексных проблем.

Процессный подход. Управление ориентируется не на отдельные функции (виды деятельности), а на воздействие и совершенствование всей деятельности предприятия. В этом случае реализуются отношения элементов организации, как в функциональном смысле, так и во времени и пространстве. Появляется возможность сосредоточиться на проблемах деятельности, отнесенных к источнику и времени их возникновения, проследить систему при-

чинно-следственных условий и факторов. Процессы в организации разделяются по степени их влияния на конечный результат (продукцию), что позволяет построить систему управления ресурсами, поставляя их в заданное время и место.

Управление качеством – это интерактивный непрерывный цикл управления производством, состоящий из планирования, реализации, проверки и исправления процесса производства, позволяющий корректировать обнаруженные на любом этапе отклонения показателей качества производимого продукта согласно запланированным их значениям (стандарту или норме).

Предоставление товаров и услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами является одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ. Ключевым здесь является предоставление таких продуктов, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов.

Управление качеством услуг обладает некоторыми особенностями. В большинстве случаев характеристики предоставления услуги могут быть достигнуты только путем обеспечения управления процессом предоставления услуги. Поэтому процессы измерения технических характеристик и управления являются существенными в деле достижения и поддержания требуемого качества услуги. Хотя корректирующее воздействие иногда возможно в ходе предоставления услуги, обычно нельзя полагаться на конечный контроль с целью оказания влияния на качество услуги при непосредственном взаимодействии с потребителем, где оценка последним любого несоответствия часто делается немедленно.

Рассматривая модели систем управления предприятиями в развитой рыночной экономике в нормативном ключе [10, 12], т.е. с позиций требований к предприятиям, выполнение которых обеспечивает в рыночных условиях шансы на получение конкурентных преимуществ, можно сформулировать комплекс *общих тенденций развития теории и практики построения организаций и методов управления* ими:

1) эволюция управленческой мысли имела определенную направленность: от «одномерных» к «синтетическим» учениям (ситуационное управление, концепция «7-S», теория «Z» и другие теории системного управления);

2) понятийный строй можно представить следующей последовательностью (по времени доминирующего предмета исследований):

работа индивидуума => сам человек и его мотивации => группа (организационное поведение) => администрирование => поиск оптимальных схем управления организацией => управление движением ресурсов в организации (логистика) => управление деловыми процессами в организации (инжиниринг) => перепроектирование деловых процессов организации (реинжиниринг) => интегрированные системы управления;

3) в процессе эволюции управленческой мысли приоритеты доминирующих целей также менялись во времени:

производительность труда => мотивация => поиск внутренних источников повышения эффективности и рентабельности труда (через снижение затрат, повышение качества продукции, организационную культуру, мотивацию, лидерство, систему трудовых отношений) => качество продукции и труда => время реагирования и перестройки организации при изменении внешней среды.

1.4 Анализ зарубежного опыта совершенствования управления предприятиями

Рассмотрим опыт управления для выявления существенных конкурентных преимуществ (ключевых факторов успеха), которые могут быть обеспечены, в том числе особенностями рыночных условий и национальной спецификой систем управления коммерческими предприятиями. Ретроспективно развитие методов и систем управления прошло определенные этапы развития (таблица 1. 1).

Таблица 1.1 - Эволюция управленческой мысли

Начало работ	Доминирующий предмет исследований	Желаемые результаты, цель	Методы и инструменты, способствующие реализации
Начало 20 в.	Работа	Интенсификация труда, повышение производительности труда	Конвейер, хронометраж, создание эргономических условий труда.
20-е г.г.	Человек и его мотивация	Интенсификация труда индивида, повышение производительности труда	Системы стимулирования труда, выявление потребностей и ситуаций, влияющих на потребности
30-е г.г.	Группа	Интенсификация труда группы, повышение производительности труда группы	Выявление стимулов, влияющих на организационное поведение
30-40-е годы	Администрирование и поиск эффективных форм организации работы и управления	Поиск внутренних источников эффективности управляющей системы	Конвейер, методы научной организации труда, сетевое планирование, система должностных инструкций и др.
50-е гг.	Автоматизация производственных и технологических процессов, внедрение групповой технологии	Сокращение времени производственных циклов, повышение производительности труда и качества продукции	Метод групповой технологии, унификация деталей и сборочных единиц, технологических процессов
60-е гг.	Автоматизация проектирования	Сокращение времени на подготовку производства, обеспечение быстрой сменяемости изделий	Методы унификации и стандартизации, классификации и кодировки продукции и технологических процессов
70-е гг.	Автоматизированная интеграция процессов производства и проектирования	Обеспечение гибкости производства и быстрой сменяемости моделей продукции	Создание гибких автоматизированных производств, роботов, систем автоматизированного проектирования
80-е гг.	Широкое внедрение ЭВТ, телекоммуникаций, локальных и глобальных сетей ЭВМ с искусственным интеллектом	Обеспечение быстрой сменяемости изделий, гибкости производства, качества продукции, быстрых реакций на изменение внешней среды	Методы маркетинга (выявляющие новый спрос), внедрение методов оптимизации и логистики
90-е гг.	Проектирование и интеграция бизнес -процессов	Обеспечение конкурентных преимуществ за счет быстрой перестройки организации на новый бизнес, новую продукцию или технологию, новый рынок или потребителя	Методы и инструменты маркетинга, локальные и глобальные сети
Прогноз	Разработка и широкое внедрение инжиниринговых и реинжиниринговых технологий управления, технологий обучения и самообучения предприятий как социотехнических систем		

На каждом этапе можно выделить определенные преимущества национальных моделей и методов управления, возникающие по причине соответствующей динамики политиче-

ских и экономических условий хозяйственной деятельности. При этом устойчиво сохраняются ключевые факторы успеха, зависящие от менталитета населения и национальной культуры.

Анализ факторов конкурентоспособности систем управления современных зарубежных компаний позволяет группировать их по соответствующим признакам (табл. 1.2). [30]

Таблица 1.2 – Классификация факторов конкурентоспособности систем управления

Признаки	Фактор характеризуется		Решения (критерии оптимизации)
Экономические	цена	затраты на систему управления окупаются ее эффективностью (соотношение «стоимость / прирост дохода организации» меньше 1)	- «стоимость / прирост дохода организации»; - «стоимость/результат деятельности организации»
	качество	система управления обеспечивает: - эффективное решение задач управления; - приобретение нового сложного конкурентного преимущества	- объем решаемых задач (абсолютное значение и процент от нормативного уровня); - отличие от конкурентов; - сложность преимущества (возможность копирования)
Управленческие	структура	стратегией организации, внешней средой, технологией производства и характером взаимозависимости между элементами организации	- степень специализации; - степень «формальной» институционализации; - характер контрактной системы; - количество уровней управления; - уровень ответственности
	формализация	уровнем выделения шаблонных работ и степени бюрократизации (признаками бюрократической организации)	- задачи координации и непосредственного управления; - принятые принципы управления
	гибкость	способностью приспособления организации к требованиям внешних условий	- степень формализации; - количество уровней управления;
	целенаправленность	соответствием элементов организации принятой миссии и системе целей деятельности	- качество миссии; - декомпозиция главных целей; - качество координации;
	координация	принятые принципы и решениям организации взаимодействия элементов организации, модели и механизмы координации	- стиль управления; - распределение задач; - качество контроля исполнения решений; - неформальная непрограммируемая координация; - программируемая безличностная координация; - индивидуальная координация; - групповая координация; - прямой контроль, стандартизация трудовых процессов, стандартизация заданий и навыков, стандартизация выпуска, взаимные согласования
	коммуникации	система информационного взаимодействия элементов организации и ее соответствие принципам координации	- качество коммуникационных систем; - организация коммуникаций на всех уровнях: семантический, синтаксический, прагматический
	стиль	выбор приоритетов в управле-	- авторитарный;

	управле- ния	нии (люди, задачи), степень делегирования полномочий и ответственности, характер компетенций менеджеров, виды власти	- демократичный; - либеральный; - самостоятельные хозяйственные подразделения; - техническая квалификация; - умение работать с людьми; - концептуальные способности; - законная власть, - личная власть
	роли	формализация основных ролей менеджеров, распределение компетенций (межличностные, информационные, принятие решений)	- официальное лицо, лидер, связующее звено; - нервный центр, сеятель, оратор; - предприниматель, устранитель беспорядков, распределитель ресурсов, посредник
	коммуника- бельность	характер барьеров, основные функции, средства, направления, типы, инструменты, сети	- личностные, физические, семантические; - контроль, мотивация, эмоциональное выражение, информирование; - несловесные персональные, словесные устные, письменные персональные, письменные групповые внутри организации и за ее пределами; - вертикальная и горизонтальная коммуникация; - внутриличностная, межличностная, в малой группе, общественная, внутренняя и внешняя оперативная, личностная коммуникация

Анализируя зарубежную литературу по менеджменту [3, 10, 12 - 29], можно констатировать, что ведущие образцовые компании исповедуют следующие **принципы** в управлении:

- интеллект руководителей не должен подавлять их мудрости;
- анализ не должен препятствовать действиям;
- необходимо упорно трудиться над простотой реализации бизнеса;
- необходимо напористо добиваться достойного качества продукции;
- необходимо постоянно думать о потребителях и спросе;
- необходимо прислушиваться к своим сотрудникам и обращаться с ними, как взрослыми людьми;
- необходимо выявлять и ценить изобретателей («энтузиастов»);
- необходимо принимать некоторые «странности» гениев - именно за счет таких людей фирмы осуществляют качественные прорывы.

Использование системы факторов для приобретения конкурентного преимущества организации предполагает учет особенностей национальной культуры, характера, специфики системы национального законодательства (институциональные условия), менталитета сотрудников и менеджеров и других факторов. Совокупность факторов создает неповторимый характер системы управления и затрудняет прямой перенос научно обоснованных принципов и моделей, полученных на основе анализа опыта других стран и управленцев.

1.5 Теоретические основы управления развитием организационных систем

Исследование системы управления, как подсистемы организации следует рассматривать как один из основных элементов процесса изменения ценностей, характеристик организации во времени - развития организации. В современных условиях **развитие** – это понятие, характеризующее необратимое, направленное, закономерное изменение системы [5]. Необратимость проявляется как свойство процессов существования реальных материальных си-

стем во времени. Любое изменение связано с переходом системы на новый уровень существования. Предыдущее состояние – это уже история процесса и возврат к нему невозможен. Возможно возобновление некоторых характеристик системы, условий, но не состояния системы в целом. Это свойство приводит к необходимости управления процессом развития.

Направление развития, во-первых, связано с направленностью изменений во времени. Во-вторых, для экономических систем, как результата деятельности человека, всегда характерна направленность на удовлетворение растущих потребностей людей, повышения общего благосостояния, как обеспеченность соответствующими благами. Для организационных систем направленность связана с предназначением и системой целей. Это свойство приводит к необходимости целевого управления, создает возможности для накопления положительных изменений в системе.

Повышение эффективности управления развитием определяется:

- сложностью и разнообразием интересов потребителей (высокая степень дифференциации продукта);
- высокой динамикой развития и недостаточной институциональной обеспеченностью деятельности организаций бизнеса;
- характером продукции (например, услуга – своеобразный продукт, его невозможно хранить, транспортировать, потребитель принимает непосредственное участие в процессе производства и др.).

Наличие закономерностей развития связано с возможностью изучения и использования системы причинно-следственных связей, как основы управления. Поэтому можно определить управление развитием организационной системы как целенаправленный процесс изменений, ориентированный на удовлетворение потребностей субъекта управления, заинтересованных групп и общества в целом в условиях ограниченности доступных ресурсов.

В современной теории и практике управления развитием наблюдается определенная динамика концептуальных подходов [5, 6, 7, 8]. На начальных этапах формирования идеи развития (18 - 19 в.в.) основные усилия были направлены на исследование и выявление механизмов и основных движущих сил процессов развития систем. Преобладало представление о развитии как о линейном прогрессе.

В 20 в. основными предметами изучения являлись, прежде всего, внутренние механизмы развития. Было подтверждено, что общая восходящая тенденция развития общества и экономических систем есть результат сложного диалектического взаимодействия множества процессов, в которых определяющая роль принадлежит целенаправленной деятельности людей. Процессы развития оказались не универсальными и неоднородными:

- общая тенденция прогрессивного развития переплетается с разнонаправленными процессами существования организационных систем, что может приводить к регрессу, кризисам, упадку и др.;
- внутренние механизмы развития организационных систем не способны обеспечить устойчивого поступательного непрерывного развития, особенно в условиях ограниченного ресурсного обеспечения;
- в силу объективных законов скорости и направленность развития отдельных элементов организационных систем различны, что способствует неравномерности развития, цикличности, возникновению кризисных явлений.

К 21 в. процессы глобализации и ускорение научно-технического прогресса привели к укрупнению организационных экономических систем, агрегированию отдельных элементов,

формированию и укреплению устойчивых глобальных взаимосвязей. Стало ясно, что реализовать эффективное управление развитием экономических систем любого уровня невозможно без учета всех элементов деятельности в ретроспективном (историческом), макроэкономическом и стратегическом аспектах. Определяющим условием управления развитием становится человеческий фактор, экологические аспекты деятельности, социокультурные процессы и ограничения.

Вместе с тем, для организационных систем сохраняются значимые принципы развития [10, 11]:

- *инерция* – изменение потенциала (сумма ресурсов и возможностей) развития системы начинается спустя некоторое время после начала управляющего воздействия и продолжается некоторое время после его окончания;

- *эластичность* – скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала. Система с высокой степенью эластичности быстрее отреагирует и адаптируется в новых условиях, нежели система с низкой степенью эластичности. Скорость реакции в первую очередь определится соответствием системы существующим условиям деятельности (оптимальность) и наличием резервов (запасов) потенциала;

- *непрерывность* – процесс изменений потенциала идет непрерывно (деятельность организационной системы, как правило, не прерывается), меняется лишь скорость и знак изменений;

- *равновесие (гомеостаз)* – любая система стремится к устойчивому положению, которое свидетельствует о максимально возможном удовлетворении потребностей заинтересованных групп (субъектов управления);

- *эквифинальность* – потенциальные (предельные) возможности развития определяются внутренними характеристиками системы.

Развитие системы всегда связано с понятием «жизненного цикла», что доказано и теоретически и практически. Материальной основой этого явления служит необходимость обновления активных элементов экономической системы, что связано, прежде всего, с невозможностью потерь от морального износа. Это такие потери, возникающие в процессе функционирования системы, которые возникают в результате новых, более эффективных способов удовлетворения потребностей. Т.е. циклическое развитие – результат необратимости и направленности процессов изменений в системе. Стадии жизненного цикла требуют использования различных механизмов управления:

- зарождение и рост – поиск ресурсов (идей, знаний, инвестиций и др.), разработка технологий, активное влияние на окружающую среду, трансформация человеческого капитала и др.;

- зрелость – пространственная экспансия, экономия, стабилизация (поиск равновесия), совершенствование качества и др.;

- упадок – экономия ресурсов, поиск новых идей, реформирование системы управления, трансформация целей и др.

Можно сказать, что на каждой стадии жизненного цикла разрабатывается и реализуется специфическая стратегия развития. Поэтому можно определить **стратегию управления развитием** как стратегическое управленческое решение, отражающее направленность изменений в организационной системе для приведения в соответствие внешних и внутренних элементов, факторов и условий деятельности. Обоснование стратегии развития экономической системы основывается на определенных закономерностях, которые имеют как общеси-

стемный (общие законы развития), так и специфический характер (частные законы развития).

Вывод о существовании **общесистемных законов развития** основан на признании диалектического принципа всеобщей связи как исходного, на органичности сочетания в ней принципов связи и развития. Основными связями при управлении развитием организационных систем являются связи взаимодействия и генетические (подобия). Эти связи являются устойчивыми, а устойчивые связи диалектика относит к феноменологическим законам, т.е. основные закономерности развития и причинно-следственные связи экономических систем можно назвать системными законами развития таких объектов и они являются объективными основами управления.

В диалектике рассматриваются три **типа причинно-следственных связей** [1, 5, 11, 12, 13]:

- **взаимодействия** (актуальные), среди которых можно различить *связи свойства* (такие связи фиксируются, например, в формулах физики) и *связи объектов* (например, гуморальные связи, связи между отдельными нейронами в тех или иных нервно-психических процессах). Особый вид связей взаимодействия составляют *связи между отдельными людьми*, а также между человеческими коллективами или социальными системами. Специфика этих связей состоит в том, что они опосредуются целями, которые преследует каждая из сторон взаимодействия. В рамках этого типа связей можно различить *целевые (ценностные), кооперативные и конфликтные связи*:

- **генетические** (порождения, наличие общего, подобия между родственными объектами, когда один объект выступает как основание, вызывающие к жизни другой;

- **состояний объектов во времени**, которые по существу своему определяют движение и развитие. К данному типу можно отнести: *связи строения*, *связи преобразования* (реализуются путем непосредственного взаимодействия двух или более объектов, в процессе которого и благодаря которому эти объекты порознь или совместно переходят из одного состояния в другое), *связи функционирования* (обеспечивают реальную жизнедеятельность объекта или его работу, если речь идет о технической системе), *связи развития* (можно рассматривать как модификацию функциональных связей состояний, развитие есть не просто самораскрытие объекта, актуализация уже заложенных в нем потенций, а такая смена состояний, в основе которой лежит невозможность сохранения существующих форм функционирования), *связи управления* (в зависимости от их конкретного вида могут образовывать разновидность либо функциональных связей, либо связей развития).

Применительно к процессу развития организационных систем можно отметить, что его возникновение является продуктом деятельности человеческих индивидов и связано с необходимостью удовлетворения растущих человеческих потребностей (первый закон экономики). Но, возникнув, этот процесс объективизируется (приобретает определенную независимость от субъекта) и движется в соответствии с законами, которые индивидуумы (субъекты управления) должны изучить и руководствоваться ими в своей деятельности. Процесс управления развитием будет настолько эффективным, насколько связанные с ним субъекты овладеют этими законами, выработают принципы и правила, обеспечивающие оптимальное управление этим процессом. В противном случае – неизбежны непроизводительные затраты ресурсов. Эти принципы и правила, в основном, и определяют пути создания условий, способствующих наиболее эффективной реализации указанных законов в интересах развития соответствующих процессов.

Каждая организационная система создается для достижения определенных целей и удовлетворения конкретных потребностей заинтересованных групп. Для этого система должна решить определенные задачи – создать ценности (блага), условия для других систем, сформировать конъюнктуру рынка и др. Каждая задача имеет сложную иерархическую структуру (как по уровням управления, так и по характеру взаимодействия элементов) и отличается масштабом и свойствами объекта управления и среды. Такое положение приводит к многообразию управленческих воздействий, невозможности создания одной универсальной системы и необходимости использования (формирования) некоторой совокупности хозяйственно-экономических систем. Такая совокупность в экономике получила название организационной системы. В ней каждая организация по своим свойствам не отвечает всем необходимым требованиям, но все вместе (в системе) они способны обеспечивать удовлетворение потребностей заинтересованных групп (достижение системы целей субъекта управления) в любых условиях рыночной среды.

Формирование реальных хозяйственно-экономических систем определяется действием системообразующих факторов. Под этими факторами понимают все явления, силы, связи и отношения, которые приводят к образованию систем. Различают внешние и внутренние **системообразующие факторы**.

Внешние факторы определяются внешней средой, они диктуют необходимость и способствуют созданию системы, определяют ее облик и предназначение. Внутренние факторы порождаются потребностями существования элементов системы, как ее составных частей и всей системы, как целостной взаимосвязанной совокупности этих элементов. К внутренним факторам относятся: функциональные, генетические, структурные, информационные и др.

Для искусственных целенаправленных систем определяющими являются **функциональные связи**, возникающие между элементами системы в процессе деятельности для получения конечного результата. В основе этих связей лежат – формализованные цели субъектов, специфика продукции, технологии, разделение труда и др. Поэтому можно выделить некоторые уровни существования функциональных связей: трудовых операций, видов деятельности человека, видов деятельности организации, специализации регионов и т.д. На каждом уровне функциональные связи отличаются:

- сложностью (операция – технология - политика);
- возможностью формализации;
- направленностью и др.

Результаты деятельности (продукция) представляется интегратором всех средств и связей экономической системы, необходимых для формирования и повседневной деятельности организации, ибо является материальным выражением конечной цели существования хозяйственной системы.

Возникающие в процессе производства благ функциональные связи, по существу, в той или иной степени отражают влияние всех других системообразующих факторов:

- миссия и цели отражают видение и предпочтения создателей системы (организации);
- пространственное расположение и географические условия определяют необходимость и возможность использования различных ресурсов и технологий производства благ, проблемы организации взаимодействия систем;
- физическая среда определяет возможное сочетание факторов производства, объемы требуемых ресурсов и усилий;

- уровень производственных возможностей – качественный и количественный состав благ, уровень удовлетворения потребностей;
- людские и др. ресурсы – уровень затрат на производство благ и др.

Функциональные связи определяют подход к исследованию и управлению развитием организационных систем в деятельностном аспекте. Это позволяет расширить концепцию исследования экономических систем, перенести центр проблем с морфологического подхода к ориентации на результаты деятельности. Поэтому функциональную организационную систему можно определить как совокупность взаимодействующих и взаимодополняющих элементов, имеющих общую цель (результаты) деятельности. При этом предусматривается взаимодействие в самом широком смысле, в том числе и на уровне концептуальных связей, не формализованных и не отягченных координационно-субординационными взаимодействиями. Функциональные системы могут иметь различный масштаб (от индивида до социума), характер (вид удовлетворяемой потребности, производимое благо), а также отличаться различными особенностями взаимодействия между видами, родами, типами благ, возможностями взаимодействующих элементов.

Следующими по значимости системообразующими связями являются **связи взаимодействия** (координационно-субординационные). Эти связи обеспечивают реализацию фактора взаимодополнения различных организационных систем в процессе производства благ и удовлетворения потребностей. Они преобладают в повседневной деятельности и определяют важнейший аспект управления развитием, известный как организационная структура. Взаимосвязь организационной структуры и функций экономической системы – один из важнейших принципов управления. Он требует максимального соответствия организационной структуры системе функциональных связей, ориентированных на достижение поставленных целей.

Многообразие функциональных связей, различных (зачастую даже противоположных) интересов заинтересованных групп людей приводят к тому, что организационная структура, как правило, является результатом компромисса разнообразных системообразующих факторов. Организационные системы (организации) представляют собой управляемые социальные образования с определенными структурой и границами, целенаправленно функционирующие на относительно постоянной основе. К основным факторам, влияющим на структуру организации, можно отнести: внешнюю среду, принятые стратегии управления, технологию производства (процессы достижения поставленных целей), рабочие процессы и др.

Генетические связи (характеризующие происхождение, конструктивное подобие систем) во многом связаны с уровнем развития системы более высокого уровня - характеризуют возможность создания экономических систем, достижимый уровень технологий, методов и моделей управления, функционирования, решения проблем и т.д. В основе этих связей лежит принцип однородности – взаимного сходства по ряду релевантных для целей существования систем признаков. Существенны внешние системообразующие факторы: происхождение (форма собственности), предназначение системы, среда существования, доступные ресурсы, технологии и др. К значимым внутренним факторам следует отнести корпоративную культуру, стратегические решения и функциональные возможности и связи, обеспечивающие их реализацию. Поэтому можно считать, что генетические связи проявляются в процессе функционирования реальных организационных систем.

В таблице 1.3 приведена классификация основных связей, значимых для управления развитием экономических организационных систем.

Таблица 1.3 – Классификация связей экономических организационных систем

<i>Признаки</i>	<i>Виды связей</i>	<i>Характеристики</i>	<i>Виды организационных структур</i>
Результат деятельности	Ценностные	Общие цели (потребители, предназначение организации)	Линейная Консорциум
		Внешние условия	Многомерная
	Функциональные	Единые регламенты	Бюрократия
		Стандарты (выпуска, деятельности, персонала)	Линейно-функциональная
		Сложность	Дивизиональная
Власть	Вертикальные (субординационные)	Законная власть	Линейная
		Личная власть	Партия, церковь
	Горизонтальные (координационные)	Взаимные интересы	Клуб
		Совпадающие потребности	Потребительский кооператив
		Психологическая совместимость (влечение)	Семья
Происхождение (предназначение)	Генетические	Форма собственности	Холдинг
		Идеология	Партия
		Рождение (создание)	Семейное предприятие, холдинг, конгломерат
		Технология	Отрасль
		Культура	Кооператив

Элементы управления развитием организационных систем реализуются в современном менеджменте в форме бизнес-инжиниринга, как деятельности по созданию, внедрению и обеспечению функционирования организаций в форме обособленных проектов разработки и реализации управленческих решений. В результате формируется новое состояние объекта управления (организации), характеризующееся различными аспектами.

Управление развитием организационной системы требует сбалансирования ее характеристик с точки зрения обеспечения удовлетворительных уровней свойств (максимизация уровней развития отдельных, зачастую противоречивых, свойств системы в реальных организациях недостижима).

Подобный подход позволяет:

- конкретизировать видение перспектив развития системы, что позволит упростить инициирование новых проектов, их экономическую оценку, анализ полезности и значимости. Это предполагает формирование нормативов в области качества результатов и процессов деятельности организаций, отраслей, обеспечивающих реализацию миссии системы и должный уровень удовлетворения потребностей заинтересованных групп;

- продвинуться в решении проблемы унификации продукции и технологий производства и предоставления услуг, что позволит: во-первых, создать условия сокращения издержек при реализации управленческих решений; во-вторых, сформировать стимулы для организаций и заинтересованных групп (особенно в условиях ограниченных ресурсов и дифференциации продукта);

- создать объективные основы для оптимизации (сбалансирования) управления организациями и отраслью в целом. Это реализуется использованием причинно-следственных связей и требует глубокого изучения свойств реальных организаций различного уровня и

масштабов и проходящих в них процессов. Недостаточный учет проявления закона сбалансирования (оптимальности) вызовет появления излишних затрат, рост цен на продукцию и усложнение управления. Поэтому решение задачи сбалансирования следует организовывать на всех уровнях управления.

Общие законы развития (формирования систем, конкуренции - борьбы за превосходство, оптимизации - сбалансирования) как проявление объективной необходимости совершенствования организационных систем позволяют конкретизировать принципы совершенствования экономических систем и методы управления их развитием. Систему управления организацией можно в обобщенном виде представить как сбалансированную систему связей (рис. 1.3):

- ценностных – характеризующие предназначение организации (цели, результаты управления – продукция организации – цепочка ценности);
- функциональных – виды управленческой деятельности (функции управления);
- технологических – технологии управления.

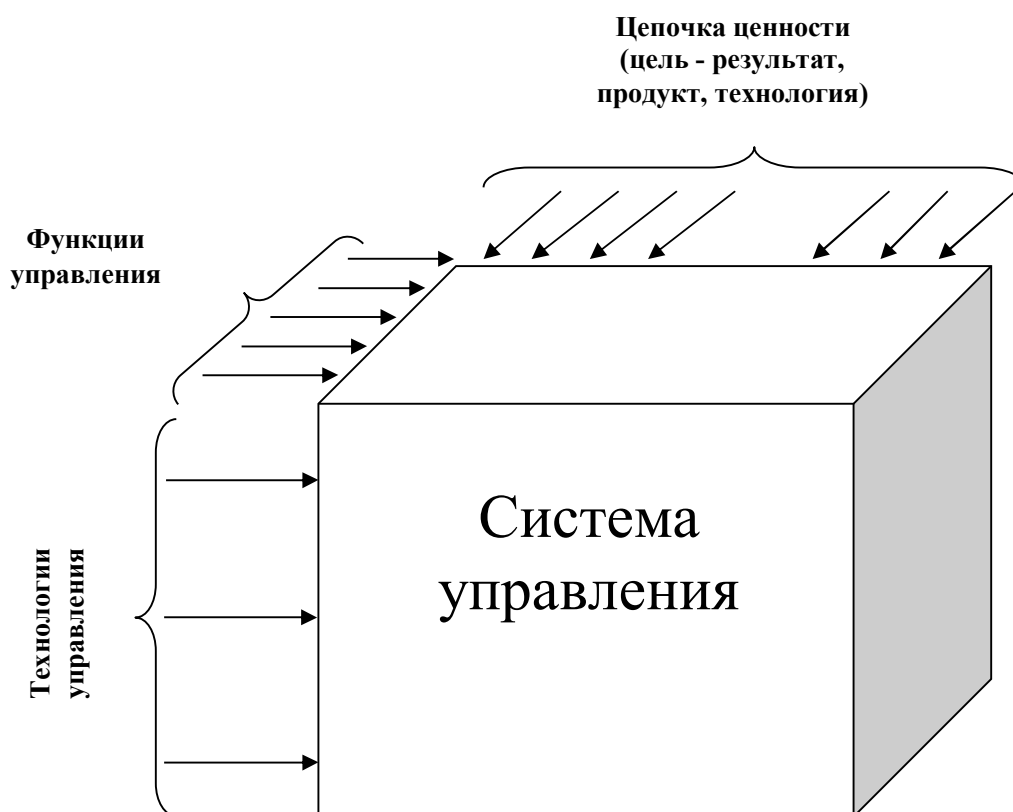


Рисунок 1.3 – Обобщенная модель связей системы управления организацией

Организация создается для достижения определенных целей и удовлетворения конкретных потребностей заинтересованных групп – создать ценности (блага) для потребителя, условия для других систем, сформировать конъюнктуру рынка и др. Каждая задача имеет сложную иерархическую структуру (как по уровням управления, так и по характеру взаимодействия элементов) и отличается масштабом и свойствами объекта управления и среды. Действие законов развития приводит к многообразию связей (управленческих воздействий и видов обратной связи), невозможности создания одной универсальной системы управления и позволяет сформировать некоторую совокупность типовых стратегий развития.

Закон формирования систем управления определяет их целевую направленность и в наибольшей степени проявляется на начальном этапе жизненного цикла организации. Определяющими на данном этапе являются функциональные связи, формируемые между

элементами системы в процессе реализации на предприятии технологии получения конечного результата. Этот требует сосредоточения усилий и ресурсов (в том числе интеллектуальных) для создания и развития цепочки ценности при подчиненной роли функций и технологий управления (рис. 1.4а).

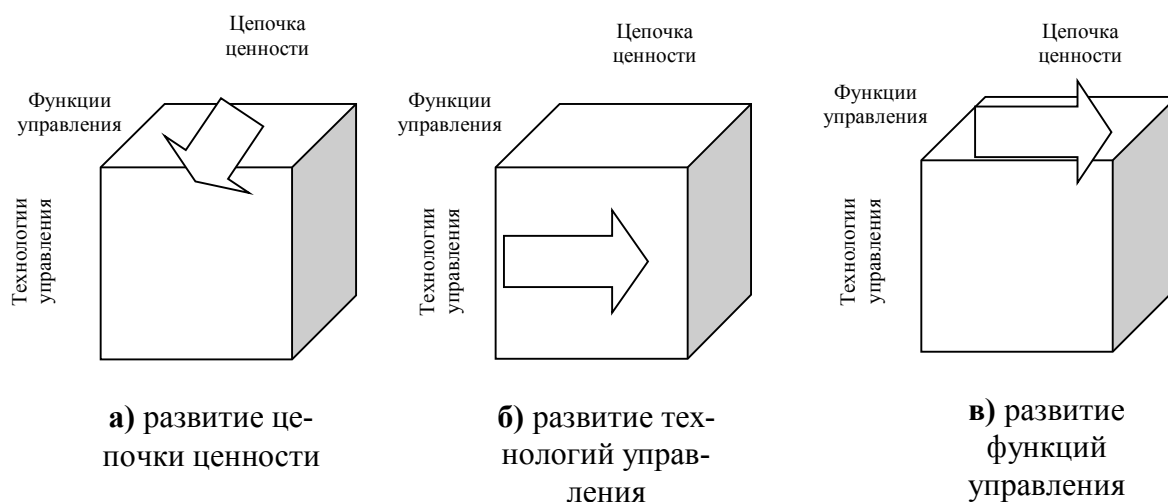


Рисунок 1.4 – Направления развития связей системы управления

Типовыми стратегиями на этапе формирования систем выступают: диверсификация, дифференциация, инновации (стратегия первопроходца) и др. Ключевой фактор успеха системы управления - продукт, результат и цепочка ценности для его создания. Новизна (конкурентное преимущество) обеспечивается изменением существующей цепочки ценности или созданием новой. Ведущая роль в процессе управления принадлежит потребителю (условия насыщенного рынка), т.е. процесс управления может быть представлен как модель маркетингового управления. Цель управления – выявить (сформировать) потребности потребителя и удовлетворить их наиболее экономически эффективным (рациональным) способом. «Мы удовлетворим ваши потребности выгодным для нас способом!».

Закон конкуренции (борьба за превосходство, за потребителя) связан с качеством организации (сравнительное преимущество). Действие закона проявляется в первую очередь в деятельности реально существующих предприятий, реализующих продукцию, пользующуюся спросом на рынке (сложно представить конкурентную борьбу с несуществующей организацией или для продукции невостребованной потребителем). Определяющими в таких условиях являются координационно-субординационные связи, которые обеспечивают взаимодополнение (противодействие) в процессе производства благ и их распределения с целью удовлетворить потребности. Такие связи определяют организационный аспект управления, что приводит к необходимости сосредоточения усилий и ресурсов в направлении совершенствования технологий управления конкурентными преимуществами (рис. 1.4б).

Типовыми стратегиями развития систем управления выступают: лидерство в издержках, инновации в управлении, развитие качества персонала (особенно в управленческом аспекте) и др. Ключевой фактор – технологии управления, как потенциальная способность управлять конкурентными преимуществами. Ведущая роль в развитии принадлежит менеджменту организации (системе управления) и научному обеспечению управления. Процесс управления основывается на системе НИОКР, комплексе и потенциале научных и технологических знаний (примером может служить обучающаяся организация).

Закон оптимизации (сбалансирования) систем управления определяет систему внешних связей организации, занимающей устойчивую позицию на рынке. В рыночной экономике реализуется в форме деловых сетей, отраслевой структуре производства, интегрированных (целевых, продуктовых), глобальных организационных системах. В основе сбалансирования лежат принципы синергии и супероптимальности.

Закон синергии проявляется как общесистемное свойство эмерджентности (целостности) и свидетельствует о значимости усилий по организации совместной деятельности компаний (системы внешних связей), за счет чего может быть получено новое качество, новый результат и, соответственно конкурентное преимущество. Область применения закона связывают с необходимостью объединения усилий для достижения общей цели, достижение которой без участия партнеров невозможно или нерационально. Например, основная цель получение максимальной прибыли в интересах учредителей (собственников) организации, хорошо согласуется с технологическими, социальными целями. В этом случае организация и внешняя среда не конфликтуют между собой и для реализации сбалансирования могут быть использованы известные методы: согласование целей, вертикальная интеграция, деловые сети и др.

Оптимизация (сбалансирование) опирается на генетические связи, что предполагает возможность распространения технологий, методов и моделей управления, решения проблем и др. (рис. 1.4в). Ключевой фактор – развитие функциональных направлений деятельности, что предполагает углубление разделения управленческого труда, совершенствование и распространение научных знаний и опыта на новые сферы деятельности, поиск и использование сходства по релевантным факторам (генетическое подобие) и др. Стратегические решения связаны с развитием внутренних компетенций, выявлением и использованием ситуационных факторов (обстоятельств).

Принцип супероптимальности характерен для условий, когда объединение (согласование) системы целей и интересов субъектов управления невозможно в принципе или нерационально. Это предполагает невозможность партнерских отношений, политическую и экономическую конфронтацию. В таких условиях решение, которое наилучшим образом удовлетворяет заданным критериям в условиях конфликта целей и интересов может быть реализовано как супероптимальное – это такое решение, которое устраивает все конфликтующие стороны (все субъекты управления получают определенный выигрыш), а результаты превосходят ожидания каждой из участвующих сторон [14].

Конкурентная борьба в рыночных условиях является проявлением одного из всеобщих законов развития – закона борьбы противоположностей. Однако специфика рыночных отношений организационных систем предполагает недопущение окончательной победы одного или небольшой группы субъектов в конкурентной борьбе (борьба с монополизмом производителя), что существенно повышает значимость супероптимальных решений.

Супероптимальное решение – это результат необычного стечения ситуаций, целей, внешних и внутренних факторов, ожиданий и личностных качеств людей. Этот расклад с трудом поддается управлению, но может вывести на решение с очень большим выигрышем. Например, решение игрока в рулетку, приводящее к абсолютному выигрышу («джек-пот»). Вероятность такого выигрыша очень мала – может быть один раз в 20 лет на все население десятиmillionного города. Однако именно такие решения на длительное время стимулируют творческую мысль людей на разработку и реализацию качественных и эффективных решений. Задача заключается в способах создании потенциальной готовности организации (си-

стемы управления) к немедленному использованию обстоятельств, при котором было бы возможно нахождение супероптимального решения. Известное правило менеджмента: «Если за окном пролетают золотые слитки – следует сделать перерыв в совещании!» [15].

Хотя супероптимальные решения относятся к искусству управления, применительно к ним, трактовка закона синергии может быть представлена в следующем виде: «для любого решения существует такой набор обстоятельств, при которых качество и эффективность достигнутых результатов будут существенно выше или существенно ниже качества и эффективности учитываемых обстоятельств». К обстоятельствам относятся ситуации, цели, состояние внешней среды и ее ожидания, личностные качества человека и его окружения, возможности, время и др. Каждое обстоятельство имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цену, технический и профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников организационных отношений. В реальной деятельности компании важен потенциал не отдельного обстоятельства, а их совокупности. Для их совместного использования необходимо оценивать взаимодействие обстоятельств. В случае, когда используемые обстоятельства существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга в два раза и более, общий потенциал обстоятельств будет либо существенно больше, либо существенно меньше суммы потенциалов составляющих деятельность обязательств – эффект синергии.

Таким образом, различные сочетания обстоятельств могут расширить диапазон возможного потенциала организации. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти условие, при котором обстоятельства взаимодействовали бы между собой оптимальным образом, создавая эффект положительной синергии для разработки и реализации управленческих решений.

Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-РАСПРЕДЕЛЕННЫМ ОБЪЕКТОМ

Современная трактовка понятия институт - «система формальных и неформальных правил, а также механизмы формирования этих правил и обеспечения их соблюдения» [7]. Основной признак самих правил («правила первого типа») – они и механизмы создаются людьми. Механизмы формирования правил и обеспечения их выполнения представляют собой «правила второго типа» или процедуры, которым должны следовать организации, индивидуумы, заинтересованные в создании и соблюдении правил первого типа.

2.1 Институциональные условия устойчивого развития предпринимательских структур (федеральный и региональный уровни)

Институциональные условия включают политические, социальные и юридические правила, которые используются как основа для производства, обмена, распределения и потребления экономических благ. В этом смысле институциональные условия формируют принципы и условия деятельности и взаимодействия экономических субъектов (агентов). Они реализуются в форме:

законов, указов, постановлений и распоряжений, приказов, инструкций и других нормативных актов и документов, обязательных для исполнения определенного круга людей и организаций (формальные институты);

норм культуры (национальной, организационной, индивидуальной) – системы требований и правил, принятых человеком, группой людей, обществом для исполнения (неформальные институты);

механизмов принуждения, обеспечивающих соблюдение правил – суды, силовые структуры, общественное мнение, обструкция и др.

Формальные институты всегда существуют в явном виде, а неформальные – могут существовать как в явном (правила, кодексы чести, обычаи, требования и др.), так и в неявном виде. Наличие таких правил, с одной стороны, формирует условия (ограничения, разрешенные направления деятельности и др.), что приводит к снижению транзакционных издержек и ограничению конфликтности, а с другой, - создает мотивацию деятельности в процессе производства материальных благ. Важнейшая функция (предназначение) институтов – снижение уровня неопределенности, с которой сталкиваются лица, принимающие решения.

Анализ динамики развития экономической системы принято выполнять относительно основных субъектов экономической деятельности: в качестве таковых рассматриваются домохозяйства, предприятия (организации, фирмы, предприниматели) и государство.

Домохозяйства. Несовершенство нового законодательства и других нормативных актов [8] привело к преобладанию неформальных отношений, которые базируются не на сложившихся культурных ценностях (старые принципы были отвергнуты и разрушены как мешающие реформам, а новые еще не сложились), а на наносных, поверхностных идеях «красивой жизни», «быстрой наживы», круговой поруки и др. Эти отношения не основываются на рыночных принципах и правилах и приводят к возникновению институциональных проблем [9]. Расширение формальных свобод и правил не сопровождается их институционализацией, что также приводит к ограничениям социальных и экономических возможностей населения.

Понятие «свободы» имеет множество аспектов (политический, экономический, психологический, социальный и др.). Воздействие этих сфер на человека существенно различается как по эффекту, так и по времени проявления. Экономические аспекты жизнедеятельности проявляются в первую очередь, т.к. они связаны с первоочередными потребностями человека. Поэтому расширение политических свобод воспринимается менее значимо, чем ограничение экономических возможностей в условиях существовавших психологических установок (патернализм, коллективизм, приоритет общественных интересов над личными и др.). Это приводит к низкой востребованности новых прав, разочарованию в них вплоть до отчуждения.

В этих условиях государство не только не защищает должным образом провозглашаемые им самим права, но и само вступило на путь их систематического нарушения. Отсутствие надежных институциональных гарантий в гражданском обществе привело к росту произвола властей всех уровней, коррупционности решений, возникновению эффекта «неправовой свободы».

С точки зрения поведения домохозяйств это проявилось в снижении активности, отказе от использования появившихся законных прав и свобод, воспроизводства экономических отношений на производстве с работодателями на неправоовой основе (серые схемы оплаты труда, принуждение к увольнению, утаивание доходов и др.). Развивается представление о том, что отклонение от социальных норм и нарушение формальных правил становится неформальным правилом.

Не решена проблема обеспеченности (законодательно, экономически, информационно, ментально) многих официально провозглашенных прав. Это относится в первую очередь к информированию населения. Не организованы институты правовой защиты населения, что связано с ограниченностью доступа к услугам юристов (соотношение возможностей населения и цены услуг), сохраняется обвинительная направленность юридической системы (не защита человека и его прав, а поддержка обвинения и защита государственных интересов). Спрос на многие права принимает отложенный характер, экономические права продолжают доминировать над социально-политическими. Защита прав населения продолжает оставаться индивидуальным делом, а не социальным (общество к этому особого интереса не проявляет, что является в первую очередь проблемой государства).

В процессе трансформации российского общества произошел разрыв между скоростью адаптации институтов к новым условиям и скоростью адаптации населения (домохозяйств).

Государство (на всех уровнях управления) стремится ограничить гарантии не только уровня доходов, обеспечивающий достойный уровень жизни, но даже доход в размере минимального прожиточного уровня (реализуется скрытно путем использования сложных неадекватных потребностям основной массы населения схем расчетов). Не актуальны понятия «всеобщая занятость», угроза безработицы. Увеличилось социальное расслоение общества, понятие «сильные мира сего» включает не только чиновничество (принимающие решения), но и в большей степени «власть денег», «сытый голодного не понимает». В результате возрастает поляризация общества, социальная напряженность, маргинализуется экономически активное население, наблюдается дифференциация доходов населения.

Исторически в России сложилась ведущая роль государства в хозяйственной жизни. Развитие рыночных принципов хозяйствования приводит к снижению этой роли. Специфика такой модернизации состоит в том, что сокращение функций и масштабов участия государ-

ства в экономике России должно реализовываться сверху, т.е. самим государством. Основа преобразования экономических основ государственного управления состоит в преобразовании форм собственности, что требует пересмотра и формирования новых институциональных условий и механизмов управления собственностью. В первую очередь – формирование рынка ценных бумаг и системы корпоративного управления. Это потребовало формирования и укрепления фондового рынка, систем учета материальной и нематериальной собственности, рынка страховых услуг и т.п.

На основе усиления вертикали власти и пересмотра (конкретизация и приведение в соответствие существующим условиям) некоторых политических процедур начался и проходит *новый этап реорганизации собственности* с целью повышения эффективности использования экономического потенциала России в целом, развития рынка, перераспределения ответственности за конечные результаты [11, 12].

Наблюдается концентрация госсобственности в ряде ключевых отраслей (промышленная и финансовая инфраструктура), что предполагает формирование новых институциональных предпосылок для развития системы собственности [13]:

- издержки по защите прав собственности несет государство (как в большинстве развитых стран);
- права собственности могут обмениваться без высоких транзакционных издержек, что обеспечивает эффективное перераспределение ресурсов;
- в долгосрочной перспективе обеспечивается защита собственности от экспроприации.

В этом процессе институционализации в РФ возникает ряд проблем:

а) сокращение нелегальной деятельности в организациях (легализация деятельности на основе открытости и прозрачности экономических отношений), что приводит к росту транзакционных издержек;

б) совершенствование институциональных условий и в первую очередь - законодательства, что требует совершенствования структур, обеспечивающих исполнение законов;

в) повышение эффективности регулирования и контроля, что требует сокращения коррупционной составляющей, обеспечение главенства закона на любом уровне управления и, соответственно, смещение тяжести с неформальных институтов на формальные.

Известно, что «предпринимательские ресурсы страны могут появиться лишь тогда, когда это позволяют господствующие институты» [14, 15]. Создание современных институциональных условий для развития предпринимательства в России предполагает следующие меры:

- упрощение, оптимизация функционирования правовых институтов;
- децентрализация, т.е. передача части законодательной и административной ответственности с федерального на региональный и муниципальный уровни управления;
- дерегулирование – рост ответственности и участия населения в управлении (перераспределение власти от государственных органов к органам самоуправления).

С точки зрения предпринимателя (как основного хозяйствующего субъекта) институциональная среда включает определенные правила федерального, регионального и муниципального уровня, а также специфику национальной культуры у субкультур местных образований (формальные и неформальные правила). В России институциональная среда может быть характеризована как:

многоуровневая – федеральный, региональный и муниципальный (местное самоуправление) уровни институтов;

двойственная – формальные и неформальные правила, так называемая институциональная дихотомия.

Основные различия уровней связаны с разными принципами возникновения, воспроизводства и механизмами обеспечения правил. Одна из важных задач управления (с точки зрения институциональных условий) – обеспечение соответствия двух ветвей дихотомии на каждом уровне (баланс формальных и неформальных институтов).

В России (как и в любом суверенном государстве) характеристики развития дихотомии соответствуют уровню социально-экономического развития. Они определяются поведением, потребностями и уровнем познания последних основными слоями населения (как правило – экономически активное население) и реальными способами отражения (формализации) этих устремлений. Основным критерий - уровень развития демократии.

По содержанию институциональные условия принято оценивать как равновесные или неравновесные, полные или неполные.

Равновесные условия предполагают удовлетворенность существующими правилами всех экономических агентов и достаточность их усилий для удовлетворения экономическими благами потребностей общества (основной признак – экономические агенты не стремятся к изменению условий). Очевидно, в соответствии с основным экономическим законом (неограниченный рост потребностей и ограниченные ресурсы для их удовлетворения) – равновесие в долгосрочном периоде не может быть обеспечено в принципе, что создает объективные условия для развития.

Неравновесные условия – связаны с несоответствием существующих институтов, уровня развития общества и ожиданий населения (потребности реальные и прогнозируемые). В этом случае население и экономические агенты прилагают усилия по изменению правил игры.

Проблему неравновесного институционального обеспечения развития на глобальном уровне мы наблюдали на примере мирового финансового кризиса 2008 г. Основу его составили несоответствие принципов либеральной финансовой политики и современных финансовых институтов. Выступая на Международном экономическом форуме в Давосе 29 января 2009 года В.В. Путин сформулировал предложения по преодолению мирового кризиса [17]:

- 1) открытость, списание безнадежных долгов и плохих активов (расчистка балансов);
- 2) освобождение от виртуальных денег и сомнительных рейтинговых отчетов (вернуться к фундаментальной стоимости активов);
- 3) создание нескольких резервных валют;
- 4) новая система глобальных регуляторов, в первую очередь в области деятельности эмитентов резервной валюты.

Фактически речь идет о преодолении мирового кризиса на основе пересмотра существующей и создания новой системы глобальных (мировых, международных) институтов, а также международной (глобальной) системы страхования рисков.

В области предпринимательства ситуация в России может быть охарактеризована как институционально неравновесная, что определяется несоответствием имеющихся правил и механизмов их обеспечения. Институциональная роль государства применительно к формированию условий развития предпринимательской деятельности сосредотачивается в областях:

- создание предпринимательской инфраструктуры, предоставление специальных услуг, проведение исследовательских и др. работ и предоставление результатов этих работ на льготной основе (бизнес-инкубаторы, лизинг, аренда на льготных условиях и др.);
- финансовая поддержка предпринимателей на начальной стадии деловой активности (программы поддержки, льготы в налогообложении, кредитовании);
- профессиональная подготовка и переподготовка, а также воспитание предпринимательских кадров.

Вторая особенность институциональной среды в России – ее *компонентная неполнота* как на федеральном, так и на других уровнях управления. Особенно это проявляется относительно развития системы малого предпринимательства, что связано:

во-первых, с несогласованностью формальных институтов различных уровней управления;

во-вторых, с доступностью и пониманию институциональных элементов для их использования на практике (неоднозначность законов, расплывчатость трактовок, информационная асимметрия и др.);

в-третьих, с обеспечением стабильности институтов, что позволяет оценивать и управлять ожиданиями субъектов и потребителей.

Произошло сужение сферы и снижение уровня защиты государством прав собственности и принуждения к исполнению контрактов. Все это происходит на фоне регионализации правил хозяйствования и персонификации разрешительно-запретительной практики местных властей.

Можно определить институты как основу организационной деятельности и выбора пути развития организаций. Очевидно, это влияние (институты ↔ организации) является взаимным. Такое влияние основывается на ограничениях деятельности и формировании системы мотивации людей, что требует выбора соответствующих методов и механизмов управления институциональными условиями.

Государство (органы государственного управления) формирует систему формальных правил. Роль государства в процессе предпринимательской деятельности зависит от общественных условий, ситуации в сфере деловой активности и целей, которые государство ставит перед собой, и лежит в диапазоне

Создание неблагоприятных условий вплоть до запрета (тормоз развития предпринимательства)	Прямого противодействия нет, но и содействие отсутствует (Посторонний наблюдатель)	Активный поиск и реализация мер вовлечения населения в процесс предпринимательской деятельности (Ускорение предпринимательства)
--	--	---

Предприятие (фирма, предпринимательская структура). Приватизация государственной собственности в России носила инсайдерский характер [10]. Поэтому в ее результате не возник эффективный частный собственник, что предопределило высокую инерционность новых экономических отношений, медленные темпы перехода к рыночным принципам взаимодействия субъектов.

Большинство предприятий не ориентируются на долгосрочное (стратегическое) развитие производства и бизнеса. Для предпринимательской деятельности характерны адапта-

ционные, а не трансформационные принципы развития (защита, а не наступление). Слабо реализуются маркетинговые принципы управления, сохраняются элементы бартера и других нерыночных экономических отношений. В целевых установках преобладают краткосрочный аспект деятельности и мотивы личного обогащения собственников, на второй план отходят интересы развития производства и удовлетворение потребностей населения.

Инвестиционные проекты растут недостаточными темпами, в том числе по причине высокой стоимости и сложности получения кредитов на внутреннем рынке. Государственные решения по поддержке реальных производителей не обеспечены соответствующими нормативами, слабо реализуемы в первую очередь по причинам противоречия долгосрочных государственных интересов и сиюминутных финансовых интересов субъектов финансового рынка России.

Старение основных производственных фондов предприятий в РФ и увеличение технического отставания характерно для большинства отраслей. Износ основных фондов промышленных предприятий превысил 60% и продолжает увеличиваться. Сложности перелома этой тенденции усугубляются сокращением инвестиционной деятельности в условиях мирового кризиса.

Сохраняется принцип отношения менеджеров к своей фирме как к должностному владению, которое в условиях переходного периода и кризиса может быть легко потеряно. Забота о личной выгоде оттесняет на задний план проблемы устойчивого развития предприятия.

Крупные собственники и предприниматели большинством населения расцениваются негативно, как люди, получившие огромные состояния не за счет трудолюбия и собственной деятельности, а отнявшие собственность у ослабевшего государства, награбившие у соотечественников. Поэтому большинство населения рассматривает бизнес и предпринимательство как способ быстрого обогащения за счет обмана и нечестности. Способствует этому и запретительный характер законодательной базы, ориентированной в основном на ограничения и преследования, а не на разрешительный характер институтов.

Возникает система неформальных норм, препятствующая предпринимательской деятельности и привлечению экономически активного населения к открытию собственного дела.

Специфика предпринимательства в России во многом связана с деятельностью естественных монополий, которые фактически без рентных платежей получили возможность реализации природных ресурсов за рубеж. Государство при этом решает проблему перераспределения ресурсов в пользу малоэффективных областей деятельности (предприятий), снижая мотивацию к повышению эффективности предпринимательской деятельности. Этот процесс относится в первую очередь к государственным предприятиям, обеспечивающим социальные и оборонные нужды. Такой подход к управлению экономикой не способствует повышению качества продукции и конкурентоспособности.

Неразвитость институциональных условий снижает уровень сбережений населения. Проблема сбережений решается каждым индивидуально, что препятствует использованию средств депозитов физических лиц для инвестиций, приводит к росту накоплений в иностранной валюте (кредитование иностранных субъектов), в форме недвижимости и других малоликвидных формах, не аккумулируемых финансовыми учреждениями.

На государственном уровне не выработана эффективная индустриальная политика для создания условий экономического роста и перспективы решения этой проблемы в условиях

кризиса представляются нереальными. Управление осуществляется фактически в «ручном режиме» по текущим показателям. Основная задача государства (как основного субъекта институционализации) в этом случае ограничивается перераспределением ресурсов, что не способствует росту эффективности и тормозит развитие предприятий (у эффективных субъектов отбирают, неэффективным - помогают).

Роль институтов, как инструментов мотивации предпринимателей предполагает:

во-первых, формирование системы целевых нормативов, как приоритетных запросов общества на товары и услуги;

во-вторых, разработку государственных программ поддержки предпринимательства, как одного из инструментов повышения конкурентоспособности национального производителя.

На практике реальная деятельность предпринимателей сильно различается. Это связано с тем, что в отдельных видах бизнеса возникают различные конкурентные преимущества и риски, реализация первых и преодоление вторых заставляет предпринимателей видоизменять механизмы функционирования своего дела. Существуют особенности и в механизмах правового регулирования и правового обеспечения предпринимательской деятельности в разных видах бизнеса. Для изучения этих особенностей обычно выделяют виды бизнеса в зависимости от отраслевой принадлежности, размера бизнеса и формы собственности.

Производственное предпринимательство - это ведущий вид предпринимательства. Его основная функция - организация производства. Производственное предпринимательство формирует основу современной рыночной экономики - массовое производство. В его рамках предприниматели преобразуют сырьевые материалы в готовую продукцию. Производственный бизнес, как ни один другой вид предпринимательства зависит от состояния уровня развития инфраструктуры и экономики в целом (табл. 2.1) .

Таблица 2.1 - Характеристики производственного предпринимательства

<i>Сильные стороны производственного предпринимательства</i>	<i>Слабые стороны производственного предпринимательства</i>
Производственное предпринимательство имеет наибольшее общественное значение	Очень зависит от уровня развития рыночной экономики и инфраструктуры
Пользуется значительной государственной поддержкой	Подвергается значительному государственному регулированию
	Наиболее высоко-рискованный и сложный бизнес
	Невысокая рентабельность

Производственное предпринимательство не приносит столь быстро прибыль, как другие виды бизнеса, одновременно, более чем, какая-либо другие виды предпринимательства нуждается в значительной сумме денег для организации бизнеса. Поэтому этот вид предпринимательства нуждается в серьезной государственной поддержке для своего успешного развития.

Поддержка может выступать в форме государственных программ, ориентированных на те, или иные формы бизнеса, налоговых льгот, предоставления гарантий и т.д. Значимость производственного предпринимательства вызывает необходимость помимо государственной

поддержки организовывать государственное регулирование в форме: лицензирования деятельности, стандартизации, ограничения или полного запрета заниматься отдельными видами производственной деятельности и т.д.

Поле деятельности *коммерческого предпринимательства* являются операции по купле продаже товаров. В этом виде бизнеса предприниматель выступает в роли торговца, коммерсанта, продавая готовые товары, приобретенные им у других лиц (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Характеристики коммерческого предпринимательства

<i>Сильные стороны коммерческого предпринимательства</i>	<i>Слабые стороны коммерческого предпринимательства</i>
Высокая рентабельность	Очень зависит от уровня развития производства
Быстрота создания, незначительная величина первоначального капитала	Относительно невысокий риск
Относительная простота самих операций	Современные эффективные формы коммерческого предпринимательства сильно зависят от качества персонала
Незначительная государственная регламентация	Высокая рентабельность

К достоинствам коммерческого бизнеса можно отнести быстроту создания и невысокий уровень капитализации. Не случайно в России в первые годы перехода к рынку этот вид предпринимательства получил наиболее быстрое развитие. Коммерческий бизнес высоко-рентабелен. Если во всем мире производственная деятельность обеспечивает, как правило, не более 10-12% рентабельности предприятия, то коммерческая - 20-30%, а нередко и выше. К рискам данного вида бизнеса можно отнести высокую зависимость от рыночной конъюнктуры. Эффективное коммерческое предпринимательство требует знания тонкостей по ведению переговоров об установке низких закупочных цен, умения завоевывать доверие партнеров и потребителей, навыков по прогнозированию изменений в потребностях общества. Поэтому в коммерческой торговле очень высоки риски связанные с подбором персонала. Предприниматели, занятые в этом виде бизнеса сильно зависят от уровня развития предпринимательской инфраструктуры. В этой сфере бизнеса во всем мире много мелких и средних фирм, и как следствие в этом бизнесе ниже государственное регулирование.

Особым видом предпринимательской деятельности является *финансовое предпринимательство*. Сфера его деятельности - денежное обращение и кредит. Финансовая деятельность выступает в таких формах как банковская деятельность, страховой и венчурный бизнес. Прибыль предпринимателя возникает в результате операций с финансовыми ресурсами и получением процентов (таблица 2.3). Во всем мире финансовый бизнес также как и производственный бизнес является одним из самых рискованных видов бизнеса, поэтому подлежит наиболее сильному государственному регулированию.

Финансовый бизнес, как правило, не предполагает такую высокую норму рентабельности как коммерческое предпринимательство. Ее величина может составить 5-10%. Большая часть фирм в мире занимающихся финансовым бизнесом - это крупные фирмы. К конкурентным преимуществам фирм занятых финансовым бизнесом можно отнести высокую

мобильность ресурсов, гибкость, способность быстро аккумулировать ресурсы, к рискам - значительную зависимость от состояния национальной экономики, политические риски, зависимость от международных финансовых рынков.

Таблица 2.3 - Характеристики финансового предпринимательства

<i>Сильные стороны финансового предпринимательства</i>	<i>Слабые стороны финансового предпринимательства</i>
Гибкость и мобильность	Высокие риски.
Способность быстро аккумулировать ресурсы	Сильно зависит от политических рисков и международных финансовых рынков
Относительная простота самих финансовых операций	Значительное государственное регулирование
	Современные эффективные формы финансового предпринимательства сильно зависят от качества персонала
	Невысокий уровень рентабельности
	Необходимость большого первоначального капитала для начала деятельности

В последние годы во всем мире все большее развитие получает *предпринимательство в сфере услуг*. Из четырех основных групп отраслей легче всего организовать предприятие в сфере услуг. Работой по предоставлению услуг можно управлять прямо из дома или конторы. Примерами такого бизнеса являются туристские организации, телефонные справочные службы, услуги няни, переводчика. Подобные предприятия требуют незначительных (или вообще никаких) капиталовложений. Некоторые услуги, например гостиницы или спортивный бизнес, требуют гораздо больше инвестиций. Подобно торговле услуги насчитывают сотни разных типов - от мастерских по ремонту обуви до агентств по прокату автомобилей, от брачных консультантов до стоматологов (таблица 2.4). Услуги - это очень привлекательный бизнес для предпринимателей.

В настоящее время именно в этой сфере идут активные инновационные процессы, которые сулят предпринимателям прибыли более высокие, чем в торговле. Особенно рентабельным и быстрорастущим является бизнес в сфере деловых услуг. Часто предприниматель может в одиночку вести предприятие по предоставлению услуг; многие юристы, бухгалтеры, консультанты и программисты работают самостоятельно. Крупные предприятия представляют собой незначительную долю предприятий в этой сфере. Он преобладает в средствах массовой информации, таких как журналы, газеты, телевидение и радио.

Таблица 2.4 - Характеристики предпринимательства в сфере услуг

<i>Сильные стороны предпринимательства в сфере услуг</i>	<i>Слабые стороны предпринимательства в сфере услуг</i>
Гибкость и мобильность	Сильно зависит от конъюнктурных и политических факторов, особенно сфера современных деловых услуг
Способность быстро аккумулировать	Значительное государственное регули-

ресурсы	рование
Относительная простота деловых операций	Зависимость от качества персонала
Высокий уровень рентабельности, особенно в сфере современных деловых услуг	

Бизнес в сфере услуг особенно сильно зависит от конъюнктурных факторов, политических факторов. Многие виды услуг в современной рыночной экономике выживают благодаря государственной поддержке и работе в кооперации с крупным производственным бизнесом.

Все перечисленные виды предпринимательства тесно связаны между собой. Очень часто в одном предпринимателе сочетается и производитель, и финансист, и посредник. Сочетание разных видов бизнеса позволяет предпринимателю увеличивать конкурентные преимущества своего бизнеса и снижать риски. Однако не всегда произвольное сочетание видов бизнеса ведет к успеху.

Размеры предприятий зависят от специфики отраслей, их технологических особенностей, от действия эффекта масштаба деятельности. Фирмы, отличающиеся по размеру, играют различную роль в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности рыночной экономики, имеют различные риски и преимущества. Выделяют крупный, средний и малый бизнес (предприятия).

Крупные предприятия (крупный бизнес) не поддаются простому определению. Обычно понятие «крупные предпринимательские структуры (бизнес)» применяется к таким гигантам как *IBM* и «*General Motors*», *General Electric* (США), *Roal Dutch* (Великобритания - Дания), *Coca-Cola* (США), *Nippon Telegraph & Telephone* (Япония), *Exxon* (США). В этот список входят и российские компании – например, «*Газпром*». На них сегодня производится большая часть приводимой массой продукции (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Характеристики крупного бизнеса

<i>Сильные стороны крупного бизнеса</i>	<i>Слабые стороны крупного бизнеса</i>
Способность активно изменять внешнюю среду предпринимательства	Снижение стимулов к росту эффективности производства
Возможности создавать и накапливать достижения НТП и процедуры и правила рационального бизнеса	Возможность ограничения доступа других фирм к достижениям НТП и рационального бизнеса
Экономия на издержках производства	Падение эффективности управления с ростом объема фирмы
Устойчивость	Негибкость, возможность потеря контакта с потребителем

Именно благодаря большим предприятиям идет развитие бизнеса, в основе которого лежат механизмы снижения издержек производства. Крупные фирмы являются носителями НТП, они накапливают, а затем внедряют методы рационального предпринимательства. Наряду с конкурентными преимуществами крупный бизнес имеет и слабые стороны. Рост

фирмы часто сопровождается снижением эффективности ее управления. Очень часто крупные фирмы имеют возможность регулировать спрос и цены на свою продукцию, что снижает стимулы к росту эффективности, и делает крупный бизнес негибким. Эти особенности крупных фирм создают возможности для устойчивого развития бизнеса в средних и мелких размерах.

К субъектам малого и среднего предпринимательства (малый и средний бизнес) относятся [18] внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (далее - индивидуальные предприниматели), крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

для юридических лиц - суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать двадцать пять процентов (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать двадцать пять процентов;

средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать следующие предельные значения средней численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

- от ста одного до двухсот пятидесяти человек включительно для средних предприятий;
- до ста человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до пятнадцати человек;

выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства.

Средняя за отчетный период численность работников малого и среднего предприятия определяется с учетом всех его работников, в том числе работающих по договорам гражданско-правового характера и по совместительству с учетом реально отработанного времени, а также работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений данного предприятия.

В соответствии с целью НИР остановимся на специфике малого и среднего предпринимательства (бизнеса).

Институциональное обеспечение. В соответствии с действующим законодательством РФ [19] государственная политика в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации является частью государственной социально-экономической политики и представляет собой совокупность правовых, политических, экономических, социальных, информационных, консультационных, образовательных, организационных и иных

мер, осуществляемых органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления и направленными на обеспечение реализации установленных законами и другими нормативными актами целей и принципов.

Основными *целями государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства* в Российской Федерации являются:

- развитие субъектов предпринимательства в целях формирования конкурентной среды в экономике Российской Федерации;
- обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства;
- обеспечение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства;
- оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (работ, услуг), результатов интеллектуальной деятельности на рынок Российской Федерации и рынки иностранных государств;
- увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;
- обеспечение занятости населения и развитие самозанятости;
- увеличение доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (работ, услуг) в объеме валового внутреннего продукта;
- увеличение доли уплаченных субъектами малого и среднего предпринимательства налогов в налоговых доходах федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.

Основными *принципами государственной политики* в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации являются:

разграничение полномочий по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления;

ответственность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления за обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства;

участие представителей субъектов малого и среднего предпринимательства, некоммерческих организаций, выражающих интересы субъектов предпринимательства, в формировании и реализации государственной политики в области развития предпринимательства, экспертизе проектов нормативных правовых актов Российской Федерации, нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, правовых актов органов местного самоуправления, регулирующих развитие малого и среднего предпринимательства;

обеспечение равного доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к получению поддержки в соответствии с условиями ее предоставления, установленными федеральными программами развития малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития малого и среднего предпринимательства и муниципальными программами развития малого и среднего предпринимательства.

Основной проблемой является финансовое обеспечение государственной политики в области поддержки малого и среднего предпринимательства в РФ и создание эффективных финансовых механизмов реализации Федеральных программ, участие федерального центра в

финансировании региональных (межрегиональных) программ, а также проектов и мероприятий, направленных на поддержку и развития малого и среднего предпринимательства. Правительство РФ ежегодно перед представлением федерального бюджета вносит на рассмотрение Федерального собрания РФ проект Федеральной программы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства. Основная цель Федеральной программы – обеспечение устойчивого развития малого и среднего предпринимательства в производственной, инновационной и других сферах, как неотъемлемой части новой структуры экономики, важнейшего направления создания новых рабочих мест и эффективных институциональных преобразований. В федеральном бюджете ежегодно предусматриваются ассигнования на ее реализацию.

В качестве основных направлений программы рассматриваются [20]:

- выработка финансовой стратегии по привлечению банковских капиталов для малого и среднего бизнеса под государственные гарантии Правительства РФ;
- содействие формированию льготного режима налогообложения;
- формирование системы лизинга;
- содействие развитию внешнеэкономической активности субъектов;
- подготовка и переподготовка кадров;
- содействие условий для развития малого и среднего предпринимательства путем формирования инфраструктуры;
- информационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности;
- развитие рекламно-выставочной и издательской деятельности;
- развитие инновационной деятельности, содействие и освоение новых технологий и изобретений.

На региональном уровне формирование институциональных условий развития малого предпринимательства осуществляется в рамках региональных программ. Для Санкт-Петербурга в качестве базовых принципов деятельности исполнительных органов государственной власти в отношении развития малого и среднего предпринимательства приняты [21]:

- принцип целостности, в рамках которого сфера малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге рассматривается, как неотъемлемая часть социально-экономической жизни Санкт-Петербурга, и призвана, в первую очередь функционировать в интересах эффективного развития Санкт-Петербурга в целом;

- принцип селективности, в рамках которого средства, выделяемые в Санкт-Петербурге на развитие субъектов малого и среднего предпринимательства, направляются в первую очередь на поддержку отдельных видов экономической деятельности, эффективное функционирование и приоритетное развитие которых обеспечивает прогрессивный рост экономики Санкт-Петербурга;

- принцип равноправного партнерства, в рамках которого вся система развития малого и среднего предпринимательства строится на базе всестороннего и активного сотрудничества исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга и предпринимательского сообщества в лице независимых некоммерческих организаций предпринимателей;

- принцип кластеризации, в рамках которого развитие малого и среднего предпринимательства осуществляется путем формирования и интенсивного развития кластеров как комплексов организаций, включающих субъектов предпринимательства, взаимодействующих в рамках последовательных технологических цепочек, в целях производства и реализа-

ции продукции (работ, услуг), востребованной рынком как внутри Санкт-Петербурга, так и в рамках межрегионального обмена и экспорта;

- принцип активной экспансии, в рамках которого предусматривается поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в отдельных видах экономической деятельности и кластерах и планирующих активное проникновение в другие регионы Российской Федерации и на зарубежные рынки;

- принцип информационной доступности, в рамках которого исполнительные органы государственной власти Санкт-Петербурга обеспечивают актуализированной информацией максимальное количество субъектов малого и среднего предпринимательства о наиболее важных мероприятиях по развитию и поддержке субъектов малого предпринимательства;

- принцип объективной информационной основы, в рамках которого развитие малого и среднего предпринимательства базируется на полной, объективной и своевременной информации о состоянии и показателях деятельности субъектов предпринимательства (информационный комплекс, в котором используется вся необходимая статистическая и фактографическая информация, собираемая и систематизируемая государственными регистрирующими, статистическими и налоговыми органами, а также получаемая в ходе специальных обследований).

В интересах целенаправленного развития субъектов малого предпринимательства в Санкт-Петербурге в качестве инструмента анализа и управления используется межотраслевая эконометрическая модель анализа и прогнозирования малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге. Модель учитывает две важнейшие интеграционные составляющие: межотраслевые и внутриотраслевые связи между хозяйствующими субъектами в рамках малого и среднего предпринимательства, а также взаимосвязи малого и среднего предпринимательства с остальной частью экономики Санкт-Петербурга.

С учетом приоритетных направлений развития экономики Санкт-Петербурга, определенных федеральными и региональными программами социально-экономического развития, развитие субъектов малого и среднего предпринимательства рассматривается в рамках трех приоритетных сценариев.

Сценарий 1 - *промышленно-инновационный*. Предусматривает приоритетное развитие малого и среднего предпринимательства в науке и обрабатывающих отраслях (радиоэлектроники, строительных материалов, энергомашиностроения, приборостроения), а также в сфере фармацевтики, радиологии и информационных технологий.

Сценарий 2 - *социальный*. Предусматривает приоритетное развитие малого и среднего предпринимательства в строительстве, в сферах культуры, здравоохранения, образования, социальных, бытовых и коммунальных услуг, туризма.

Сценарий 3 - *логистический*. Предусматривает приоритетное развитие малого и среднего предпринимательства в отраслях транспорта, связи, оптовой торговли, ориентированной на транзитные операции.

Стратегический подход к развитию малого и среднего предпринимательства в переходный период включает две взаимосвязанные составляющие, которые условно могут быть определены как стратегия переходного периода и стратегия сценарного развития.

Стратегия переходного периода предусматривала, что в течение 2008-2011 годов главной задачей развития малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге являлась оптимизация использования ресурсов для решения ключевых проблем субъектов малого

и среднего предпринимательства и обеспечения его эффективного перехода к стратегии сценарного развития.

Переход к стратегии сценарного развития основывается на правовых актах концептуального и программного характера, определяющих социально-экономическое развитие Санкт-Петербурга в целом на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

В 2011 году сформированы необходимые условия для перехода к сценарному развитию субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге.

Поэтому, начиная с 2012 года, развитие малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге будет осуществляться по промышленно-инновационному сценарию с учетом элементов социального сценария, что приведет к увеличению количества субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в обрабатывающих отраслях, фармацевтике, радиологии, производственной и инновационной сферах, сфере информационных технологий и строительства.

По состоянию на 01.01.2011 доля малых и средних производственных и инновационных предприятий составляет всего 10 процентов в отраслевой структуре малого и среднего бизнеса, а более 50 процентов субъектов предпринимательства осуществляют деятельность в сфере торговли и услуг. Для изменения отраслевой структуры есть все предпосылки, так как Санкт-Петербург - крупнейший промышленный и научный центр. К тому же малое производственное предприятие платит в среднем в три раза больше налогов, чем малое торговое предприятие.

Для достижения поставленной задачи будут формироваться условия для вхождения субъектов малого и среднего предпринимательства в технологические цепочки крупных российских и иностранных промышленных предприятий в первую очередь через вовлечение в процессы локализации действующих в Санкт-Петербурге иностранных предприятий, а также стимулирование к производству импортозамещающей продукции и выполнению государственного заказа Санкт-Петербурга.

Также будут создаваться условия, направленные:

на эффективное обеспечение субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге трудовыми ресурсами, в первую очередь кадрами высокой квалификации, способными работать с современными передовыми технологиями и обеспечить значительный рост оборота малого и среднего предпринимательства на базе существенного увеличения производительности труда;

на преодоление ограничений сбыта продукции (работ, услуг), присущих внутрирегиональному рынку, в том числе путем стимулирования и поддержки выхода субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге на новые рынки в рамках межрегионального обмена и экспорта;

на повышение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге, прежде всего за счет обеспечения широкого доступа к финансовым ресурсам, а также за счет облегчения доступа к новейшим технологиям;

на поддержку реализации продукции (работ, услуг), производимой субъектами малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге, в странах ближнего и дальнего зарубежья;

на развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге, осуществляющих деятельность в сфере инноваций;

на активное вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность;

на развитие сектора услуг.

По результатам мониторинга деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге, проведенного в 2010 году, были выявлены следующие проблемы, сдерживающие, по мнению субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге, их дальнейшее развитие.

Рейтинг проблем отражен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Рейтинг проблем развития малого и среднего бизнеса

N п/п	Проблема	Балл
1	Нехватка финансовых ресурсов	27,01
2	Поиск клиентов и рынков сбыта	21,14
3	Высокая стоимость аренды помещений	10,79
4	Невыгодные условия кредитования	9,24
5	Поиск сотрудников	6,07
6	Административные барьеры	4,60
7	Высокая стоимость оборудования	2,94
8	Высокая налоговая нагрузка	2,85
9	Высокая стоимость и низкое качество рекламы	2,10
10	Быстро меняющееся и противоречивое законодательство	1,74
11	Нестабильность экономической ситуации	1,70
12	Монополизм поставщиков	1,18
13	Нехватка информации о внутренних рынках сбыта	0,83
14	Нехватка информации о поставщиках, технологиях и новых продуктах	0,81
15	Проблемы управления	0,63
16	Незначительность господдержки	0,28
17	Инфляция	0,20
18	Другое	5,90
ВСЕГО		100

Реализация Программы развития малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге на 2012-2015 годы требует совершенствования системы информационного обеспечения исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга и субъектов малого предпринимательства, в том числе совершенствования методической базы информационно-аналитического обеспечения, включающее проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработок, совершенствование информационно-аналитического обеспечения субъектов малого предпринимательства, а также развитие социального партнерства в сфере взаимоотношений субъектов малого предпринимательства и исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга.

Программа включает 7 разделов, направленных на поддержку и развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге, и учитывает интересы и потребности всех представителей малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность на территории Санкт-Петербурга.

Разработанные мероприятия отвечают целям и задачам Программы и направлены на решение проблем, препятствующих дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге.

Программой предусмотрены меры, направленные на обеспечение опережающего роста количественных и качественных показателей производственного и, в первую очередь, инновационного малого и среднего бизнеса, предпринимательской деятельности в области жилищно-коммунального хозяйства и на рынке бытовых услуг для населения, производства ремесленной продукции, а также молодежного и социально направленного малого и среднего предпринимательства.

Особенностью Программы является то, что она максимально удовлетворяет потребности малых и средних предприятий в различных видах поддержки; новый подход дает возможность решать задачи малого и среднего предпринимательства в комплексе, сочетая различные формы поддержки. Программа транспарентна и дает возможность более эффективного использования бюджетных средств.

Реализацию мероприятий по развитию и поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге планируется осуществлять при активном привлечении средств федерального бюджета в порядке, установленном действующим законодательством.

В целях реализации мероприятий по развитию и поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге Комитетом разрабатываются, утверждаются и реализуются специальные программы, представляющие собой отдельные мероприятия Программы, описывающие механизмы предоставления государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге.

Т. о., решение проблемы управления устойчивым развитием должно основываться на сбалансировании различных подходов к управлению, что предполагает необходимость формулировки соответствующих требований к технологиям и методам решения проблемы устойчивого развития предпринимательских структур. Рассматривая устойчивое развитие как единое пространство общества и личности в настоящем и будущем в условиях существующих и потенциальных возможностей экономики, а также состояние окружающей среды, следует учитывать, что ключевая роль в этом пространстве принадлежит человеку. Т.е. мотивационным элементом пространства являются потребности общества и личности. Именно человек на основе осознания своих потребностей формирует цели развития, создает и использует системы управления и, соответственно, несет ответственность за свои решения.

Анализ программных документов управления устойчивым развитием социально-экономических систем показывает необходимость совершенствование стратегического управления для формирования будущего и проектирования перспектив развития внешней среды в пространственном аспекте. Такой подход предполагает выделение и использование релевантных пространственных факторов устойчивого развития на различных уровнях управления (организационный, региональный, федеральный, международный). В основе такого механизма управления развитием производственных структур лежат принципы и инструменты геоинформационного управления.

2.2 Институциональные условия бизнеса в России

Развитие нормативной правовой среды предпринимательской деятельности представляет собой часть проводимой в Российской Федерации правовой реформы. Основу правовой среды бизнеса в России составляют Конституция РФ, кодексы, федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, акты министерств и ведомств (постановления, распоряжения, инструктивные письма, инструкции, приказы, разъяснения, указания и т. п.), акты субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. Основные акты гражданского права представляют основу для развития специальной нормативной базы, способствующей в сочетании с формированием новых правовых институтов становлению и развитию рыночных отношений. [31 - 48]

Действующая в настоящее время **Конституция Российской Федерации**, принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г., закрепляет фундаментальные основы социально-экономического устройства общества. В ней признается существование многообразия форм собственности (государственной, муниципальной, частной, иных форм), их равная защита со стороны государства. Нормальное существование разнообразных форм собственности предполагает свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности. Конституция РФ закрепляет и гарантирует гражданские права и свободы, в том числе право на частную собственность, имущество, свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной, не запрещенной законом экономической деятельности. Российская Федерация в соответствии с Конституцией имеет единую денежную и кредитную системы, единый государственный бюджет и единую систему налогов.

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) регулирует правовое положение участников гражданского оборота, отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, основания возникновения права собственности и других вещных прав, договорные и иные обязательства, имущественные и неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников.

Часть первая Гражданского кодекса (введена в действие с 1 января 1995 г.) определяет основания возникновения гражданских прав и обязанностей, способы их осуществления и защиты. Здесь даются определения понятий физического и юридического лица, предпринимательской деятельности, индивидуального предпринимателя, предприятия, его организационно-правовой формы, правоспособности и дееспособности, общие положения об обязательстве и договоре.

Часть вторая Гражданского кодекса Российской Федерации (введена в действие с 1 марта 1996 г.) является логическим продолжением части первой ГК РФ, развивает конкретные правила об отдельных видах договоров и внедоговорных обязательствах, возникающих в связи с проведением конкурса, причинением вреда и неосновательным обогащением.

Часть третья от 26.11.2001 N 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 01.11.2001) в ред. от 30.06.2008. рассмотрены основные аспекты наследственного и международного права.

Часть четвертая принята ФЗ-231 «О введении в действие части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации» (принят ГД 24 ноября 2006 г., одобрен СФ 8 декабря 2006 г., вступил в силу 22 декабря 2006 г., за исключением статей 4—12, 14—16, пунктов 1—

12, 14—16 статьи 17, статей 18—35, которые вступили в силу с 1 января 2008 г.) – рассмотрены основы интеллектуальной собственности в РФ.

Впервые на уровне кодекса урегулированы договорные отношения, не существовавшие в прошлом, но получившие развитие в условиях рыночных отношений, например, продажа и аренда предприятий, финансовая аренда (лизинг), финансирование под уступку денежного требования (факторинг), коммерческая концессия (франчайзинг), доверительное управление имуществом, агентские отношения, постоянная и пожизненная рента.

Развитие экономических отношений в обществе потребовало выделения в самостоятельный предмет законодательного регулирования транспортной экспедиции, договорных отношений по выполнению научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, возмездного оказания услуг, договоров банковского счета и банковского вклада, кредитного договора, деятельности в чужом интересе без поручения. Определенных изменений и большей детализации в кодексе в соответствии с потребностями реального экономического оборота потребовали традиционные правила и нормы о купле–продаже, аренде, подряде, перевозке, комиссии, поручении, займе, хранении.

Гражданский кодекс определяет основания возникновения и особенности организации предприятий, их основные организационно-правовые формы: хозяйственные товарищества (полное товарищество, товарищество на вере, а также простое и негласное товарищество), хозяйственные общества (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество), производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия и др.

Порядок создания и деятельности предприятий отдельных организационно-правовых форм регулируется дополнительно особыми федеральными законами. **Федеральный закон «Об акционерных обществах»** от 26 декабря 1995 г. определяет порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности акционеров.

Правовое положение производственных кооперативов определяется **федеральным законом «О производственных кооперативах»** от 6 мая 1996 г.

Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. регулирует порядок создания и правовое положение общества, права и обязанности его участников.

Основные положения договорного права (особенности заключения и исполнения договоров) в процессе осуществления предпринимательской деятельности регулируются ГК РФ. В случае возникновения хозяйственных споров и разногласий они подлежат рассмотрению и разрешению арбитражными судами. **Арбитраж** – процесс разрешения споров специальными судами, которым стороны по договоренности передают свои правовые споры и решения которых обязуются добровольно подчиняться. Полномочия, порядок образования и деятельности арбитражных судов в Российской Федерации установлен Конституцией РФ, федеральным конституционным законом «О судебной системе Российской Федерации» от 31 декабря 1996 г., федеральным конституционным законом «Об арбитражных судах в Российской Федерации» от 28 апреля 1995 г.

Арбитражные суды являются судебными инстанциями по разрешению экономических споров, обеспечивающими защиту нарушенных или оспариваемых прав и законных интересов предприятий, учреждений, организаций и граждан. Они содействуют укреплению законности в предпринимательской и иной экономической деятельности. Порядок судопроизвод-

ства арбитражными судами определен Арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации (введен в действие с 1 июля 1995 г.).

Закон Российской Федерации «О международном коммерческом арбитраже» (от 7 июля 1993 г.) определяет статус и особенности деятельности Международного коммерческого арбитражного суда при Торгово-промышленной палате (ТПП) Российской Федерации и Морской арбитражной комиссии при ТПП РФ, которые осуществляют арбитражное разбирательство экономических споров при заключении и исполнении международных договоров.

Гражданский кодекс определяет особенности реорганизации и ликвидации предприятий, порядок добровольной ликвидации и ликвидации в случае объявления предприятия (юридического лица) банкротом. Более подробно механизм **процедуры банкротства** регулируется федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. (вступил в силу с 1 марта 1998 г., ранее действовавший закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» был принят 19 ноября 1992 г.).

Новый закон значительно шире по охвату объектов регулирования – кроме банкротства предприятий и организаций он регулирует банкротство граждан, крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей, которое прежним законодательством не регулировалось. В законе определены особенности банкротства отдельных категорий предприятий-должников: градообразующих организаций, сельскохозяйственных предприятий, страховых организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг и даже организаций, осуществляющих незаконную деятельность по привлечению денежных средств граждан.

В законе дано четкое определение понятия банкротства, его признаков, оснований для возбуждения дела о несостоятельности арбитражным судом, сроков рассмотрения дел о банкротстве. В законе впервые дано определение фиктивного банкротства. Предусмотренные в предыдущем законе ликвидационные и реорганизационные процедуры теперь дополнены процедурами наблюдения и назначения временного управляющего. Процедуры наблюдения и внешнего управления не применяются при рассмотрении дела о банкротстве должника-гражданина. Существенно расширены, уточнены и конкретизированы права и обязанности внешнего управляющего, более обстоятельно определены рекомендации по составлению плана внешнего управления.

Основные условия хозяйственной деятельности в Российской Федерации регулируются совокупностью общеэкономических законов.

Закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22 марта 1991 г. (с последующими изменениями и дополнениями) определяет организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности (злоупотребление доминирующим, т.е. исключительным, положением на рынке, соглашения или согласованные действия, ограничивающие конкуренцию и т. п.) и недобросовестной конкуренции (распространение ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить ущерб другому хозяйствующему субъекту, получение, использование или разглашение конфиденциальной информации, самовольное использование или копирование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара, введение в заблуждение потребителей относительно характера, способа изготовления, потребительских свойств и качеств товара, некорректная реклама и т. п.). Определяя задачи, функции и полномочия Государственного комитета по антимонопольной политике и

поддержке новых экономических структур, закон в определенной степени обеспечивает условия для создания и эффективного функционирования рыночных механизмов.

Федеральный закон «**О рекламе**» от 13.03.2006 N 38-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.02.2006) регулирует общие отношения в сфере рекламной деятельности, определяют особенности различных видов рекламы и специфику рекламы отдельных товаров. Например, не допускается ненадлежащая реклама, в том числе недостоверная, заведомо ложная реклама (содержащая информацию, не соответствующую действительности, вводящая потребителей в заблуждение), недобросовестная и неэтичная реклама (нарушающая общепринятые нормы гуманности и морали, порочащая или унижающая честь и достоинство людей, деловую репутацию конкурентов).

Особо регламентируется реклама финансовых, страховых, инвестиционных и иных институтов, связанных с привлечением денежных средств населения и юридических лиц, а также рекламная деятельность на рынке ценных бумаг. Например, запрещено приводить количественную информацию, не имеющую непосредственного отношения к рекламируемым услугам или ценным бумагам, гарантировать размеры дивидендов по простым именованным акциям, рекламировать ценные бумаги до регистрации проспектов эмиссии, представлять какие-либо гарантии, обещания или предположения о будущей доходности деятельности, в том числе путем объявления роста курсовой стоимости ценных бумаг, при сообщении в рекламе об условиях договора умалчивать хотя бы об одном из них.

Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» (в ред. Федеральных законов от 09.01.1996 N 2-ФЗ, от 17.12.1999 N 212-ФЗ, от 30.12.2001 N 196-ФЗ, от 22.08.2004 N 122-ФЗ, от 02.11.2004 N 127-ФЗ, от 21.12.2004 N 171-ФЗ, от 27.07.2006 N 140-ФЗ, от 16.10.2006 N 160-ФЗ, от 25.11.2006 N 193-ФЗ, от 25.10.2007 N 234-ФЗ, **от 23.07.2008 N 160-ФЗ**) регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни и здоровья потребителей, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ "**О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации**", принят ГД 6 июля 2007 года, одобрен СФ 11 июля 2007 года определяет общие положения в области государственной поддержки и развития малого бизнеса, устанавливает формы и методы государственного стимулирования и регулирования деятельности субъектов малого предпринимательства (создание льготных условий использования государственных финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, научно-технических разработок и технологий; установление упрощенного порядка регистрации, лицензирования деятельности, сертификации продукции, предоставления государственной статистической и бухгалтерской отчетности; формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства, организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малых предприятий; поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства).

Социальные (трудовые) отношения регулируются **Трудовым кодексом Российской Федерации** (ТК), от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001).

Одним из способов улучшения пенсионного обеспечения граждан и защиты их сбережений от инфляции является развитие системы негосударственного (дополнительного) пенсионного обеспечения. Порядок создания и деятельности негосударственных пенсионных фондов в России регулируется федеральным законом **«О негосударственных пенсионных фондах»** от 7 мая 1998 г. Органом государственного регулирования и контроля за деятельностью негосударственных пенсионных фондов является Инспекция негосударственных пенсионных фондов. С 2010 г. в закон внесены серьезные изменения. В настоящее время пенсионная система РФ переведена на страховую систему и реформа продолжается.

Эффективное функционирование рыночных отношений предполагает наличие у предпринимателей, потенциальных инвесторов и акционеров достаточной информации о различных хозяйствующих субъектах, определенной «прозрачности» рынка. В определенной степени этому способствует создание института независимого аудита в Российской Федерации.

Аудит – независимая вневедомственная проверка финансовой (бухгалтерской) и иной хозяйственной отчетности предприятий, платежно-расчетной документации, финансовых обязательств и требований экономических субъектов. Основной целью аудиторских проверок является установление достоверности во всех существенных аспектах финансовой (бухгалтерской) отчетности хозяйствующих субъектов и соответствия совершаемых ими финансовых и хозяйственных операций действующим нормативным актам. Основными документами, регламентирующими аудиторскую деятельность в Российской Федерации **«Об аудиторской деятельности»** от 30.12.2008 N 307-ФЗ (принят ГД ФС РФ 24.12.2008). Порядок аттестации auditors и лицензирования аудиторской деятельности в Российской Федерации, перечень экономических субъектов, подлежащих аудиторской проверке, разрабатывается Правительством РФ. Необходимость ежегодной аудиторской проверки подтверждена в законе Российской Федерации **«О бухгалтерском учете»** от 21 ноября 1996 г.

Специальным законодательством регулируется в Российской Федерации порядок приобретения, использования и защиты прав промышленной собственности. Среди основных законов этого блока – **Патентный закон Российской Федерации** от 23 сентября 1992 г.

Фискальные отношения, т.е. властные отношения по установлению, введению и взиманию налогов и сборов, а также отношения, возникающие в процессе осуществления налогового контроля и привлечения к ответственности за совершение налоговых правонарушений, регулируются в Российской Федерации **Налоговым кодексом** (часть первая принята Государственной Думой 16 июля 1998 г., должна быть введена в действие 1 января 1999 г.) и соответствующими федеральными законами о налогах и сборах. Законодательство субъектов Российской Федерации о налогах и сборах состоит из законов и иных нормативных актов, принятых соответствующими законодательными (представительными) органами власти. Местные налоги и сборы устанавливаются нормативными правовыми актами, принятыми представительными органами местного самоуправления в пределах, установленных Налоговым кодексом.

Налоговый кодекс устанавливает систему налогов, взимаемых в федеральный бюджет, а также общие принципы налогообложения и сборов в Российской Федерации, в том числе виды налогов и сборов, основания возникновения, изменения и прекращения обязанностей по уплате налогов и сборов, порядок их исполнения, права и обязанности налогоплательщиков и налоговых органов, устанавливает формы и методы налогового контроля, ответственность за совершение налоговых правонарушений.

Федеральные законы о налогах и сборах (например, закон «Об основах налоговой системы в Российской Федерации», «О налоге на добавленную стоимость», «О налоге на прибыль предприятий и организаций», «Об акцизах», «О едином налоге на вмененный доход для определенных видов деятельности», «О налоге на игорный бизнес» и др.) определяют основных плательщиков налогов, конкретные объекты налогообложения. Порядок исчисления и уплаты отдельных налогов и сборов дополнительно разъясняется в постановлениях Правительства Российской Федерации, Государственной налоговой службы, Государственного таможенного комитета и др. Ежегодно принимается подписываемый Президентом Российской Федерации закон «О тарифах страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Государственный фонд занятости населения и в фонды обязательного медицинского страхования» на соответствующий год.

Налоговый кодекс, а также Положение о Государственной налоговой службе Российской Федерации определяют полномочия и основные функции Госналогслужбы. Госналогслужба РФ представляет собой единую независимую централизованную систему органов налогообложения и состоит из центрального органа и государственных налоговых инспекций, которые являются юридическими лицами. В соответствии с вступившим в силу с 15 июля 1993 г. законом Российской Федерации «О федеральных органах налоговой полиции» помимо Госналогслужбы в России на правах госкомитета действует Федеральная служба налоговой полиции РФ, осуществляющая выявление, предупреждение и пресечение налоговых преступлений и правонарушений, обеспечивающая безопасность деятельности государственных налоговых инспекций, защиту их сотрудников от противоправных посягательств при исполнении служебных обязанностей, предупреждение, выявление и пресечение коррупции в налоговых органах.

Особенности хозяйствования в отдельных сферах экономики регулируются по-разному, например, отсутствуют особые дополнительные меры регулирования торгового предпринимательства, в то время как деятельность банков и кредитных организаций или профессиональных участников рынка ценных бумаг значительным образом регламентирована.

Правовое **регулирование деятельности на рынках ссудного капитала** в России осуществляется федеральным законом «О банках и банковской деятельности» от 3 февраля 1996 г. (с последующими изменениями и дополнениями), федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 26 апреля 1995 г. (с последующими изменениями и дополнениями), другими законами, нормативными актами Банка России.

Закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» определяет особенности организации ЦБ РФ, его функции, права и полномочия в разработке и проведении денежно-кредитной политики, осуществлении банковского регулирования и надзора за деятельностью кредитных организаций, выполнении банковских функций.

Закон «О банках и банковской деятельности» определяет порядок учреждения, регистрации и лицензирования кредитных организаций в Российской Федерации. Различные аспекты деятельности коммерческих банков и небанковских кредитных организаций кроме того регулируются инструкциями, положениями и письмами ЦБ РФ. Например, требования к уставному капиталу (минимальный размер, структура, доля собственных средств), ряд обязательных нормативов (норматив достаточности капитала, ликвидности организации), макси-

мальные размеры кредитных рисков, кредитов, гарантий и поручительств, привлеченных денежных вкладов населения установлены в Инструкции «О порядке регулирования деятельности кредитных организаций», утвержденной приказом ЦБ РФ от 30 января 1996 г. и Инструкции «О порядке регистрации кредитных организаций и лицензировании банковской деятельности» от 27 сентября 1996 г. Особенности проведения различных банковских операций также регулируются отдельно, например, депозитарные операции – Правилами ведения учета депозитарных операций кредитными организациями в Российской Федерации, утвержденными приказом Банка России от 25 июля 1996 г., операции доверительного управления – Инструкцией о порядке осуществления операций доверительного управления. Инструкция «О применении к кредитным организациям мер воздействия за нарушения пруденциальных норм деятельности», утвержденная 31 марта 1997 г., значительно формализовала полномочия Банка России по надзору за деятельностью кредитных организаций.

Законодательную базу **регулирования рынка ценных бумаг** составляют федеральный закон «Об акционерных обществах», федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 г., соответствующие положения Гражданского кодекса РФ, другие нормативные акты. Органом государственного регулирования рынка ценных бумаг является Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) России. Полномочия, порядок организации и деятельности ФКЦБ России определены законом «О рынке ценных бумаг», «Положением о Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг», утвержденным Указом Президента РФ от 1 июля 1996 г.

Порядок эмиссии ценных бумаг регламентируется в настоящее время упомянутыми выше законами, а также Стандартами эмиссии акций при учреждении акционерных обществ, дополнительных акций, облигаций и их проспектов эмиссии, утвержденными постановлением ФКЦБ России от 4 марта 1997 г., а также Инструкцией ЦБ РФ «О правилах выпуска и регистрации ценных бумаг кредитными организациями на территории Российской Федерации».

Значительно регламентируется деятельность основных профессиональных участников рынка ценных бумаг: организаторов биржевой и внебиржевой торговли, брокеров и дилеров, депозитариев, регистраторов (Положение о порядке лицензирования различных видов профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации, утвержденное постановлением ФКЦБ России).

Отношения в **области страхования** между страховыми организациями и гражданами, предприятиями и учреждениями, между страховыми компаниями регулируют соответствующие статьи Гражданского кодекса РФ и федеральный закон «Об организации страхового дела в Российской Федерации». В законе также определены основные принципы государственного регулирования страховой деятельности в Российской Федерации.

Регулирование **внешнеторговой деятельности** осуществляется в Российской Федерации в соответствии с федеральным законом «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности Российской Федерации» от 13 октября 1995 г., Таможенным кодексом и законом Российской Федерации «О таможенном тарифе».

Таможенный кодекс РФ (вступил в силу 21 июля 1993 г.) определяет юридический статус таможенных органов, виды таможенных режимов и платежей, порядок начисления, уплаты и взимания этих платежей, процедуры оформления товаров и транспортных средств, основания для ограничения ввоза и вывоза товаров. Закон РФ «О таможенном тарифе» от 21 мая 1993 г. (действует с 1 июля 1993 г.) устанавливает порядок определения ставок тамо-

женных пошлин, виды этих ставок, меры оперативного регулирования внешней торговли с помощью сезонных и особых пошлин, порядок определения таможенной стоимости товара и страны его происхождения, а также предоставления тарифных льгот (преференций).

Международные расчетные и валютно-кредитные отношения, а также порядок владения и использования иностранных валют отечественными предприятиями, организациями и гражданами регулируются рядом законодательных актов и инструктивных материалов некоторых ведомств. Важнейшими из них являются закон Российской Федерации «О валютном регулировании и валютном контроле», постановление Совета Министров РФ «Об усилении валютного и экспортного контроля и о развитии валютного рынка» от 6 марта 1993 г., инструкция Центрального банка РФ (Банка России) «О порядке обязательной продажи предприятиями, объединениями, организациями части валютной выручки через уполномоченные банки и проведения операций на внутреннем валютном рынке Российской Федерации» от 29 июня 1992 г, две совместные инструкции Банка России и Государственного таможенного комитета РФ: «О порядке осуществления валютного контроля за поступлением в Российскую Федерацию валютной выручки от экспорта товаров» от 12 октября 1993 г. и «О порядке осуществления валютного контроля за обоснованностью платежей в иностранной валюте за импортируемые товары» от 26 июля 1995 г. (с последующими дополнениями и изменениями).

Добавим, что Российская Федерация присоединилась к ряду **международных соглашений и конвенций**, регулирующих различные стороны хозяйственной деятельности (например, Венской конвенции о международных договорах купли–продажи 1980 г., Оттавской конвенции УНИДРУА о международном финансовом лизинге и др.).

2.3 Основные проблемы развития бизнеса в России

Основные проблемы можно условно разделить на две большие группы – проблемы развития предпринимательства в РФ в целом и частные проблемы развития малого предпринимательства.

К **общим проблемам** развития предпринимательства в РФ следует отнести, в первую очередь, *недостатки предпринимательского права*. Современное российское предпринимательское право характеризуется некоторой разрозненностью и недостаточной систематизацией [41, 50]. Законодательство предстает как совокупность преимущественно комплексных нормативных правовых актов. К ним относят нормативные акты, содержащие нормы различных отраслей права, регулирующих предпринимательскую деятельность. Такие нормы, как правило, применяются субсидиарно (специальные акты отсутствуют, например, ГК РФ). Поэтому основная проблема законодательного регулирования – недостаточная правовая проработка отраслевых правовых норм.

Среди общих проблем также можно назвать – *состояние инфраструктуры, доступность кредитных ресурсов, наличие квалифицированных кадров, административные барьеры*.

Применительно к отдельным **отраслевым проблемам** можно отнести.

Сельское хозяйство – медленный оборот капитала, сезонный характер производства, долгосрочная реализация инвестиционных проектов, низкая обеспеченность элитным семенным материалом и племенным скотом, диспаритет цен на реализуемую и приобретаемую продукцию.

Обрабатывающая промышленность – высокие процентные ставки по коммерческим кредитам, высокие цены на производственное оборудование, затрудненный доступ к торговым сетям, низкое качество сырья, высокие цены на энергоносители, нехватка квалифицированных рабочих, сложная система получения сертификатов и лицензий.

Проблемы развития малого предпринимательства на региональном уровне в первую очередь возникают по причине нескольких основных факторов. Аналитики [2] выделяют **базовые факторы**, влияющие на развитие малого бизнеса и его роль в экономике регионов.

- условия спроса в регионе.
- специфика отраслевой структуры экономики региона
- региональный бизнес-климат (совокупность условий для развития малого предпринимательства).

Первые два фактора для решения проблем малых предприятий можно оценить как объективные, возможность воздействия на них в краткосрочном периоде следует считать маловероятной, однако именно они определяют роль малых предприятий в региональной экономике. Бизнес-климат не достиг того уровня благоприятствования, когда он мог бы оказывать заметное влияние на определение доли малых предприятий в экономике региона.

Условия спроса могут быть рассмотрены в двух аспектах: общий объем спроса и размер покупательской способности. Их влияние на развитие рынка отличается, но взаимосвязано. С увеличением общего объема спроса при отсутствии роста покупательной способности возрастает потребление товаров и услуг, но структура рынка не меняется (меняется незначительно). Рост покупательной способности стимулирует появление на рынке новых продуктов. Реакция производителей в первом случае – создание новых предприятий и развитие существующих сегментов рынка, во втором – возникновение новых сегментов, структурное изменение рынка и видов бизнеса, соответственно. Очевидно, что для развития малого бизнеса, как наиболее динамичной составляющей экономики, предпочтительной представляется политика стимулирования потребительского спроса (особенно на уровне малообеспеченных слоев населения, где нет тенденций к накоплению). Однако, государственная политика на всех уровнях в настоящее время принципиальных прорывов не предусматривает. В абсолютном выражении рост доходов малообеспеченных слоев населения в лучшем случае позволяет перекрыть реальную инфляцию и инфляционные ожидания.

Специфика отраслевой структуры экономики региона задает своего рода систему ограничений для роста малого бизнеса. Отраслевая дифференциация предприятий носит достаточно объективный характер (например, нефтяная, металлургическая отрасли – характеризуются преобладанием крупных предприятий; пищевая промышленность – напротив, средние и малые), что ограничивает возможности развития малого бизнеса в конкретных регионах.

Региональный бизнес-климат представляет собой совокупность факторов окружающей среды, влияющих на возникновение и развитие бизнеса в регионе. К основным из них можно отнести: земля и недвижимость, инфраструктура, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, административное регулирование и др.

Доступность земельных участков является достаточно серьезной проблемой для развития малого бизнеса. Более половины предпринимателей по результатам опросов считают земельные участки практически недоступными или оценивают доступность как низкую.

Степень серьезности проблемы зависит и от отраслевой специфики. Самые большие проблемы имеют предприятия пищевой промышленности и сферы услуг. Для сельскохозяй-

ственных предприятий значительных проблем с доступностью земельных участков практически не существует.

Другая значимая причина – регионы не имеют документов территориального планирования, что ограничивает использование формальных процедур перехода земельных участков к бизнесу.

Доступность производственных помещений. Более половины предпринимателей оценивают ее как низкую или вообще невозможную. Особенно это характерно для предприятий пищевой промышленности. Менее актуально для строительных фирм, ЖКХ и производства транспортных средств.

Доступность складских помещений несколько выше, чем производственных, однако практически половина предпринимателей считают, что проблема существует. Большинство проблем возникает в секторе пищевой промышленности, меньше – для строительных организаций. Кроме того, большая проблема существует в том, что большинство складских помещений не отвечают современным требованиям к транспортной инфраструктуре, а переоборудование их практически невозможно.

Доступность офисных помещений предпринимателями оценивается достаточно высокой. В отраслевом плане больше всего проблем существует для предприятий сферы услуг и производителей одежды и обуви. Главное здесь – стоимость помещений и необходимость выполнения требований по стандартам качества (инфраструктура, отделка, безопасность, выгодное расположение).

Инфраструктура малого бизнеса включает :

- энергоснабжение. В целом обеспечивает потребности бизнеса, но существуют определенные отраслевые проблемы для предприятий производства мебели и деревообрабатывающей промышленности, пищевой промышленности, машиностроительных и сельскохозяйственных производств;

- выставочные помещения. Их доступность достаточно высока и большинство малых предприятий могут без особых проблем принимать участие в выставках;

- логистическая инфраструктура (склады временного хранения, специализированные транспортно-логистические компании) характеризуется в целом позитивно;

- транспортная инфраструктура (сеть автомобильных и железных дорог, воздушный и водный транспорт) в целом обеспечивают потребности малого бизнеса. Российские компании не избалованы качеством транспортной инфраструктуры и поэтому основное требование о возможности перемещения груза, а низкое качество дорожного покрытия, неразвитость авиаперевозок (экономия времени) и иные проблемы не рассматриваются как существенные;

- телекоммуникационная инфраструктура вызывает меньше всего нареканий. В отраслевом разрезе больше всего сложностей существует для сельскохозяйственных предприятий.

В целом следует отметить, что потребность в недвижимости и инфраструктуре во многом зависит от специфики бизнеса и особенностей его отраслевой направленности. Кроме того, по мере развития малого бизнеса и увеличения его доли в экономике региона будет расти потребность в адекватной инфраструктуре для производства и транспортировки товаров и услуг.

Качество человеческих ресурсов является существенной проблемой большей части предприятий малого бизнеса. В первую очередь это относится к квалифицированным инженерно-техническим работникам. Основной путь решения проблемы видится в организации специального дополнительного обучения для действующих сотрудников. Основные направ-

ления обучения – составление бизнес-планов, управление качеством, маркетинг и продвижение товаров и услуг, экспорт и финансы, производственные процессы, инновационные решения. При этом качество предлагаемых на рынке услуг образовательных программ оценивается достаточно высоко.

Основная проблема – низкая конкурентоспособность предприятий малого бизнеса на рынке человеческого капитала. Т.е. предприниматели не знают или не понимают значимости качества человеческого потенциала предприятия, не могут оценить возможности его развития и выдвинуть адекватные требования к персоналу. По мере развития малого бизнеса и роста образовательного уровня предпринимателей требования к качеству персонала будут меняться и, соответственно, будет меняться состояние рынка человеческого капитала.

Административное регулирование связано с налоговым администрированием, административными барьерами и уровнем коррупции в государственных органах.

Процедуры налогового администрирования (взаимодействие с налоговыми органами, расчет налогов) создают проблемы большинству предпринимателей. Примерно половина владельцев малого бизнеса в той или иной степени испытывают сложности в данной области, причем существуют отраслевые различия. Меньше всего претензий к налоговым процедурам у предприятий транспорта и связи. Введение упрощенной системы налогообложения стало важным шагом для улучшения условий работы малого бизнеса, однако не все предприятия могут ее использовать.

Уровень административных барьеров продолжает оставаться неприемлемым для малого бизнеса. Однако для малых предприятий более значимыми являются проблемы дефицита кадров, нехватка помещений, отсутствие финансовых ресурсов для развития и др. Поэтому административные барьеры – это скорее специфика малого бизнеса, а не проблема.

Проблема коррупции может рассматриваться, как и уровень административных барьеров – незаконные выплаты стали определенной статьей издержек. Они практически не оказывают влияния на конкурентоспособность отдельной компании на рынке, все действует в одинаковых условиях. Доля коррупционных выплат в последние годы сокращается. Причем наблюдается перераспределение характера коррупционных выплат от взяток переходят к навязыванию предпринимателям так называемых «экспертиз».

Доступность финансовых ресурсов. При создании компании большинство ресурсов являются средствами основателя бизнеса или средства частных инвесторов. Государственная поддержка как источник финансирования для бизнеса практически не используется. Такие меры, как лизинг и венчурные фонды практически не работают как источник средств для старта бизнеса и его дальнейшего развития. Такая ситуация существенно отличается от существующей в развитых странах, где основной источник финансовых ресурсов для малого бизнеса – банковские кредиты (Западная Европа) и венчурные фонды (США). Основная причина – высокие процентные ставки (дорогие кредиты) и сложность процедуры получения кредита.

Обобщая результаты анализа можно выделить *основные препятствия для развития малого бизнеса*. К ним следует отнести: низкую доступность персонала, финансовых ресурсов, производственных помещений и требования регулирующих органов. Участие предпринимателей в региональных программах довольно невысокое. Наилучшие результаты показывают предприятия-производители одежды и обуви, предприниматели в сфере ЖКХ, производители продуктов питания и мебели. Муниципальные и федеральные программы еще менее эффективны

Санкт-Петербург по качеству условий для развития малого бизнеса является одним из признанных лидеров (вместе с Москвой, республикой Татарстан и др.). Однако, такое положение обуславливает специфические проблемы роста и высокой концентрации предприятий малого бизнеса. Это создает совершенно новые требования к качеству инфраструктуры и механизмам поддержки малого бизнеса. Для Санкт-Петербурга относительно слабым местом является низкая доступность человеческих ресурсов для малого бизнеса, так как рынок труда дает жителям большие и разнообразные возможности для карьерного роста и высоких доходов. Кроме того, большой опыт и отраслевая специфика производственных малых предприятий позволяют их владельцам быть более требовательными в вопросах привлекаемого финансирования.

2.4 Основные аспекты управления организацией

Рассматривая управление организацией (в широком смысле – как организационно-технической системой) следует выделить основные аспекты, характеризующие определенные методические подходы к управлению, и оказывающие соответствующее влияние на эффективность деятельности организации. Для управления развитием ОТС, как было показано выше, к таким аспектам следует отнести: содержательные, структурные, функциональные, поведенческие, информационные, а также пространственные.

2.4.1 Содержательные аспекты управления

К наиболее значимым компонентам системы управления следует отнести подсистемы: целевую (субъект), технологическую (технология), производственную (объект), а также подсистему результатов управления (предмет). Формирование и использование систем управления предполагает решение двойственной проблемы: обеспечение абсолютной и относительной эффективности – соответствия полученных результатов целям управления, а также выбор наилучшего из возможных методов управления – обеспечение конкурентоспособности системы управления. Совокупность подсистем (элементов) системы управления является материальной основой управления (рис. 2.1).

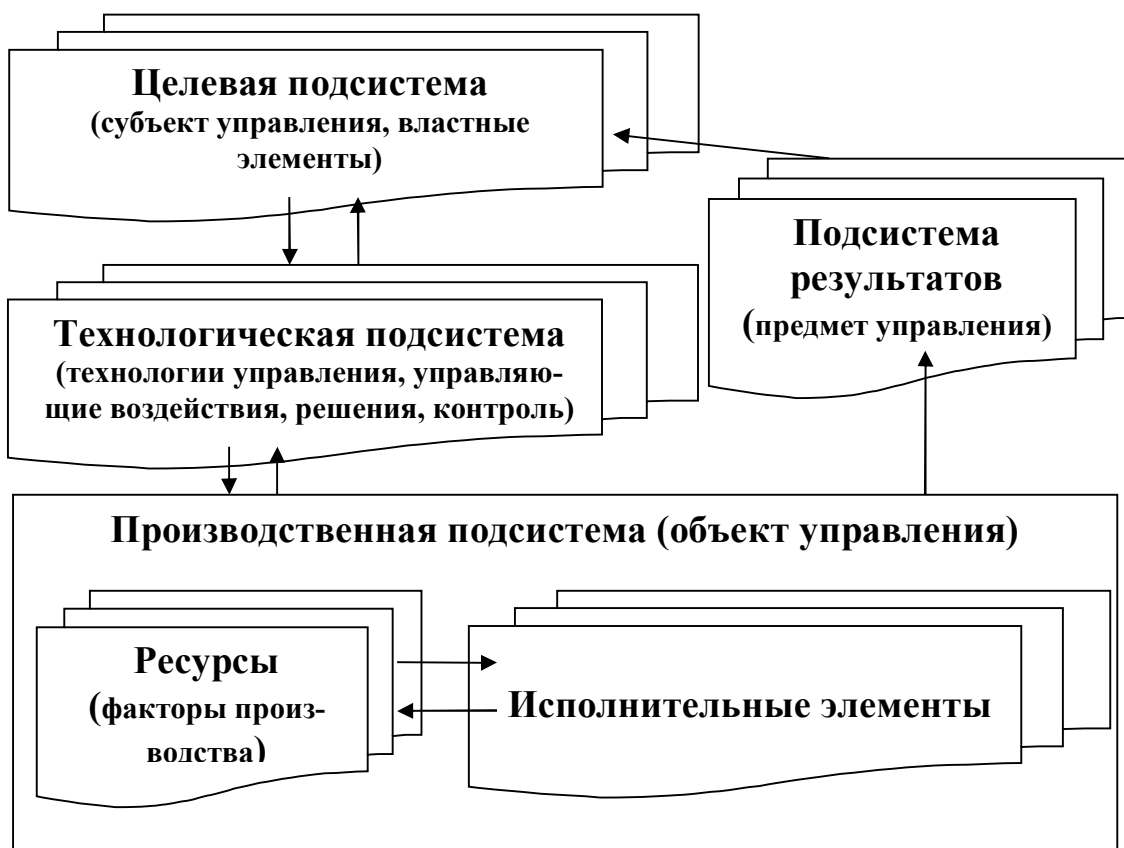


Рисунок 2.1 – Элементный состав системы управления

Субъекты управления можно объединить в **целевую подсистему управления**. Они выделяются на основании основных отличительных признаков – участие в формировании системы целей деятельности организации и наличие властных полномочий – способность выбирать и реализовывать управляющие воздействия на объект управления (сигнал, команда, приказ, распоряжение, установка, инструкция, стимул и т. п.).

Управляющие воздействия принимают вид управленческих решений (УР), представляют собой «задание» объекту управления на выполнение всех необходимых действий для достижения поставленных целей (перевод объекта в требуемое состояние). В зависимости от вида власти решения можно различать по уровню обязательности воздействия и санкций при отклонении от требований. Содержание целевой подсистемы для современных организаций отражает тенденцию разделения системы управления на два уровня: представительский и исполнительский.

Представительский уровень связан с заинтересованными группами, их приоритетами, что предполагает выделение субъекта управления путем ответа на вопросы: в чьих интересах осуществляется управление? Кто является владельцем результатов? На данном уровне формируется целевая подсистема управления, которой свойственны задачи:

- определение целевых установок организации в целом (миссия, система частных целей);
- определение требований к руководящему персоналу организации (исполнительский уровень);
- утверждение стратегии реализации выбранных целей;
- контроль результатов деятельности организации и распределение полученной выгоды.

Управление на данном уровне можно рассматривать как концептуальное – формирует конкурентоспособность системы управления в широком смысле (преимущество во внешней среде);

Исполнительский уровень – субъекты, реализующие практическое управление:

- распределение задач и полномочий по уровням управления;
- реализация принятой стратегии и оперативное управление;
- оценка качества полученных результатов и корректировка содержания и функций системы управления

Управление на данном уровне обеспечивает выбор эффективных методов достижения поставленных целей и реализации стратегий – формирует конкурентоспособность системы управления в узком смысле (наилучший метод управления во внутренней среде).

Цели деятельности есть конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и возможным, что побуждает заинтересованного субъекта (человек или группа людей) к определенной работе. Полученный результат является наградой за приложенные усилия. В этом смысле, например, цель организации – удовлетворение потребностей предпринимателя и заинтересованных лиц («стейкхолдеров»). Внешне это выглядит как формирование среды, в которой:

владельцы хотят продолжить владение этой компанией, создать для нее монопольные условия и преимущества;

клиенты сравнивают предложения компании с конкурентами для наиболее полного удовлетворения своих потребностей;

сотрудники хотят стабильности работы компании при условии, что уровень вознаграждения за труд обеспечивает их потребности;

партнеры хотят продолжить сотрудничать с этой компанией, при условии что обеспечивает стабильное выполнение взятых обязательств;

общество хочет, чтобы таких компаний было больше (рабочие места, налоги, экология).

В такой постановке цель системы управления организацией представляет собой дилемму – компромисс между тем, «что мы хотим делать рационально (экономически выгодно)» (наши ценностные ориентации, убеждения, компетенции, удовлетворение) и «что мы должны делать» (требования окружающей среды, жизненно важные потребности клиентов и т.д.). Решение проблемы предполагает согласование основных противоречий целей субъектов управления (табл. 2.7).

В практике менеджмента принято целевые установки представлять на двух уровнях: миссия организации и система целей.

Миссия призвана выражать предназначение фирмы в форме основной цели и системы ценностей. Основная функция миссии – определение заинтересованных групп, потребности которых стремится удовлетворить компания, а также общая формулировка стратегии достижения поставленных целей. Это должно обеспечить создание и поддержание лояльного отношения к компании всех тех, от кого зависит успех деятельности организации, а также мотивировать менеджмент оценивать свою политику с точки зрения ожиданий заинтересованных групп.

Содержание миссии включает следующие понятия: предназначение предприятия, стратегическое видение, ценностная ориентация, принципы и правила деятельности.

Таблица 2.7 – Противоречия целей субъектов бизнеса (проблема «стейкхолдеров»)

Субъекты противоречий	Виды противоречий
Собственники - собственники	Разные стратегии. Разногласия по поводу ориентаций на статус или на прибыль. Различие в приоритетах: текущая или стратегическая доходность. Разногласия при распределении прибыли на разные цели. Разные группы собственников.
Собственники - бизнес	Разногласия по поводу распределения прибыли на новое оборудование или на дивиденды акционерам. Различие в приоритетах: капитализация или развитие бизнеса. Собственники надрыдают бизнес, экономя на нем. Собственники не знают бизнеса, предъявляют нереалистичные требования к бизнесу. Собственник заинтересован в каком-то клиенте, который для бизнеса убыточен. Собственник закрывает бизнес.
Собственники - руководители	Затраты на управленческие технологии не понятны собственникам. Разные пути развития бизнеса. Центр прибыли - мой, центр затрат - твой. Собственники засылают своих людей в руководство.
Собственники - персонал	Тратить прибыль на дивиденды или на зарплату. Собственники хотят отличных работников с малой зарплатой. Условия труда и экономия. Персонал - стабильность, собственник - изменения, реорганизация
Бизнес - бизнес	Продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и прибыльность. Конфликт между направлениями бизнесов (из-за ресурсов, клиентов). Оптовая торговля конкурирует с собственной розницей. Либо рост, либо развитие клиентской базы.
Бизнес – руководители	Бизнесу нужна динамика, а руководитель ориентирован на стабильность. Бизнес нуждается в реорганизации, но для руководителей - это дополнительное напряжение. Закрытие некоторых производств ради рентабельности бизнеса в целом. Руководители отвлекают ресурсы от бизнеса на собственные нужды (увеличение управленческого персонала, представительские расходы, новую оргтехнику). Ориентация на карьеру и возможности бизнеса.
Бизнес – персонал	Бизнес требует квалификации, технологической дисциплины, некоторые работники сопротивляются. Бессубъектность персонала как тормоз развития бизнеса. Несовместимость личности и функции. Бизнес требует средств на развитие, а персонал - на социальные программы. Рентабельность бизнеса предусматривает увольнения.
Руководители - руководители	Борьба руководителей разных служб за ресурсы статусы, полномочия. Внутрифирменная конкуренция за клиентов.
Руководители - персонал	Руководители стремятся обеспечить собственникам доходность, подчиненные требуют роста зарплат. Спонтанное управление и требование порядка. Руководители требуют полной отдачи, персонал работает по минимуму.
Персонала - персонал	Частные группы интересов за счет других. Противоречие интересов между: зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями, закупающими и торгующими, инноваторами и консерваторами.

--	--

Предназначение предприятия дает представление о причине создания и смысле существования предприятия, т.е. фактически определяет область конкуренции, которая должна включать:

- основные направления деятельности предприятия на перспективу;
- общественную значимость и общественную полезность предприятия;
- отличительные особенности предприятия, продукции, услуг;
- основную категорию потребителей продукции и уровень удовлетворяемых потребностей.

Основные направления конкуренции:

отраслевое – перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается оперировать фирма. Некоторые компании ограничиваются единственной отраслью, другие готовы действовать всюду, где имеются возможности получения прибыли;

потребительское – клиентов, которых будет обслуживать фирма;

вертикальное – степень прямой ответственности фирмы за производство исходных материалов и комплектующих изделий, а также за распределение конечной продукции (место в цепочке ценности);

географическое – страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она действительно транснациональной или предпочтет «игру» в национальном рынке (географической нише).

Стратегическое видение включает перечень основных направлений деятельности в долгосрочной перспективе в представлении руководителей предприятия. Видение это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании. Видение дает ориентиры в ведении бизнеса, формирует мотивационные основы работников.

Ценностная ориентация раскрывает систему ценностей руководителей и персонала компании по отношению к обществу, потребителям, партнерам по бизнесу, конкурентам. К ним относятся специальные знания и навыки, стержневые компетенции, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Формулирование корпоративных ценностей (основа корпоративной культуры) поощряет усилия работников в приобретении знаний и навыков в соответствующих сферах.

Принципы и правила бизнеса, т.е. бизнес-идея, предполагает определение технологических и функциональных форм реализации идей бизнеса для определения и удовлетворения потребностей основных заинтересованных групп, от которых зависит успех компании. Очевидно, что к ним, прежде всего, относятся покупатели, работники и акционеры. Однако ни в коем случае не следует умалять роль других групп, включая поставщиков, банки, дистрибьюторов, местного сообщества, национальных и международных регулирующих органов. Миссия должна определить основные группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует долгосрочному процветанию компании, установить их потребности и сформулировать приоритеты в работе с ними.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг).

Миссия выполняет четыре функции:

- она призвана повысить мотивацию сотрудников, представляя внешнюю ценность, ради которой работает компания;

- она вызывает в сотрудниках, работающих в разных подразделениях и организациях, чувство причастности к общей цели, ощущение членства в большой семье единомышленников;

- она дает представление о направлении развития компании, определяя те рынки и технологии, где менеджмент видит лучшие возможности;

- она устанавливает основные принципы работы компании, определяющие характер ее отношений с сотрудниками, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и другими основными заинтересованными группами.

Различия между миссией предприятия и целями могут быть определены в терминах следующих четырех измерений, что должно отражаться в плане деятельности компании:

Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.

Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, как, например, достичь признания или стать лидером в отрасли и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящиеся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов. Цели в принципе, предполагают их достижимость.

Измеряемость. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер

Правильно сформулированные цели заинтересованных лиц позволяют выявить желаемые уникальные черты организации - то, что в формальном смысле отличает ее от всех других, включая ее конкурентов в данной области. Плохо определенные или чересчур широкие цели создают напряженные взаимоотношения с производителями и потребителями.

Формулировка цели должна отвечать определенным требованиям (рис. 2.2).

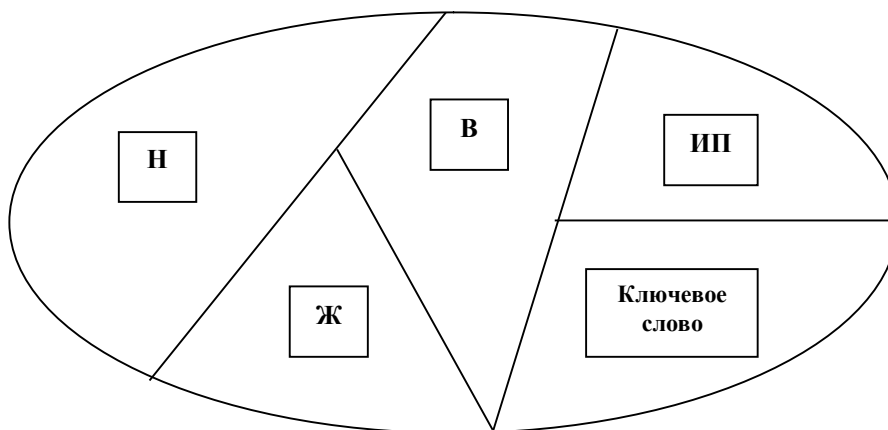


Рисунок 2.2 - Условия формирования цели

Ж - быть желаемой для ее инициатора (руководителя, специалиста);

В - иметь технические, экономические и др. возможности для разработки и реализации;

Н - быть необходимой для коллектива организации, общества;

ИП - находиться в рамках исторической преемственности для ближайшего окружения, внешней среды;

Ключевое слово – формулировка цели должна содержать ключевое слово, означающее постоянное изменение. Например: достижение, сокращение, развитие, получение и др. (для задач: построить, сдать, разработать, оценить, помочь, отчитаться - конечное действие).

В мировой практике менеджмента для целей управления бизнесом принята концепция **SMART** [16, 17], в соответствии с которой формулировки целей должны:

Specific - быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;

Measurable - выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;

Achievable - и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима;

Related - соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя;

Time-bound - быть определены по срокам достижения.

Если организация хочет работать «умнее», её цели должны отвечать еще двум параметрам (**SMARTER**):

Evaluated - взвешенно оценены руководством в контексте процесса деятельности и достигнутых результатов; и

Reviewed - цели должны периодически пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации.

Вопрос **власти (руководства)** – один из важнейших в системе управления. Основные аспекты реализации властных полномочий: люди, влияние и цели [1, 5, 18]. Поэтому власть можно определить, как способность индивида влиять на деятельность других людей для достижения организационных целей. Предполагается, что в рамках властных элементов системы управления руководители (носители властных полномочий) вместе с другими членами коллектива направляют свои усилия на решение определенных задач, используя различные виды власти (система связей).

Законная власть основывается на том, что властные полномочия исходят от организации, являются формальными (заранее определены и основываются на нормативных документах) и соответствуют уровню управления – занимаемой должности (легитимность власти). Законная власть реализуется через права на вознаграждение и принуждение.

Осуществление законных полномочий и права на вознаграждение с наибольшей вероятностью вызовет согласие и подчинение сотрудников. Применение принуждения чаще вызывает сопротивление, когда работники намеренно избегают выполнения распоряжений или не подчиняются приказам.

Личная власть (власть лидера) исходит из специфики взаимодействия личностей, находящихся на одном уровне управления. Лидер представляет собой лицо, наделенное властными полномочиями в структуре неформальных взаимоотношений. С учетом современных представлений понятие лидерства в обобщенном виде трактуется, как способность мобилизовать потенциальные психологические потребности последователей (подчиненных) и опереться на них в момент острого соперничества или конфликта. В этом смысле лидерство – это отношения, возникающие в ходе взаимного добровольного стимулирования и поддержки сотрудников, благодаря чему побуждения людей превращаются в их участие, даю-

щие конкретные результаты. В основе взаимодействия лежат личные интересы. Возникновение личной власти основывается на признании более значимых профессиональных качеств лидера (экспертная власть) или более высокого уровня качества личности (референтная власть).

Личная власть – один из важнейших инструментов лидера - руководителя. Подчиненные поддерживают менеджера, потому что уважают в нем лидера, восхищаются им, чувствуют его заботу о них. Значение личной власти возрастает, так как все большее число компаний переходит от иерархических структур к командам работников, а команды, как известно, менее толерантны к авторитарному стилю менеджмента (в силу добровольного характера личной власти).

Технологии управления – как достичь целей управления? – организация системы управления, методы, стили руководства, лидерства, организационная культура – **технологическая (функциональная) подсистема управления**. Развитие технологий управления ориентировано на качество внутренних процессов и процедур и может быть оценено с разных точек зрения. В широком смысле эффективность технологии управления определяется конечными результатами деятельности организации - выбор методов и стилей управления осуществляется с точки зрения наилучшего результата (оценка потребителя – внешняя оценка). В узком смысле – эффективная технология управления ориентируется на рост потенциала системы управления и может быть оценена качеством взаимодействия подсистем и элементов управления (качество структуры организации, снижение затрат на управление, устранение коммуникационных помех, качество управляющих воздействий, снижение уровня сопротивления изменениям и др.)

Каждый тип управления выдвигает свои требования к организации исследований. Понимать, какая система управления сложилась в компании (осознанно и грамотно выстроена), очень важно. Именно от этого во многом зависит, какие управленческие технологии можно будет реализовать в компании, какие люди смогут в ней работать - «вписаться», смириться или продуктивно и творчески развивать компанию. Система управления во многом определяет (а значит, и ограничивает) подбор сотрудников, чему и как их учить, как планировать карьерные траектории, как мотивировать и стимулировать, как управлять эффективностью их труда, насколько глубоко учитывать личные цели, понимать интересы и ценности сотрудников.

Объект управления представляет собой подсистему, реализующую управляющие воздействия – кем, чем управляют? Как правило, объект управления в организации – **производственная подсистема**, создаваемая для преобразования ресурсов (факторов производства) в конечные результаты деятельности организации (продукты, услуги). Объект управления представим в виде цепочки ценности, и включает персонал, технологии и орудия труда, системы внешних и внутренних связей.

Качество управленческих решений можно оценить по результативности их восприятия объектом управления и полнотой учета потенциальных возможностей производственной подсистемы. Поэтому следует рассматривать объект управления с точки зрения возможностей по реализации управляющих воздействий (производственный потенциал организации) и качества результатов управления – значимость результатов во внешней среде (конкурентоспособность продукции).

Производственная подсистема управления включает совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное соединение и использование во времени и в простран-

стве средств труда, предметов труда и самого труда в целях эффективной реализации производственных процессов и получения требуемых результатов (продуктов, услуг). Основные принципы управления производством [21]:

- *специализация* – сосредоточение выпуска конструктивно и технологически подобной продукции (генетические связи). Реализация принципа достигается с помощью унификации – сведение многообразия к рациональному единообразию (конечному перечню типовых объектов) с расширением области применения продукции;

- *пропорциональность* – рациональное (сбалансированное) сочетание производственных мощностей всех подразделений производства, что позволяет выпускать продукцию в нужных количествах, номенклатуре, ассортименте и комплектности в установленные сроки;

- *параллельность* – одновременное выполнение операций и стадий производственного процесса, что позволяет создавать широкий фронт работ по изготовлению конечного продукта;

- *непрерывность* – организация производства, при которой одна операция следует за другой без перерывов во времени;

- *прямоточность* – рациональная организация перемещения продукции в процессе производства, что обеспечивает кратчайший путь движения изделия от одного этапа производственного процесса к другому;

- *ритмичность* – выпуск продукции в равные промежутки времени одинакового или возрастающего количества изделий.

Эффективность управления производственной подсистемой в общем виде можно оценить соотношением между результатами процесса производства и затратами живого и овеществленного труда. Это позволяет наметить два основных пути повышения эффективности – увеличение результатов при сохранении уровня затрат, или сокращение затрат при данном уровне результатов.

Предмет управления – для чего управляют? – цели, результаты – **подсистема результатов управления**. Так как система управления не может рассматриваться в отрыве от других систем и организации в целом (неотъемлемая часть организации), оценка результатов управления в целом – это сравнение достигнутых результатов деятельности организации и ее отдельных подразделений с поставленными целями. Результаты управленческой деятельности определяются уровнем рациональной организации объекта управления и процесса управления. Оценка результатов управления в широком смысле (результаты деятельности организации в целом) может быть выполнена на основе общих и частных показателей.

Оценка результата управления используется как механизм обратной связи. При оценке результатов управления выявляют следующие *основные целевые ориентиры*:

- результаты функционирования (деятельности);

- наличие и результаты использования ресурсов;

- уровень компетентности сотрудников различных звеньев (их вклад в достижение поставленных целей);

- степень управляемости организацией (слаженность функционирования подсистем управления, всей системы, сбои при передаче информации и ресурсов и др.);

- соотношение затрат на управление и результатов деятельности организации.

Основные *количественные показатели* деятельности организации:

- производство - производительность, себестоимость, рентабельность, коэффициент сменности и т. д.;

персонал - число прогулов, текучесть кадров, количество больничных листов, частота повышения квалификации и т. д.;

экономические - прибыльность, оборачиваемость, фондоемкость, платежеспособность, норма доходности акций и т. д.;

рыночные (маркетинговые) - доля рынка и ее динамика, объем реализации, количество клиентов и величина потребления на одного клиента и т. д.

Основные качественные показатели:

навыки и компетенция персонала;

компетенция руководства;

знание рынка;

уровень организационной культуры;

уровень инновационности (разработка и применение новых технологий);

имидж организации и т. д.

Предметный аспект управления организацией предполагает выделение двух уровней качества управленческих решений, зависящих от ситуации на рынке:

- *ненасыщенный рынок* – проблема качества системы управления организации рассматривается с точки зрения возможности как можно более широкого охвата неудовлетворенных потребителей. Активная роль принадлежит потребителю, и методы обеспечения конкурентоспособности результатов управления лежат в плоскости количественного развития производственных характеристик организации. Система управления оценивается сравнительными показателями производительности – возможность реализации потенциальных возможностей организации и их экстенсивного развития;

- *насыщенный рынок* – проблема оценки качества системы управления смещается в область качества - борьбы за более полное удовлетворение конкретного потребителя. Активная роль принадлежит производителю, и методы обеспечения эффективности управления связаны со снижением затратности производства (ценовая конкуренция – целевые факторы внутренней среды) и качеством продукции (дифференциация, инновации – целевые факторы внешней среды).

Подсистема результатов управления в широком смысле (результаты деятельности организации) в современных организациях становится ведущей – задавая целевые установки для управления в целом (*управление по результатам*). В этом случае формируется система результатов на всех уровнях управления организацией. Подобное управление основывается на четко определенной ответственности за результаты и нуждается в систематическом мониторинге, самоконтроле и предоставлении отчетов о достигнутом прогрессе. Управление, ориентированное на результаты – это такой метод управления, благодаря которому организация гарантирует, что все ее процессы, продукты и услуги способствуют достижению желаемых результатов на всех уровнях управления.

2.4.2 Структурные аспекты управления

Структура представляет собой основную характеристику системы управления (вместе с элементарным составом) и включает систему связей между подсистемами (элементами) последней.

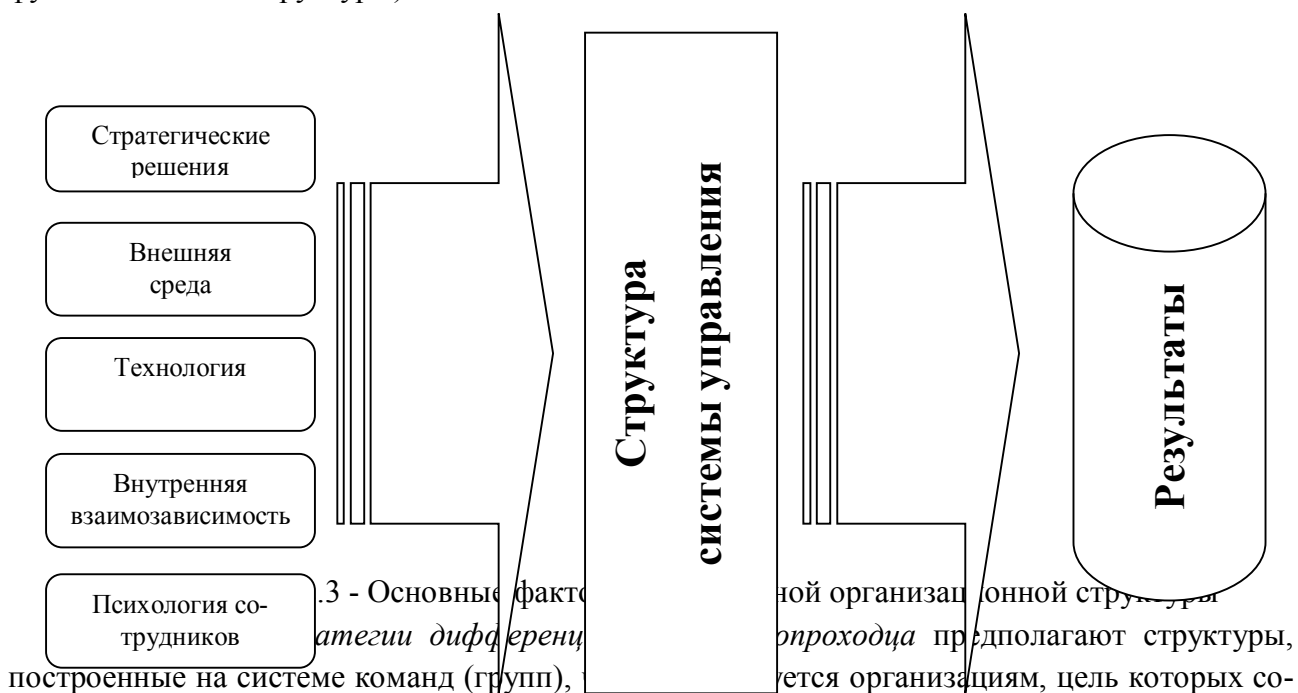
Как было показано ранее, в системах могут возникать и использоваться различные виды связей (как было показано выше, табл. 1.3). Реализация и использование системы связей является важнейшей задачей в управлении и предполагает учет их определенных особенностей (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Основные характеристики связей между элементами системы управления

<i>Вид связи</i>	<i>Источник</i>	<i>Использование в управлении</i>	<i>Ограничения</i>
Целевые	Субъект управления – предпочтения и потребности субъектов	Система целей, результатов деятельности, задач подсистемам	Потенциал организации
Вертикальная (субординационная)	Властные полномочия: переданные с высшего уровня управления (законная власть); переданные объектом управления добровольно (личная власть)	поощрение, наказание; формализация отношений; слияния и поглощения; следование за лидером (приобретение опыта, подражание), неформальные отношения;	ограниченная компетенция (права по должности); совпадение личных целей и интересов
Горизонтальная (координационная)	Интересы субъектов (осознанные потребности)	договорные отношения (договор, контракт, соглашение), формальные и неформальные отношения; горизонтальная интеграция	совпадение интересов; взаимное стремление субъектов
Функциональные	Специализация элемента (вид деятельности, место в цепочке ценности)	технологии; командная работа; подбор персонала; стандартизация видов деятельности;	уровень профессиональной подготовки; информация, знания
Генетические	Происхождение (предназначение)	заимствование технологий; обучение, воспитание; стандартизация выпуска; вертикальная интеграция	технологическая зависимость; родственные отношения; характер собственности

Структура системы управления основывается на стратегии организации, внешней среде, технологии производства, взаимозависимостью между элементами организации и характеристиках психологии сотрудников (рис. 2.3).

Влияние стратегических решений. Конкурентные стратегии предполагают сосредоточение на цене и качестве продукции в рамках всего рынка или его определенного сегмента [5, 22]. Организации, ориентированной на *стратегию лидерства в издержках*, реализующие экономное использование ресурсов, наиболее адекватны иерархической структуре, что предполагает жесткие специализацию и командные цепочки (линейные, линейно-функциональные структуры).



Организации, ориентированной на *стратегию дифференциации*, предполагают структуры, построенные на системе команд (групп), которые отличаются гибкостью и скоростью принятия решений. Для таких организаций структура должна быть более плоской, чем для организаций, цель которых состоит в повышении степени гибкости и ускорении инновационных процессов. Небольшие команды отличаются высокой мобильностью, если они располагают необходимыми людьми и ресурсами для решения всех поставленных перед ними задач. Т.е., для роста гибкости организации структура должна становиться все более плоской (снижается количество уровней управления) и сокращается степень разделения труда (матричные, сетевые, виртуальные структуры).

Влияние внешней среды. В неопределенной внешней среде основные подразделения организации вынуждены фокусироваться на собственных задачах и соответствующих элементах внешней среды (закон самосохранения) и, следовательно, отделяют себя от других (по целям, задачам и временным горизонтам). Это приводит к возникновению дополнительных барьеров между подразделениями (зачастую трудно проницаемых) и возрастанию различий между структурными подразделениями.

Для достижения целей организации могут быть использованы потенциалы команд, менеджеров проектов, горизонтальные информационные потоки. Это требует перевода вертикальных структурных элементов (специализация, централизация, формализованные процедуры и т.п.) в горизонтальную плоскость – формирования договорных отношений (например, аутсорсинг). В изменчивом окружении наиболее значимым условием эффективности организации – выступает своевременность получения и обработки информации о внешней среде. Подразделения организации заинтересованы в объединении своих усилий, процесс принятия решений в максимально возможной степени децентрализован – ответственность

распределяется на все команды и специализированные группы, работающие по конкретным проблемам.

Относительно стабильной внешней среде наиболее адекватна иерархическая организационная структура с акцентом на вертикальные связи. В данных обстоятельствах практически отсутствует необходимость в изменениях, более эффективной координации или повышения гибкости. Акцент в управлении может делаться на специализацию (производительность), централизованное принятие решений и широкомасштабный контроль.

Влияние производственной технологии. Исходя из типа технологии, можно выделить некоторые специфические структурные организационные решения.

Технологии материального производства. Для предприятий, использующих такие технологии, характерны:

- мелкосерийное или единичное производство требует высокой универсализации специалистов и формирования организационной структуры в виде системы групп уникальных специалистов высокой квалификации (например, индивидуальный заказ одежды, инструменты, космические корабли, подводные лодки и т.п.), т.е. речь идет о плоской структуре в виде системы команд, сетевом взаимодействии;

- крупносерийное или массовое производство характеризуется стандартными производственными циклами. Продукция выпускается крупными партиями, все потребители получают один и тот же товар. Данная технология предполагает широкое использование машин и оборудования, стандартизацию функций, высокую степень разделения труда, что соответствует иерархическим структурам (например, линейно-функциональная или дивизиональная). Сотрудники, как правило, являются «элементом» процесса производства (конвейерное производство);

- непрерывное производство предполагает механизацию рабочего потока в целом и представляет собой наиболее сложную форму производственной технологии. Непрерывный процесс производства не имеет ни начала, ни конца, человек-оператор не является частью производства как такового, поскольку всю работу делают машины. Операторы управляют процессом, контролируют его параметры, ремонтируют оборудование (химические и нефтеперерабатывающие заводы, электростанции и т.п.). Такие технологии предполагают высокий уровень формализации, делегирование полномочий и ответственности, четко сформулированные правила и процедуры.

С повышением сложности технологии возрастает значение административного управления и одновременно повышается роль вспомогательного персонала, поэтому фирмы с мелкосерийным и непрерывным производством имеют более свободную, гибкую структуру, а компании с массовым производством – жесткую, вертикальную (иерархическую).

Технологии в сфере услуг имеют следующую специфику:

- неосвязаемость выпуска. Результаты деятельности компаний сферы услуг не имеют материального воплощения. Услуги невещественны и в отличие от материальных благ не сохраняемы (не могут храниться и накапливаться) – они либо потребляются в момент оказания, либо безвозвратно утрачиваются;

- непосредственный контакт с потребителем. Оказание и получение услуги предполагает непосредственное взаимодействие сотрудника фирмы и клиента. Предоставление и потребление услуги происходит одновременно.

Структурные характеристики организаций сферы услуг во многом схожи с отличительными чертами непрерывного производства. Они имеют, как правило, гибкую, нефор-

мальную, децентрализованную структуру, отличаются высокой степенью горизонтальных коммуникаций, однако отличаются высокой степенью формализации, заданной институциональными условиями. Подобные организации рассредоточены и действуют в тесном контакте с основным потребителем.

Информационные технологии предназначены для использования сетевых информационных процессов поддержки основной деятельности (Интернет, локальные сети и т.п.). Фирмы, использующие информационные технологии, становятся более гибкими и децентрализованными, что позволяет адаптироваться к быстро изменяющимся внешним условиям. Такие компании часто организуются по сетевому или виртуальному принципу. Их предназначение – способствовать свободному движению информации и рабочих процессов между различными элементами организации. Доля вербальных и электронных коммуникаций высока, как в вертикальной, так и в горизонтальной плоскости в силу огромного значения оперативной информации (непосредственное участие руководителей в решении задач). Преимущество получает тот, кто быстро идентифицирует открывшиеся возможности и быстро использует их, что требует экстраординарных открытости и гибкости.

Влияние характера взаимозависимости элементов организации во многом определяет необходимую степень координации и, соответственно, вид структуры. Под взаимозависимостью процессов понимается степень их подчиненности друг другу в смысле необходимых для выполнения поставленных задач ресурсов или материалов. Слабая взаимозависимость означает, что подразделения (процессы) функционируют автономно и не испытывают настоятельных потребностей в координации или обмене информацией и материалами. При сильной взаимозависимости элементы должны постоянно обмениваться информацией и ресурсами. Можно выделить несколько типовых форм взаимозависимостей элементов организации:

Номинальная взаимозависимость – элементы организации вносят вклад в общее дело (достижение общей цели), но непосредственно между собой не связаны. Степень координации в этом случае минимальная и осуществляется стандартными методами, которые непосредственно людей не затрагивают (выбор общей цели, продукта деятельности).

Последовательная взаимозависимость – по принципу «предыдущий - последующий». Данная связь может быть организована по времени, по результатам деятельности, по технологии и др. При этом последующие элементы зависят от предыдущих. Требуется более тесная координация (наиболее распространенная форма - планирование).

Обоюдная взаимозависимость - возникает в случае, когда результаты деятельности одного подразделения становятся факторами производства другого и наоборот. Основным методом координации в этом случае представляет собой взаимное регулирование (отдельными или групповыми координаторами).

Определенный тип взаимозависимости предполагает соответствующие структурные решения (табл. 2.9) и соответствующие методы управления.

Влияние психологических характеристик персонала. Проектирование эффективной системы управления организацией невозможно без учета мотивации и реализации принципов стимулирования работников. При этом в основе мотивации лежат внутренние побуждающие мотивы работника, а стимулирование предполагает использование внешних условий повышения заинтересованности работника в достижении целей организации.

В основе мотивация персонала лежит реализация потребностей людей. Они выступают внутренними побудителями к взаимодействию, его внутренней причиной. Само же взаи-

модействие людей, как основа организационной структуры, является внешним проявлением существования человека. Оно возникает как результат осознания потребностей, т.е. формирования интереса - мотивационного состояния, побуждающего к деятельности.

Таблица 2.9 – Структурные решения в соответствии с типом взаимозависимости

<i>Виды взаимозависимостей</i>	<i>Организационные решения и методы управления</i>
<i>Номинальная</i>	Структуры типа «мяч-колокол», проектные, матричные, сетевые и др. Управление по целям, путем стандартизации процедур, правил и инструкций
<i>Последовательная</i>	Иерархические. Управление стандартными процедурами, процессное управление при интегрирующей роли руководителя
<i>Обоюдная</i>	Плоская структура. Управление командами, группами

С точки зрения управления интересами необходимо осуществлять воздействие, заблаговременно влияя на формирование направленности деятельности сотрудника в соответствии с целями управления организацией в целом.

Формирование интереса – сложный многоэтапный процесс, который предполагает осознание значимости потребности, поиск способов ее удовлетворения, определение объекта, способный наилучшим образом удовлетворить потребность и определение пути, приемов включения этого объекта в процесс удовлетворения потребности.

На рис. 2.4 представлено поле сил [5] организационной структуры системы управления.

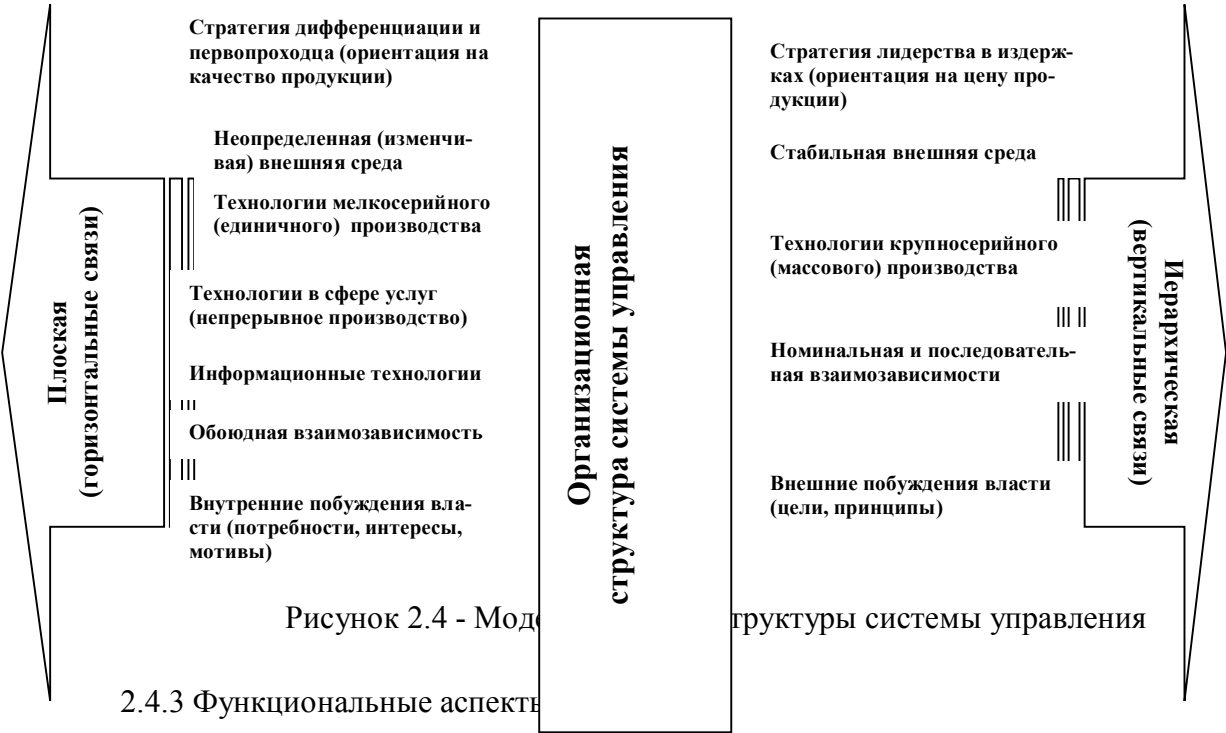


Рисунок 2.4 - Модель организационной структуры системы управления

2.4.3 Функциональные аспекты

Любые характеристики системы управления организацией приобретают смысл и значимость в процессе ее функционирования – деятельности для достижения поставленных целей. В первую очередь это связано с тем, что управленческая деятельность представляет собой особый вид деятельности, присущий исключительно человеку:

- с одной стороны – это совокупность последовательно выполняемых должностными лицами органов управления работ, объединенных единством цели и общностью решаемых задач по управлению;

- с другой – совокупность тесно связанных между собой организационных форм работы, методических приемов исполнения управленческих функций.

Основные функциональные элементы системы управления - принятие и реализация управленческих решений, координация, коммуникации, использование информационных технологий и межличностное общение (рис. 2.4) [5].



Рисунок 2.4 – Основные функциональные элементы системы управления

Все эти элементы, в конечном счете, составляют технологию управленческой деятельности, которой присущи определенные особенности:

решающая роль в сохранении целостности системы принадлежит информационным связям;

системы способны переходить в различные состояния в соответствии с управляющими воздействиями, на что требуется определенное время (время управления);

существует некоторое множество допустимых линий поведения системы, из которой выбирается наиболее предпочтительная (рациональная – приносящая наибольшую или достаточную выгоду субъекту управления). Если возможности выбора нет – нет и управления;

для систем управления характерны контуры управления, соответствующие структуре (существующим связям);

системы являются открытыми, т.е. воздействие внешней среды может иметь различную природу и последствия, что следует учитывать при управлении;

процесс управления всегда целенаправленный (осуществляется в интересах субъекта управления).

Выбор форм управляющих воздействий зависит и от вида производимой продукции. Так, например, для предприятий сферы услуг, в связи со спецификой продукции (неосвяза-

мость услуги, необходимость непосредственного контакта с потребителем) и опорой на систему деловых контактов значимой составляющей цепочки ценности становится деловая сеть. Управление деловой сетью создает возможности не наращивать капитальные активы предприятия, а формировать гибкую систему договорных отношений в соответствии с существующим спросом на услуги. Такой поход основывается на гипотезе, что спрос можно не только контролировать, но и предсказывать в режиме реального времени, создавая адекватные организационные структуры. Эффективное участие в деловых сетях способствует повышению эффективности системы управления и организации в целом.

Можно сформулировать основные **требования к функциональной подсистеме** системы управления, такие как целенаправленность, информационная достаточность (обеспеченность), непротиворечивость, системность и мотивированность.

Функциональный аспект системы управления напрямую связан с управлением цепочкой ценности предприятия, основу которого составляет системный анализ для обнаружения этапов, которые могут быть упрощены, объединены или полностью устранены без отрицательного влияния на получаемую в результате ценность. Т.е. целью управления является максимизация ценности для потребителя при минимизации себестоимости и, что чаще является даже более важным, минимизация задержки доставки товара от изготовителя конечному потребителю. Время стало драгоценным ресурсом.

Составляющие системы управления в цепочке ценности включают определенные ключевые элементы (виды деятельности):

физический (преобразование материальных ресурсов) - добавляет ценность путем изменения физических характеристик сырья, материалов, комплектующих, узлов и изготовленных продуктов. Помимо поставок и производства, физический слой содержит элементы распределения, необходимые для доставки ценности до места, указанного клиентом;

процессный (организационный) - включает этапы, необходимые для обеспечения надежности и эффективности работы системы, сам не создает ценности. Он добавляет ценность системе управления опосредованно через физический и виртуальный слои, выполняя для них функции разработки управленческих решений и координации деятельности элементов организации.

информационный (виртуальный) - добавляет ценность путем предоставления полезной информации для функционирования предприятия. Он содержит все нематериальные активы, которые компания использует для предоставления ценности своим клиентам (может для определенных продуктов служить основой технологии).

Основным функциональным элементом системы управления является **управленческое решение**, в основе которого лежит определение и формализация целей владельца проблемы (инициатора решения). Разнообразие интересов владельцев проблем приводит к множеству форм управленческих решений.

В зависимости от степени формализации решения могут иметь диапазон: от необдуманного решения, до детально рассчитанного. Вместе с тем, необходимость распространения решений среди сотрудников требует определенной формализации их представления – оформления решения в виде соответствующего документа или процедуры (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Формализация решений

Формы	Содержание
Выписка	Законченный фрагмент какого-либо документа
Деловая беседа	Специально организованная руководителем встреча с подчиненным (группой) для обмена мнениями по заранее оговоренной теме
Деловая игра (тренинг)	Специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитации реальных процессов
Деловое слово	Твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя
Заседание	Узкопрофессиональное совещание для решения в основном организационных вопросов
Информационное письмо	Набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т.д., отправленное заинтересованным лицам
Личный пример	Действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам и технике выполнения УР
Методика	Совокупность организованных действий для профессионального выполнения какой-либо деятельности
Наставление	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР
Обучение	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности
Отчет	Решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной работе по выполнению УР (письменной, устной)
Предписание	Официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок
Принуждение	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз или другими способами (повышенного вознаграждения)
Разъяснение	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР
Рекомендательное письмо	Решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, оценка деятельности перед работодателем, поставщиком, потребителем
Совет	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения УР. Выполнение не обязательно
Совещание	Коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использованию коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения УР
Сообщение	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР
Убеждение	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного требуемые прочные взгляды или мероприятия по содержанию УР для его выполнения
Условие	Отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения

Эффективное решение требует выполнения комплекса мероприятий, включающих научное, организационное и информационное обеспечение. В основе разработки и реализации эффективного управленческого решения лежат координация, организационные коммуникации и качество информационного обеспечения.

В идеале принятие управленческого решения осуществляется на основе исчерпывающей информации. В реальной практике руководитель, как правило, не имеет достоверных данных о некоторых весьма существенных факторах. Именно поэтому часть принимаемых управленческих решений не позволяет добиваться планируемых результатов.

Получение дополнительной информации об альтернативных вариантах решений способствует снижению уровня неопределенности. Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Поэтому на практике используется несколько моделей принятия решений: классическая (рациональная), ограниченной рациональности (административная) и политическая [14].

Классическая модель принятия рациональных решений основывается на экономических предположениях – управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

В основе данной модели лежат следующие предположения:

- ЛПР стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы;
- руководитель стремится к определенности, получению всей необходимой информации, оценке всех возможных вариантов и их последствий;
- известны критерии оценки альтернатив. ЛПР выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации;
- ЛПР действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Административная модель более реалистична в плане принятия сложных решений. Она основывается на следующих принципах:

- цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. ЛПР может не подозревать о существующих в организации проблемах и возможностях. Однако все решения направлены на реализацию общих организационных процедур и результатов;
- рациональные процедуры ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий;
- границы поиска различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями;
- большинство ЛПР довольствуется скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся информации, отчасти – из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия решений в сложных ситуациях в интересах организации, а не диктует, как следует их принимать. В ней учитываются человеческие и иные влияющие на рациональность выбора ограничения. Во многом выбор руководителя опирается на его интуицию и имеемый опыт.

Политическая модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать, или какую линию поведения выбрать. Такие решения являются групповыми и принимаются путем формирования коалиций – неформальных аль-

янов между разделяющими определенными цели руководителями. В случае неоднозначности возможных результатов решения ЛПР добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. Создание коалиций позволяет инициативным руководителям внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться выбора предлагаемого ими варианта.

Политическая модель основывается на следующих предположениях:

- организации состоят из имеющих различные интересы, цели и ценности групп. Руководители по-разному определяют приоритетность проблем, разделяя или выражая несогласие с целями и интересами коллег;

- информация является неопределенной и неполной. Рациональное поведение лимитировано сложностью многих проблем, а также личными и организационными ограничениями;

- менеджеры не обладают необходимыми для идентификации всех составляющих проблемы и обработки всей значимой информации временем, ресурсами или ментальными способностями. Для сбора информации и уменьшения неопределенности менеджеры общаются друг с другом, обмениваются мнениями;

- цели и альтернативы вырабатываются в ходе дебатов. Решения являются результатом дискуссий и «переговоров» между членами коалиций.

В таблице 2.11 представлены сравнительные характеристики рассмотренных моделей принятия решений.

Таблица 2.11 – Сравнительные характеристики моделей принятия решений

<i>Классическая модель</i>	<i>Административная модель</i>	<i>Политическая модель</i>
Четкость целей, осознание проблемы Полная определенность ситуации Исчерпывающая информация о вариантах решения и возможных результатах Человек делает рациональный выбор для максимизации полезных результатов	Проблема и цели неочевидны Имеет место ситуация неопределенности Ограниченность информации о вариантах решения и их последствиях Приемлемый выбор, опирающийся на интуицию и коалиции	Плюрализм, конфликт целей Состояние неуверенности / неопределенности Несоответствие мнений Неопределенность информации Дискуссии и переговоры между членами коалиций

Исследования показывают, что рациональные (классические) решения характерны для организаций, работающих в стабильных условиях. Административный и политический подходы, а также интуиция в большей степени адекватны динамично меняющейся внешней среде, когда решения принимаются быстро, в условиях неопределенности.

Для достижения запланированных результатов от руководителя требуется активное вмешательство и оперативное устранение возникающих в ходе производственного или управленческого процесса отклонений. В этом заключается суть **координации**. Если установление причин отклонений не требует специального изучения и исследования, а опыт ра-

боты и квалификация руководителя соответствуют уровню их решения, то корректирующие воздействия по устранению отклонений проводятся сразу.

При осуществлении корректирующих воздействий важно не только своевременно устранить сбои в ходе процессов, но и предусмотреть меры, позволяющие избежать повторения подобных отклонений, что достигается устранением вызвавших их причин.

Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.

Благодаря функции координации обеспечивается динамизм организации, создается гармония взаимосвязей элементов и подразделений, осуществляется рациональное маневрирование ресурсами внутри организации и на рынке. Объектом координации являются все подсистемы организации. Координация обеспечивает единство действий всех элементов организации, их интеграцию в интересах наиболее эффективного и оперативного достижения поставленных целей.

Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечение взаимодействия определенных (всех) частей организации в интересах выполнения поставленных задач.

Степень необходимости в координации зависит от степени разделения труда и взаимозависимости элементов организации. Сложность решаемых в процессе координации задач во многом определяется размерами организации. Если деятельность предприятия распределена между десятками подразделений и тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает.

В организациях используется горизонтальная и вертикальная координации:

- *горизонтальная координация* обеспечивается неформальными взаимоотношениями, действующими на разных уровнях организационной структуры. Она осуществляется за счет общности интересов. Инструментами координации становятся взаимные подстройки, стандартизация входов и выходов, результатов, общие ценности, взаиморасчеты. В условиях рыночных отношений горизонтальная координация, как правило, принимает форму системы договорных (контрактных) отношений. Наиболее характерна она для работы в условиях быстро устаревающей не формализуемой информации, при наличии высококвалифицированного персонала;

- *вертикальная (субординационная) координация* обеспечивается существующей в организации нормативной базой, имеет четко определенные пределы и механизмы осуществления. Для ее реализации используются регламенты и процедуры, приказы, делегирование полномочий. Такая координация подходит для работы в стабильных условиях формализуемой информации, привлекательна для неквалифицированных сотрудников.

Организационные коммуникации представляют собой процесс обмена, передачи и осознания информации в интересах мотивирования элементов организации и воздействия на них. С помощью коммуникации руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения в выборе оптимальной стратегии достижения поставленных целей. Поэтому можно сказать, что коммуникации служат необходимым инструментом координации.

С помощью коммуникаций осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники долж-

ны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникации выполняют контролирующие функции. В то же время они усиливают мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу, и т. д.

Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникации, которые осуществляются в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникации способствует эмоциональному выражению работников и позволяет реализовывать социальные потребности. Существенное значение имеет и функция коммуникации, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки альтернативных решений.

2.4.4 Поведенческие аспекты управления

На современной стадии развития систем управления человеческий капитал представляет форму выражения производительных сил человека и рассматривается как основа конкурентных преимуществ организации [1, 18, 23]. Учитывая ограниченность материальных ресурсов и их потребление в процессе производства можно определить человеческий капитал как важнейший ресурс современного общества, его специфический актив. К человеческому капиталу как активам предприятия относят:

- нематериальные активы компании, определяющие ее положение на рынке (марка, название, дистрибутивные каналы, соглашения, контракты и др.);
- интеллектуальную собственность, которая принадлежит компании и защищается законом (торговые и сервисные марки, патенты, авторские права, ноу-хау и др.);
- интеллектуальные инфраструктурные активы, обеспечивающие функционирование компании (философия управления, организационная культура, системы и модели управления, способы организации бизнес-процессов и др.);
- персонализированные интеллектуальные активы – прежде всего знания и опыт, умения и таланты, которые принадлежат сотрудникам фирмы, ее партнерам.

Специфика человеческого капитала заключается в том, что:

- он не расходуется в процессе использования, а, наоборот, прирастает, совершенствуется;
- человеческим капиталом фирма не может распоряжаться только по своему усмотрению, поскольку он ей полностью не принадлежит – он может считаться лишь временно привлеченным средствам и его использование зависит в первую очередь от мотивации владельцев – сотрудников организации;
- человеческий капитал неосязаем и поэтому в большей части с трудом поддается традиционным стоимостным оценкам.

Наиболее важная часть человеческого капитала организации связана с системой управления – с менеджерами и специалистами в области управления. Поэтому они находятся в числе наиболее высокооплачиваемых профессиональных категорий сотрудников. Они создают новое богатство путем приложения информации к существующим организационным или производственным системам, тем самым, обеспечивая лидерство в издержках или повышение качества продуктов и услуг. Менеджеры должны объединить в систему не только производственных работников, но и множество информационных специалистов (учет, пла-

нирование, кадры, исследования и т.п.). именно качество и эффективность информационных сетей определяет успех или неудачу современного производства.

Двойственная природа активов предприятия (материальные и нематериальные) приводит к необходимости использования соответственно двух механизмов управления, имеющих принципиально разную основу.

Во-первых, это подсистема управления организационно-техническими средствами, действующая по принципам эффективной организации труда с учетом его вертикального и горизонтального разделения, а также на основе реализуемых производственных технологий. Перспективы развития системы управления в данном направлении связаны с использованием методов научной организации труда и совершенствования производственно технологической оснащенности организации. Наиболее эффективная система управления организационно-технической подсистемой известна как бюрократическая модель. Она минимизирует влияние человеческого фактора и с точки зрения точности, постоянства, строгости и надежности работы превосходит все другие формы административной организации. Такое понимание бюрократии позволяет объяснить, как востребованность бюрократических принципов в управлении, так и их ограниченность.

Во-вторых, это подсистема управления персоналом (или в современной трактовке – управление человеческим капиталом, человеческими ресурсами), действующая на принципах эффективной мотивации персонала. Причем, практика управления показывает, что организационные структуры, построенные исключительно на горизонтальных связях, с трудом поддаются контролю отдельной личности и требуют сознательного введения отдельных бюрократических процедур в управление.

Принципиальная неустранимость каждой из подсистем приводит к необходимости поиска компромиссного варианта управления, что приводит к использованию двух видов управленческих воздействий на человеческий капитал – пассивных и активных.

Пассивные воздействия не оказывают непосредственного воздействия на сотрудников и реализуются в виде условий, норм и правил поведения. К ним можно отнести:

- ограничители – условия, ограничивающие негативное поведение;
- профилактика – условия для предупреждения негативного поведения;
- мотивация – условия для формирования мотивации поведения сотрудников.

Активные воздействия на отдельных сотрудников, группу и коллектив в целом представляют собой целенаправленные систематические и выборочные мероприятия:

- устраняющие – воздействия, направленные на устранение последствий негативного поведения;
- превентивные – направленные на предвидение и предотвращение проблем и трудностей;
- регулирующие – направленные на поддержание существующей ситуации, схемы деятельности;
- стимулирующие – направленные на улучшение поведения сотрудников, повышение их мотивации на позитивную деятельность.

Система воздействий составляет существенную часть политики управления человеческим капиталом, в основе которой лежат основные принципы: каждый менеджер, вне зависимости от занимаемой должности несет ответственность за работу с персоналом; наемные работники рассматриваются как наиболее ценный ресурс компании, создающий сложное конкурентное преимущество; управление человеческим капиталом предназначено для инте-

грации всех элементов и уровней управления организацией – целевого, функционального, процессного, стратегического, тактического и др. Для этой цели требуется эффективное решение основных задач управления человеческим капиталом – привлечение эффективной рабочей силы, развитие ее потенциала и ее долгосрочная поддержка. В основе управления человеческим капиталом фирмы должна лежать адекватная внешним и внутренним условиям деятельности модель.

2.4.5 Информационные аспекты управления

Имеющиеся ресурсы предприятия можно использовать различными способами. Поскольку ресурсы всегда ограничены, ключевым фактором успеха становится принятие правильного и своевременного решения о том, где и как следует их сосредоточить для достижения максимального эффекта. Именно предоставляемые информационными технологиями новые возможности позволяют осуществить концентрацию ресурсов в нужное время и в нужном месте для решения главных, приоритетных задач предприятия [24].

Информация и знания расширяют возможности человека, помогают «поднять его на плечи предшественников». Организованные в систему знания повышают профессиональную компетентность сотрудников и позволяют осуществлять деятельность предприятия более рационально, целенаправленно и экономно, а, следовательно, более эффективно. Поэтому управление современными предприятиями предполагает выделение специализированного направления - информационного обеспечения управления.

Понятие **информационного обеспечения** управления используется в смысле предоставления сотрудникам предприятия необходимой информации с использованием соответствующих методов и программных продуктов (программных пакетов, прикладного программного обеспечения, программных средств). Можно выделить несколько категорий информации:

1. Информация необходимая для определения и выполнения предназначения (миссии) организации. Такая информация является *внешней*.
2. Информация, необходимая для реализации производственных функций и процессов. Такая информация является *внутренней*.
3. Информация, используемая для управления технологическими (рабочими) процессами, а также деятельностью предприятия в целом (*внутренняя информация*).

Предприятие можно рассматривать как информационный узел, в котором сходятся внешние входящие потоки информации, формируются и циркулируют внутренние потоки, а также формируются выходящие внешние информационные потоки. Применение современных средств обработки информации позволяет значительно повысить скорость обработки постоянно возрастающих потоков информации. Однако следует понимать, что главный экономический эффект применения этих средств заключается в повышении качества управления и качества основных производственных процессов, а не только в прямой экономии от ускорения обработки данных.

Систему информационных потоков на предприятии составляют:

- *внутренние регулярные*, предназначенные для организации повседневной деятельности и оперативного управления;
- *внешние входящие и исходящие регулярные*, предназначенные для координации совместной деятельности и взаимодействия с организациями микроокружения;

- *внешние входящие нерегулярные*, формирующиеся организациями макроокружения (как правило, обязательные и определяют внешние условия и требования к деятельности предприятия).

Информационное обеспечение реализуется в следующих основных направлениях:

- выявление, структурирование и регулярное уточнение информационных потребностей предприятия;
- мониторинг и отбор источников информации;
- сбор информации, оценка ее достоверности, полноты и значимости;
- анализ информации и выявление тенденций в анализируемых сферах;
- разработка прогнозов и альтернативных сценариев действий предприятия;
- оценка и сравнение альтернативных сценариев, выбор стратегии действий и принятие управленческих решений для реализации выбранной стратегии.

Можно выделить экономические, поведенческие и управленческие аспекты влияния информационных систем и технологий на организацию. Кроме того, внедрение сетевых информационных технологий может принципиально изменить организацию и создать новые возможности для нее на рынке.

Экономические теории. С точки зрения экономики информация и технология ИС может рассматриваться как *фактор производства*, взаимодействующий с другими факторами (земля, труд, капитал). Если стоимость ИС падает, это отражается на трудовых ресурсах, которые имеют историческую тенденцию к росту, и наоборот. Отсюда следует, что информационная технология позволяет сократить число менеджеров среднего звена и клерков, автоматизируя их функции.

Информационные технологии также *помогают фирмам контролировать свои размеры*, поскольку они могут снизить стоимость транзакций – сделок по приобретению товаров на рынке, которые фирма не может производить самостоятельно. Согласно теории операционных издержек, фирмы и частные лица стараются минимизировать операционные издержки, так же как и производственные затраты. Использование рынков обходится дорого, поскольку сюда входят расходы по поиску и связи с поставщиками, контроль выполнения контрактов, страхование, получение информации об аналогичных продуктах и т.д. Как правило, компании пытаются сократить операционные издержки, увеличивая свой размер, повышая число сотрудников, а также приобретая фирмы – поставщики и дистрибьюторов (вертикальная интеграция вдоль цепочки ценности).

Информационные технологии, особенно сетевые, могут помочь фирмам сократить расходы на проведение торговых операций, позволяя использовать внутренние источники, вместо того, чтобы обращаться к внешним партнерам. Снижение стоимости транзакций позволяет уменьшать размеры фирмы (количество сотрудников), поскольку закупать товары и услуги на рынке гораздо проще, чем производить их самостоятельно. Размер фирмы может оставаться постоянным или уменьшаться даже в том случае, если доходы ее растут.

Информационные технологии также могут приводить к *сокращению управленческих расходов внутри компании*. Согласно агентской теории, фирма рассматривается как связанная группа контрактов между отдельными личностями, имеющими свои интересы, а не как отдельный объект, максимизирующий собственную прибыль. Принципал (владелец) предприятия нанимает агентов (работников) для выполнения определенной работы. Однако агенты нуждаются в контроле и управлении ими, поскольку обычно собственные интересы для

них важнее интересов владельца. При увеличении размеров фирмы и расширении масштабов ее деятельности расходы на управление агентами также возрастают.

Информационные технологии позволяют добиться сокращения агентских расходов благодаря снижению затрат на получение и анализ информации, давая возможность менеджерам контролировать большее число работников.

Поведенческие теории базируются на социологии, психологии и политологии. Они свидетельствуют о том, что ИС автоматически трансформируют организации и поведение сотрудников, хотя одновременно могут служить и инструментом, сознательно используемым руководством для достижения поставленных целей.

Информационные технологии могут изменить иерархию принятия решений в организации путем снижения расходов на добычу и распространение информации. ИТ обеспечивает передачу информации от всех подразделений непосредственно высшему руководству, устраняя потребность в менеджерах среднего звена и клерках, их обслуживающих. И наоборот, необходимая информация может передаваться исполнителям, могущим самостоятельно принимать решения в своей сфере компетенции (формирование структуры типа «мяч-колокол»).

В постиндустриальных обществах властные структуры все больше зависят от знаний и уровня информированности, а не от уровня занимаемой ими позиции. Следовательно, организации постепенно выравниваются (становятся более плоскими), поскольку профессионалы могут сами принимать необходимые решения на локальном уровне: процесс принятия решений становится более децентрализованным с распространением информации и знаний внутри организации.

ИТ приводят к появлению адхократий и «целевых» структур, в которых специалисты временно объединяются в группы для выполнения конкретных заданий, а затем расформируются, чтобы продолжить работу над другими проблемами.

Многие организации могут существовать виде виртуальных организаций, деятельность которых не ограничивается их географическим расположением. Виртуальные организации используют компьютерные сети для связи между собой сотрудников, обмена активами и идеями. Они могут соединять фирму с поставщиками, клиентами и даже конкурентами, помогая создавать и распространять новые продукты и услуги, не обращая внимания на традиционные границы предприятия или его физическое месторасположение.

ИС могут рассматриваться как средство политической конкуренции между подгруппами внутри организации и борьбы за власть. Они неизбежно являются одним из ограничительных факторов организационной политики, поскольку они влияют на доступ к ключевому ресурсу – информации. ИС могут влиять на то, кто, когда и каким образом работает с информацией внутри организации.

Так как ИС обычно изменяют структуру организации, ее культуру и политику, а также методы работы, зачастую многие сотрудники сопротивляются их внедрению. Внедрение новых технологий неизбежно приводит к изменению всех элементов внутренней структуры организации (цели, капитал, структура, люди, технология).

Влияние информационных систем и технологий на менеджмент. ИС и ИТ способствуют улучшению связей менеджеров с работниками, внешней средой и между собой. В целом ИС и ИТ оказывают положительное влияние на практику менеджмента, хотя, конечно, случаются и проблемы. Можно выделить некоторые конкретные результаты влияния.

Увеличение эффективности труда персонала. С помощью ИТ работники могут получать самые разнообразные данные о внешней среде, а также обмениваться информацией и мнениями. Устраняются временные и пространственные барьеры. Современные ИТ обеспечивают такой дизайн рабочих заданий, что труд становится более интеллектуальным и интересным. При правильном внедрении ИС и ИТ они могут радикально отразиться на эффективности труда персонала.

Увеличение производительности. Новые ИТ обещают значительно ускорить рабочие процессы, снизить затраты и увеличить производительность труда. Кроме того, ликвидируется или существенно сокращается рутинная работа с документами и решение рутинных задач.

Наделение сотрудников полномочиями. ИТ оказывают серьезное влияние на структурирование организаций. Изменяются принципы распределения информации в организации, доступ к ней получает более широкий круг сотрудников. От работников низших уровней управления в связи с этим ожидают решений, которые ранее за них принимали соответствующие начальники (эскалация знаний).

Информационная перегрузка. Во многих случаях темпы производства информации опережают способности персонала по ее обработке («синдром информационного переутомления»). Основной путь решения проблемы - повышение качества информации, дифференциация ее по решаемым задачам и целям деятельности сотрудников.

Развитие сотрудничества. ИТ способствуют развитию сотрудничества как внутри организации, так и вне ее. Облегчение связи и обмена информацией, снятие барьеров способствуют расширению контактов, обмену знаниями и опытом, взаимному проникновению и сотрудничеству участников ценностной цепи в процессе производства и распределения благ.

Организационное обучение. ИТ являются важной частью современных обучающих организаций. Они способствуют более быстрой идентификации проблем и возможностей, ускоряют принятие решений, увеличивают способности организации к обучению, открывают доступ к ранее неиспользуемой информации и знаниям.

2.4.6 Пространственные аспекты управления

Специфика современного управления развитием территориальных организационно-технических систем определяется:

- 1) процессом глобализации – движением потоков материи, энергии и информации в геопро пространственных масштабах;
- 2) формированием мировой экономической системы (мировой рынок капиталов, продукции, человеческих ресурсов и др.);
- 3) уровнем развития современных технологий, позволяющим не ограничивать пространственные масштабы хозяйственной деятельности территорией отдельной страны (региона), субъекта управления;
- 4) наличием и возможностями глобальных информационных сетей.

Указанные факторные условия позволяют рассматривать современную систему управления как сложную пространственно распределенную систему взаимодействия различных субъектов и объектов управления – т.е. определить возникновение феномена геоинформационного управления.

Определим геоинформационное управление как управление с привлечением пространственной информации. Пространство при этом рассматривается в широком смысле –

логически мыслимая форма (структура), служащая средой, в которой существуют (осуществляются) другие формы и те или иные конструкции, объекты. Объекты (конструкции пространства) представляют собой точки, характеризующиеся совокупностью свойств в соответствии с определенными для пространства отношениями.

В этом смысле геоинформационное управление организационно-техническими территориальными системами представляет собой управление, основанное на привлечении информации об объектах, существующих в геопространстве – части Вселенной, где существует антропосфера – область развития деятельности людей.

И можно определить, что феномен геоинформационного управления в современных условиях приводит к необходимости рассматривать и реализовать систему управления деятельностью человека как многомерное пространственное явление, включающее определенным образом распределенные объективные и субъективные факторы, и реализуемое в геопространстве.

С точки зрения геоинформационного управления геопространство можно структурировать - выделить взаимосвязанные компоненты.

Географическое (координатное) пространство предполагает размещение объектов, конструкций в принятой системе координат, например, трехмерное пространство - x, y, z - φ, λ, h , или другая принятая система координат – объекты на Луне, в космическом пространстве и т.п.

Характеризуется:

координатами объектов;
расстояниями,
геометрическими фигурами,
границами и др.

Факторное пространство – размещение в географическом пространстве объективных и субъективных факторов, влияющих на принятие и реализацию управленческих решений.

Характеризуется:

географией размещения - координаты, положение в трехмерном пространстве - φ, λ, h ; особенностями и параметрами факторов - природные, ресурсные, предпринимательские и др.;
доступностью и затратами их использования и др.

Пространство событий. Определим событие как любое ограниченное во времени и пространстве явление, конкретный временной факт, результат деятельности системы, которые свершаясь, отменяют или дополняют прежние результаты наблюдения и исследования системы, т.е. индивидуализируются относительно системы в своей уникальной, неповторимой и ограниченной во времени и пространстве сущности. С точки зрения геоинформационного управления событие — то, что имеет место, происходит, наступает в произвольной точке пространства и времени, существенное значимое происшествие, явление или иная деятельность как факт существования системы.

Событие как элемент научного познания имеет широкий спектр толкований:

как природное явление (геологическое, физическое, биологическое, экологическое, космологическое и т.п.);

как историческое, психобиографическое («история жизни») событие;

мировое событие (катастрофы, войны, эпидемии);

как событие в статусе происшествия или случая (событийность повседневного опыта).

Событие есть явление, обретшее индивидуальную выраженность, даже собственное имя. В этом смысле событийной формой наделяются все научные открытия, получающие имена ученых, впервые их открывших, получают имена различные стихийные явления и аномалии, исторические эпохи и политические события. Осуществляясь, событие вносит изменения в область собственного осуществления и тем самым оказывает влияние на апостериорный анализ процессов развития организационно-технических систем.

Событие характеризуется:

координатами (φ, λ, h),

временем возникновения (t),

масштабами (пространственными, временными),

последствиями (уровнем воздействия) и др.

Пространство состояний объектов управления (фазовое или атрибутивное пространство) относится к конкретному объекту управления. Исследование пространства основывается на динамике существования объектов во времени (жизненный цикл существования). Использование фазовых пространств для управления развитием объектов позволяет:

- исследовать связи субъектов и объектов управления для различных временных срезов геоинформационного управления;

- сформировать многомерные динамические модели принятия решений на различных уровнях геоинформационного управления;

- создавать динамические (адаптивные) модели управления потоками информации (базами данных и знаний) в процессе управления.

Основные методы разработки и исследования моделей ОТС в фазовом пространстве ориентированы на исследование процесса развития конкретного объекта, что предполагает исследование динамики изменения его состояний (атрибутов) во времени и пространстве, системы отношений с другими объектами и внешними условиями существования – и тем самым: формирование динамической атрибутивной логики геоинформационного управления ОТС.

Пространство состояний объектов управления характеризуется некоторой совокупностью переменных (атрибутов). Каждое такое состояние можно представить вектором n -мерного пространства переменных состояния, включающим:

координаты размещения объектов в географическом пространстве (φ, λ, h);

взаимное влияние объектов - система отношений, связей;

свойства, атрибуты, в том числе время;

значимость для управления, например, вес для выбора альтернатив;

степень участия в событиях и др.

Если вектор представляет собой совокупность чисел, такое пространство называют фазовым пространством, а фигура (линия), которую описывает конец вектора во времени – называется траекторией движения (развития) объекта в пространстве состояний.

В таком представлении можно говорить об отображении множества объектов на множество векторов, а отношения между объектами пространства сводятся к отношениям на множестве векторов.

Объекты могут характеризоваться не только числами, но и другими свойствами, которые не являются числами (форма, цвет, материал и др.). Совокупность таких объектов также можно рассматривать как векторное пространство. При этом свойства кодируются с помо-

щью чисел или каких-либо символов, которые можно истолковать как составляющие векторов (объектов) пространства. Подобные коды используют для передачи сообщений, обработки информации и т.п. В простейших случаях кодирование состояния исследуемого объекта может быть сведено к простой нумерации – объект рассматривается как номер (адрес) в базе данных, в которой хранится информация о присущих ему свойствах.

Можно говорить об объектах как точках пространства, не связывая эти объекты с обычным представлением о векторах, как последовательностях чисел, кодов или символов. При таком подходе пространство можно рассматривать как множество объектов (слова, понятия, люди, животные, механизмы, организации и т.п.). Операции на множестве таких объектов выполняются по специально устанавливаемым правилам, алгоритмам, а отношения между ними выражаются в форме некоторого описания (словесного, символического и др.).

Пространство решений составляет основу геоинформационного управления. Управленческое решение представляет собой волевой акт выбора оптимального (в смысле принятого критерия) варианта решения из перечня заранее разработанных альтернатив.

Решение характеризуется:

координатами границ области реализации решения - ϕ , λ , h – зона ответственности, время разработки и реализации решения;

уровнем решения - юрисдикция, подотчетность объектов управления, масштаб;

степенью формализации - нормы, стандарты, законы, обязательность исполнения;

содержанием - исполнители, время реализации, технологии реализации, результаты и форма их представления и др.

В пространстве решений существенную роль играют субъективные факторы – культура, динамизм населения, лидерство, существующие и потенциальные возможности (развитость науки, экономики, технологий и др.).

Существующие уровни пространства решений:

надстрановой - глобальный, международный, макрорегиональный;

страновой, микрорегиональный (регионы государства);

уровень местного самоуправления (муниципальный);

организационный;

групповой, индивидуальный.

Особенность пространства решений – уровни принятия решений, в определенном смысле (с некоторыми ограничениями), образуют иерархическую систему – связаны между собой системой вертикальных связей.

Особенности геоинформационного управления приводят к необходимости наряду с классическими принципами (прогнозирование, планирование, организация, мотивация и контроль) учитывать в процессе управления такие общие принципы, как:

- взаимосвязь управляющих воздействий различного масштаба и уровня управления, что приводит к росту значимости координации управленческих решений различных уровней;

- необратимость реализуемых решений в геопространстве, что делает наиболее значимым принцип устойчивого развития ОТС;

- многомерность управленческих решений, что требует согласования и учета при выборе альтернатив различных пространственных факторов и условий;

- сложность и высокую неопределенность (неочевидность) последствий принимаемых решений, что приводит к повышению значимости и качества научного обоснования решений.

Геоинформационные аспекты управленческих решений при управлении развитием территориальных ОТС реализуются на основе следующих групп **частных принципов эффективности управления**.

Первая группа принципов исходит из общей задачи повышения экономической и социальной эффективности жизни населения и общественного производства с учетом минимизации затрат на производство благ и доставку их потребителю:

принцип размещения производства с учетом близости источников сырья, энергии и потребителей конечной продукции;

принцип комплексности, в том числе рационального комплексного использования природных ресурсов, при учете задач охраны и преобразования природы и первичного освоения наиболее эффективных ресурсов;

рациональная пространственная концентрация (агломерация) в виде территориально-производственных комплексов и территориально-отраслевых комплексов, а также промышленных районов, зон и узлов;

кооперирование производства между различными предприятиями, сокращающее нерациональные перевозки, при максимально возможном комплексном развитии хозяйства районов размещения.

Вторая группа принципов обусловлена рациональным сочетанием природы и экономики (объективных и субъективных факторов роста):

экологический принцип — предотвращение вредного воздействия производства и жизнедеятельности населения на окружающую среду;

градостроительный принцип – увязка с генеральными планами городов, недопущение чрезмерной концентрации промышленности и вытекающих отсюда отрицательных социальных последствий;

принцип комплексного развития территорий и хозяйства, обеспечивающий в каждом экономическом районе рациональное сочетание экономического и социального развития, наибольшее соответствие экономики каждого региона местным природным и экономическим условиям.

Так, например, экстремальные условия Крайнего Севера, занимающего почти 70% территории России, где проживает около 8% населения, обуславливают повышенные затраты на производство продукции и жизнеобеспечение населения. Несмотря на это, огромный ресурсный потенциал российского Севера обеспечивает получение 3/4 нефти, включая газовый конденсат, 9/10 газа, 1/7 угля, свыше 1/3 деловой древесины, 1/4 пиломатериалов, весь апатитовый концентрат, половину улова рыбы и добычи морепродуктов, 2/5 рыбных консервов в стране. Зона Крайнего Севера обеспечивает выпуск 1/6 объема промышленной продукции России, а ее вклад в общий экспорт Российской Федерации превышает 50%.

Третью группу принципов формируют основы, вытекающие из рациональной пространственной организации территории страны:

принцип специализации предприятий (в экономически целесообразных пределах) соответственно основной специализации районов их размещения;

принцип выравнивания уровней экономического и социального развития различных частей страны, так как внутренняя дифференциация столь огромная и уникальная для одного государства;

учет международного разделения труда и межгосударственной экономической интеграции – геоэкономическое и геополитическое положение России (например, «евразийский мост»).

Особый характер имеет *принцип укрепления обороноспособности страны* при управлении территориальными ОТС – он не основан на законах экономики, но имеет стратегический приоритет в управлении.

Процессы глобализации и ускорение научно-технического прогресса привели к укрупнению ОТС, агрегированию отдельных элементов, формированию и укреплению устойчивых глобальных взаимосвязей. Стало ясно, что реализовать эффективное управление развитием территориальных ОТС любого уровня невозможно без учета всех элементов деятельности в ретроспективном (историческом), пространственном и стратегическом аспектах. Определяющим условием управления развитием становится человеческий фактор, экологические аспекты деятельности, социокультурные процессы и ограничения.

Глава 3 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Научно обоснованное формирование новых организационных структур управления, реструктуризация системы управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. Это обусловлено тем, что:

- в современных условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформирования самих задач управления;
- комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом подменяется внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) – работой без сомнения исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание АСУ должно вестись без отрыва от улучшения структуры управления, быть связано с организационными факторами;
- создание структуры управления должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования.

Рассмотрим задачу реформирования организационной структуры системы управления предприятия, находящегося на этапе зрелости. Как было показано выше, следует рассматривать организацию как целостную систему, что предполагает реформирование системы управления как общеорганизационный процесс - реструктуризация системы управления предприятием - это процесс реформирования предприятия в целом. По аналогии можно сказать, что реформирование отдельной службы, аспекта или функции управления, следует рассматривать с точки зрения изменения деятельности предприятия в целом.

Основные результаты применения методов реструктуризации предприятия показаны на примере обоснования путей рационального организационного реформирования системы снабжения ОАО «Тверской вагоностроительный завод» («ТВЗ») [НИР ТВЗ].

Ключевые задачи руководства ОАО «ТВЗ» - увеличение объемов производства, качества готовой продукции, а также повышение ритмичности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Система снабжения в решении данных задач занимает одно из ведущих (а при определенных условиях - определяющее) мест. При этом в общем процессе производства снабжение – наиболее противоречивый, технологически неопределенный элемент.

Поэтому для решения задачи реформирования системы снабжения исследовались возможности повышения эффективности функционирования ОАО «ТВЗ» путем оптимизации управления товарно-материальными потоками всех предприятий, входящих в технологическую цепочку. Решение указанной задачи создаст условия для проведения единой политики в отношении поставщиков. Это позволит улучшить условия поставок сырья, материалов и комплектующих, а также создаст предпосылки для снижения цен за счет увеличения объемов закупок, улучшит ритмичность поставок.

При реструктуризации предприятия важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления – понятие многостороннее. Она, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся: состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и

функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений. Это приводило к механическому переносу применявшихся ранее организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. Одним из главных недостатков применявшихся методов являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений составы и содержание функций управления меняются. Цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую большее значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Таких новых проблем в области организации управления производственными объектами, требующих комплексного решения, возникает все больше. Особенно это становится заметным в условиях реформирования экономических отношений, ускорения научно-технического прогресса, повышения взаимосвязанности и динамизма звеньев реально существующих и достаточно эффективно функционирующих организаций.

3.1 Основные методические подходы к реструктуризации производственного предприятия

Принятие решения о необходимости реформирования производственного предприятия (его подразделений) и выбора основных направлений его реализации должно основываться на соответствующих методических подходах, основной из которых – структурно-функциональный анализ, который эффективен в условиях нарастания противоречий внешних и внутренних факторов функционирования организации. В его основе лежит принцип сбалансирования структуры организации: с одной стороны сформулированными производственно-хозяйственными целями, а с другой – спецификой внутренних процессов и технологий.

Особое значение приобретает *выявление и анализ возникающих проблем развития организации*. С учетом системных принципов следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления. В единой системе должны рассматриваться и применяться различные методы формирования организационных структур управления, многие из которых появились лишь в последние годы.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Приведение структуры организации в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректи-

ровке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость.

В соответствии с разработанной методикой [НИР ТВЗ] решение проблемы реформирования системы снабжения может быть достигнуто путем реструктуризации предприятия и включает основные задачи:

- во-первых*, выявление объективных и субъективных факторов реформирования;
- во-вторых*, определение основных направлений реформирования системы снабжения;
- в-третьих*, оценка целесообразности реформирования.

3.1.1 Организационные аспекты реструктуризации

Эффективность производства зависит от сбалансированности использования постоянных (капитальные ресурсы) и переменных (потребляемые ресурсы) факторов производства. Формирование потоков материальных ресурсов, необходимых для обеспечения производственного процесса – задача системы снабжения. Основные характеристики ее деятельности – ритмичность поставок, достаточность, уровни затрат и запасов.

Необходимость организационного реформирования системы снабжения определяется уровнем развития системы внутренних и внешних факторов – причин реорганизации. Факторы реформирования системы снабжения можно условно объединить в две группы – специфические (внутренние) и общие (общесистемные, внешние).

В переходный период в условиях рыночных отношений предприятия оказываются в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях. Ранее использовавшиеся методы организации снабжения базировались на централизованном распределении ресурсов в масштабе страны. От системы снабжения предприятий, в основном, требовалось своевременное представление информации о потребностях в ресурсах – обеспечение поставок осуществлялось в рамках системы более высокого уровня. В рыночных условиях централизованное снабжение не производится, система управления основывается на переходе от вертикальных к горизонтальным связям и системе «спрос - предложение». Иерархическая функциональная структура системы управления вступает в противоречие с указанными требованиями и приводит к необходимости поиска новых организационных решений.

Общие (общесистемные, внешние) факторы определяют общую направленность реформирования системы снабжения, как элемента системы управления производством и системы управления вообще, в том числе и на перспективу. К ним можно отнести.

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов, снабжения и сбыта при увеличении размера предприятия и масштабов деятельности появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удастся функционировать удовлетворительно только ценой чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позво-

ляют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировка и уточнение форм организации. До сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в стратегической перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность данного предприятия. Это почти всегда связано с преобразованием организационных форм, а также с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений.

Увеличение разнообразия. Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор, пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры (по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными. Поэтому преобразования структур управления (в силу их сложности и проблемности) должны учитывать перспективы развития производства в направлении увеличения разнообразия продукции. Тем более, что диверсификация продукции может послужить основой повышения антикризисной устойчивости функционирования предприятия.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций, планирования, проектные, матричные и сетевые формы построения организационных структур и др.) оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы. В результате их внедрения появляются новые возможности реализации повышенных требований к системам управления и, соответственно, новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений.

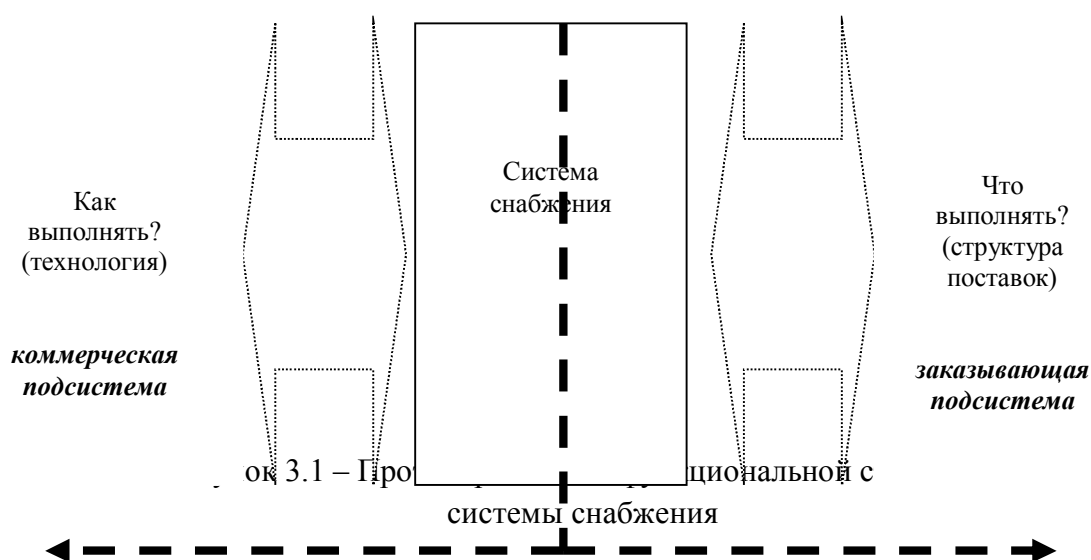
Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру проявляется в повсеместном распространении современных схем управления (горизонтальные иерархии, внутренние рынки и др.).

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятие переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

Двойственность системы снабжения в условиях высокой динамики рыночных преобразований экономики России и приоритетности адаптационных механизмов хозяйствования делает малоэффективным решение задач управления производством и снабжением в рамках единой хозяйственной структуры. Совершенно естественным представляется разделение системы снабжения на две части. Условно их можно определить (рис. 3.1):

заказывающая подсистема – тесно связана с технологией производства и организацией конкретных производственных процессов на предприятии (ими полностью определяется). Ее основные задачи – формирование заказа номенклатуры и ритма поставок, оптимизация уровня необходимых производственных запасов. Основные требования – точность, полнота и надежность заказа. Оптимальная структура – иерархическая с преобладанием субординационных связей;

коммерческая подсистема – тесно связана со спецификой и развитостью рынка ресурсов и комплектующих, поставщиками, контрагентами. Ее основные задачи – маркетинговое управление потоками ресурсов, оптимизация логистических цепочек, ускорение оборота переменных капиталов и с помощью этого – обеспечение надежности снабжения ресурсами производства. Основные требования – гибкость, адаптивность, высокое качество и своевременность принимаемых решений (приближенное к реальному времени) на всех уровнях управления, ритмичность и надежность поставок. Оптимальная структура – сетевая, на основе экономической и управленческой самостоятельности.



Функционально обе системы связаны условием целенаправленности – результаты деятельности заказывающей подсистемы определяют основные цели и предмет деятельности коммерческой подсистемы. В то же время – цель деятельности заказывающей подсистемы полностью определяется технологией производства.

Специфические факторы реформирования системы снабжения проистекают из самой природы системы снабжения. Система снабжения по особенностям функциональной направленности относится к противоречивой организационной структуре, характеризуемой *противоречием* между (рис. 3.1):

низким уровнем неопределенности знания содержания процесса снабжения (номенклатура и ритмичность поставок полностью определяются технологией производства);

высоким уровнем неопределенности знания, как выполнять работу (технология деятельности и структура отношений определяются условиями рынка и человеческим фактором).

Поэтому системе снабжения присущи:

с одной стороны, элементы формального управления, связанные с формированием номенклатуры и ритма поставок ресурсов, оптимизацией уровня запасов. Они определяют цель процесса снабжения;

с другой стороны – творческий процесс с высокой степенью риска: маркетинг, поиск поставщиков, формирование системы доставки ресурсов в соответствии с установленным ритмом, оптимизация логистических решений. Они определяют технологии решения задач снабжения.

Поэтому наряду с требованиями *полноты, точности, своевременности поставок*, что обеспечивается организацией формирования заявок на потребные ресурсы и решается простыми бюрократическими процедурами в рамках иерархической системы управления, современная система управления снабжением должна обладать *гибкостью, адаптивностью, обеспечивать высокое качество и своевременность принимаемых решений на всех уровнях управления*.

Таким образом, организационное реформирование системы снабжения ОАО «ТВЗ» базируется на целом ряде объективных и субъективных факторов, связанных как со спецификой функционирования самой системы снабжения, так и общей направленностью научно-технического прогресса и результатов реформирования экономических отношений в России.

Выбор стратегии реструктуризации основывается на

Показать ключевые факторы управления развитием на этапе зрелости (из теоретических аспектов)

Организация создается для достижения определенных целей и удовлетворения конкретных потребностей заинтересованных групп – создать ценности (блага) для потребителя, условия для других систем, сформировать конъюнктуру рынка и др. Каждая задача имеет сложную иерархическую структуру (как по уровням управления, так и по характеру взаимодействия элементов) и отличается масштабом и свойствами объекта управления и среды. Действие законов развития приводит к многообразию связей (управленческих воздействий и видов обратной связи), невозможности создания одной универсальной системы управления и позволяет сформировать некоторую совокупность типовых стратегий развития.

Закон формирования систем управления определяет их целевую направленность и в наибольшей степени проявляется на начальном этапе жизненного цикла организации. Определяющими на данном этапе являются функциональные связи, формируемые между элементами системы в процессе реализации на предприятии технологии получения конечного результата. Этот требует сосредоточения усилий и ресурсов (в том числе интеллектуальных) для создания и развития цепочки ценности при подчиненной роли функций и технологий управления (рис. 1.4а).

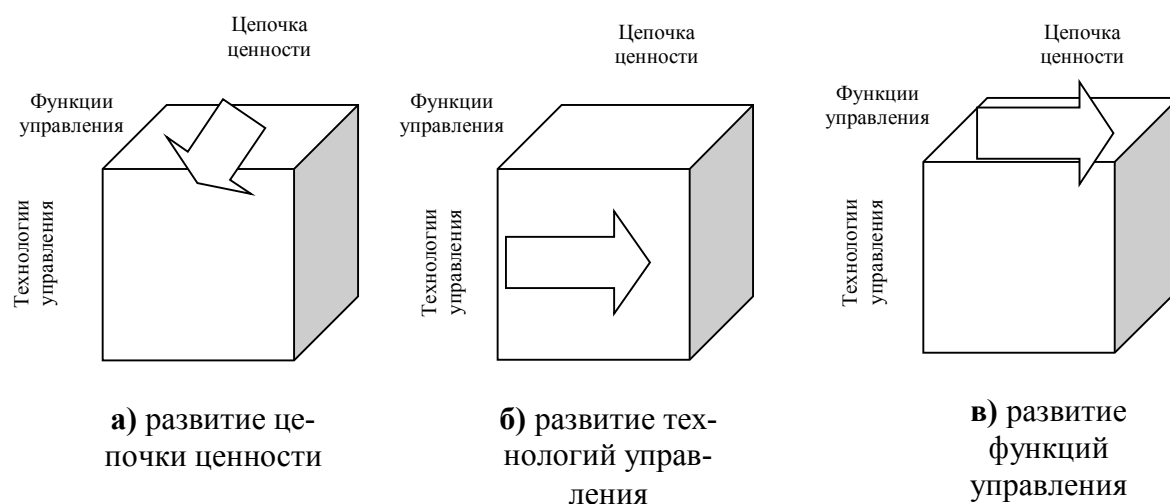


Рисунок 1.4 – Направления развития связей системы управления

Типовыми стратегиями на этапе формирования систем выступают: диверсификация, дифференциация, инновации (стратегия первопроходца) и др. Ключевой фактор успеха системы управления - продукт, результат и цепочка ценности для его создания. Новизна (конкурентное преимущество) обеспечивается изменением существующей цепочки ценности или созданием новой. Ведущая роль в процессе управления принадлежит потребителю (условия насыщенного рынка), т.е. процесс управления может быть представлен как модель маркетингового управления. Цель управления – выявить (сформировать) потребности потребителя и удовлетворить их наиболее экономически эффективным (рациональным) способом. «Мы удовлетворим ваши потребности выгодным для нас способом!».

Закон конкуренции (борьба за превосходство, за потребителя) связан с качеством организации (сравнительное преимущество). Действие закона проявляется в первую очередь в деятельности реально существующих предприятий, реализующих продукцию, пользующуюся спросом на рынке (сложно представить конкурентную борьбу с несуществующей организацией или для продукции не востребовавшейся потребителем). Определяющими в таких условиях являются координационно-субординационные связи, которые обеспечивают взаимодополнение (противодействие) в процессе производства благ и их распределения с целью удовлетворить потребности. Такие связи определяют организационный аспект управления, что приводит к необходимости сосредоточения усилий и ресурсов в направлении совершенствования технологий управления конкурентными преимуществами (рис. 1.4б).

Типовыми стратегиями развития систем управления выступают: лидерство в издержках, инновации в управлении, развитие качества персонала (особенно в управленческом аспекте) и др. Ключевой фактор – технологии управления, как потенциальная способность управлять конкурентными преимуществами. Ведущая роль в развитии принадлежит менеджменту организации (системе управления) и научному обеспечению управления. Процесс управления основывается на системе НИОКР, комплексе и потенциале научных и технологических знаний (примером может служить обучающаяся организация).

Закон оптимизации (сбалансирования) систем управления определяет систему внешних связей организации, занимающей устойчивую позицию на рынке. В рыночной экономике реализуется в форме деловых сетей, отраслевой структуре производства, интегрированных (целевых, продуктовых), глобальных организационных системах. В основе сбалансирования лежат принципы синергии и супероптимальности.

Закон синергии проявляется как общесистемное свойство эмерджентности (целостности) и свидетельствует о значимости усилий по организации совместной деятельности компаний (системы внешних связей), за счет чего может быть получено новое качество, новый результат и, соответственно конкурентное преимущество. Область применения закона связывают с необходимостью объединения усилий для достижения общей цели, достижение которой без участия партнеров невозможно или нерационально. Например, основная цель получение максимальной прибыли в интересах учредителей (собственников) организации, хорошо согласуется с технологическими, социальными целями. В этом случае организация и внешняя среда не конфликтуют между собой и для реализации сбалансирования могут быть использованы известные методы: согласование целей, вертикальная интеграция, деловые сети и др.

Оптимизация (сбалансирование) опирается на генетические связи, что предполагает возможность распространения технологий, методов и моделей управления, решения проблем и др. (рис. 1.4в). Ключевой фактор – развитие функциональных направлений деятельности, что предполагает углубление разделения управленческого труда, совершенствование и распространение научных знаний и опыта на новые сферы деятельности, поиск и использование сходства по релевантным факторам (генетическое подобие) и др. Стратегические решения связаны с развитием внутренних компетенций, выявлением и использованием ситуационных факторов (обстоятельств).

Тактические решения на основе поля сил

На рис. 2.4 представлено поле сил [5] организационной структуры системы управления.

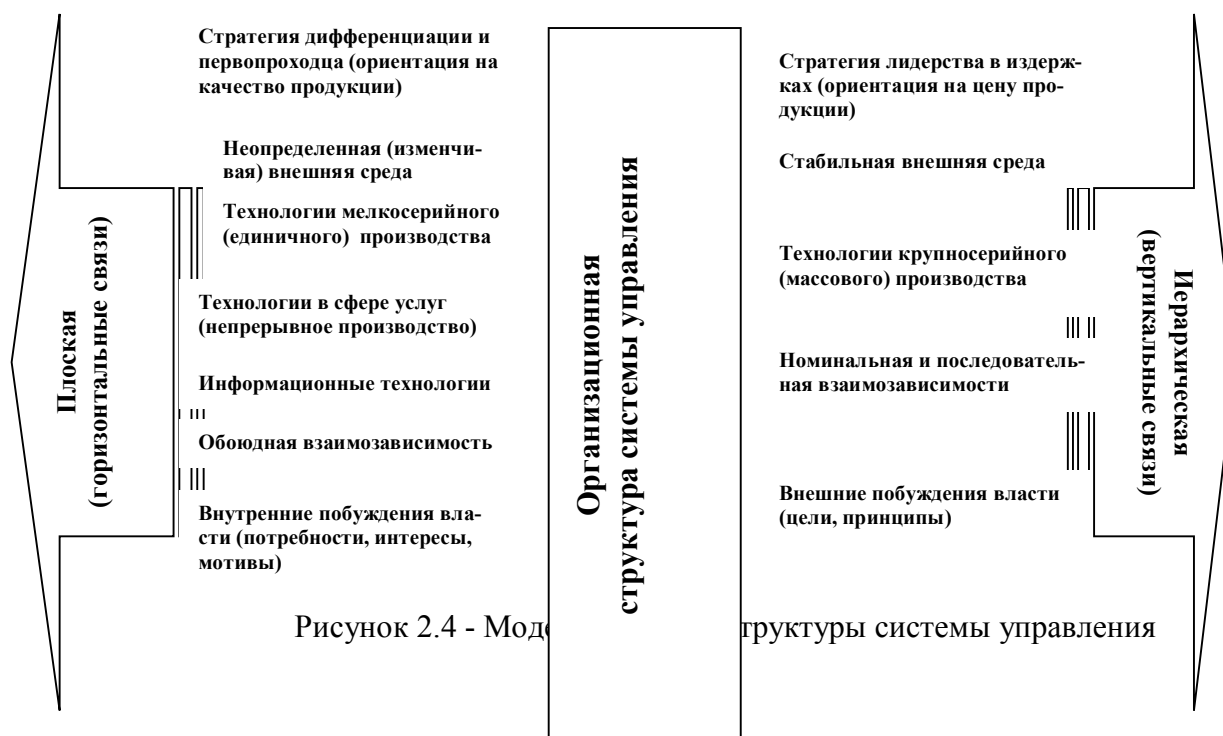


Рисунок 2.4 - Модель организационной структуры системы управления

Вставить теоретические основы организационного реформирования

Разработка стратегии и последовательное осуществление организационных изменений сами по себе являются предметом самостоятельного исследования, анализа, прогнозирования и программирования. Обобщение накопленных методических материалов и опыта проводимых реорганизаций дает возможность разработать некоторые практические рекомендации их осуществления, предложить критерии оценки результатов. Отметим, что реорганизация не может проводиться одномоментно, внезапно, без глубокой и всесторонней предварительной работы специалистов разного профиля на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса обоснованных мер. Она должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений.

Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта. Этапы подразделяются на задачи, реализуемые в разной последовательности.

Подготовка. Основополагающее значение для успешной реализации программы реформирования и обеспечения на практике ее эффективности имеют мобилизация работников, которые ее будут осуществлять, их организация и заинтересованность. Необходимо учитывать, что реформирование предприятия и его управления является процессом не только организационно-техническим, но и социальным, затрагивающим интересы различных групп – собственников, руководителей и работников разных уровней.

Результатом работ на данном этапе должна стать разработка для всей организации своеобразного «мандата на реформирование», включающего организационную структуру, положение о группе, которая непосредственно будет заниматься реформой, ее состав, план намечаемых мер. Ключевые проблемы, решаемые на данном этапе, включают:

задачи и ожидаемые результаты деятельности высших руководителей организации по данному проекту, степень их вовлеченности в разработку и реализацию проекта;

цели проекта в целом, пути их достижения с учетом минимизации ущерба;

состав группы по реформированию, требования к квалификации и опыту ее членов;

мероприятия внешней и внутренней поддержки.

В табл. 1 приведены некоторые способы преодоления сопротивления организационным изменениям, приводимые в литературе по управлению / / . Необходимость в реформировании обычно обнаруживается как результат изменений рыночных, технологических условий внешней среды предприятия. Под влиянием этих изменений его высшее руководство приходит к выводу о необходимости принимать соответствующие меры – осуществить организацию. Для поддержки оно привлекает целый ряд сторонников этой идеи. Формируется группа по реорганизации, разрабатывается положение о ней. Указанная группа получает всю необходимую информацию для выполнения этой задачи. До ее сведения доводится цель, намеченная руководством, определяется структура работ, анализируется практика проведения подобных мероприятий и, наконец, распределяется ответственность за выполнение проекта.

Меры по обеспечению поддержки организационных изменений

Таблица 1

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени, если надо охватить большое количество сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют полезную информацию для планирования	Требует много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование	Сопротивление в свя-	Предоставление	Требует много вре-

и поддержка	зи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменений	мени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Соппротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Соппротивление относительно быстро ликвидируется, не требует высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия сотрудников, интересы которых затрагиваются этими проектами
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной скорую реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

В табл. 2 показаны методы, используемые для осуществления первого этапа реорганизационных мероприятий.

Методы управления на этапе подготовки реорганизации

Таблица 2

Задачи	Используемые методы
Выявление необходимости реорганизации	Анализ изменений (рыночных, технологических, внешней среды)
Обеспечение согласия в руководящем звене	Обсуждения, дискуссии для выработки единого подхода и поддержки Определение целей
Обучение группы по реорганизации	Формирование группы Создание системы мотивации и заинтересованности
Планирование изменений	Создание системы управления изменениями

Сбор информации и определение проблем. Задачи данного этапа:

- увязка реорганизации с запросами потребителей продукции;
- определение мероприятий, необходимых для успешного выполнения поставленной цели;
- определение видов деятельности;
- составление действующих и перспективных структурных схем организации;
- уточнение требуемых ресурсов, объемов и периодичности выпуска продукции и оказания услуг;
- систематизация процессов реорганизации.

Главное – обосновать целесообразность конкретных организационных изменений. Это касается не только внутренней структуры предприятия, но и обеспечения эффективных каналов связи и взаимодействия с поставщиками и потребителями. Решается также задача моделирования реорганизационных процессов и выявления последствий изменений, определения факторов, способных помешать успешной работе, а также затрат и ожидаемых результатов. Должны определяться расходы по каждому виду деятельности, объемы и периодичность операций. Полученная информация используется для ориентировочных расчетов экономической, управленческой и других видов эффективности процесса реорганизации в целом, отдельных операций, удельных издержек.

Необходимо взвесить процессы реорганизации с позиции их воздействия на поставленную цель. Выявляются приоритеты и рассчитывается необходимость в потребляемых ресурсах. Для установления приоритетов используется многосторонний подход, учитывающий время, затраты, трудности и риски в ходе реорганизационных процессов. Когда приоритеты установлены, планируются этапы реализации каждого организационного решения. В табл. 3 показаны методы, используемые при осуществлении второго этапа мероприятий.

Методы управления на этапе сбора информации и определения проблем

Таблица 3

Задачи	Используемые методы
Выявление текущих и перспективных интересов потребителей	Моделирование поведения потребителей
Планирование и измерение необходимых мероприятий	Метод измерений и оценок Анализ временных циклов
Выбор субъектов и объектов	Моделирование процессов
Разработка модели текущего состояния организации	Моделирование процессов
Выявление видов деятельности организации	Моделирование процессов Стоимостный анализ
Модель расширения границ развития с ориентацией на процессы фирм-потребителей	Моделирование процессов Интеграция с поставщиками и программирование партнерства
Составление структурной схемы организации	Моделирование процессов Анализ производственного процесса Составление организационной схемы
Карта ресурсов	Учет затрат по видам деятельности
Выявление приоритетных процессов	Анализ эффективности процессов

Применительно к целям НИР приоритетными направлениями исследований являются: оптимизация структуры управления системой снабжения;

совершенствование информационного обеспечения управления организацией на основе комплексной автоматизации системы управления.

Выработка общего и полного понимания решаемых проблем. Цель этого этапа – разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Этот этап позволяет выявить организационные проблемы текущего процесса, информационные потоки. Планируются мероприятия текущего процесса, задачи и возможности по его улучшению, согласовываются намечаемые изменения.

В ходе выполнения этих задач должно быть расширено понимание статических аспектов процессов. Речь идет об охвате всех видов деятельности и этапов процессов, круга вовлеченных организаций и функционирующих подразделений. Наряду с этим составляется матрица операций, охватывающая всю деятельность компании. И именно на этой основе подготавливаются предложения по организационным формам и технологии управления. Проводятся сравнения процессов внутри организации и уровня управления ими в аналогичных организациях (табл. 4). Определяются причины, тормозящие производственный процесс, дисфункции и несоответствия, причины информационного отставания.

Методы управления на этапе выработки общего
и полного понимания решаемых проблем

Таблица 4

Задачи	Методы управления
Понимание структуры процесса	Анализ трудового процесса
Понимание развития процесса	Анализ трудового процесса
Выявление значимых операций	Оценочный анализ процесса Анализ временных циклов
Сравнение уровней развития аналогичных компаний	Сравнение достижений и недостатков компании с достижениями и недостатками аналогичных компаний
Нахождение стимулирующих факторов	Анализ трудового процесса
Оценка возможностей совершенствования процесса	Анализ временных циклов
Оптимизация схемы процесса с учетом интересов потребителей и заказчиков	Концептуальное видение Интеграция с поставщиками и программы партнерства
Идеальное функционирование с учетом интересов всех участников процесса	Концептуальное видение
Интегрирование интересов внутренних и внешних участников процесса	Концептуальное видение
Поэтапное прогнозирование организации	Концептуальное видение

Используется вся полученная информация, для того чтобы выявить приоритетные процессы. Ведется поиск путей быстрых улучшений. Обнаруженные противоречия и несоответствия возможных вариантов дают основания для выработки путей их эффективного ре-

шения в масштабе организации. Рассматриваются временные рамки, достаточные для реализации намеченной реорганизационной программы. Они должны быть распределены по соответствующим этапам работ.

Организационно – техническое проектирование. Цель этого этапа – дать техническую характеристику процесса реорганизации. Дается описание технологии, стандартов, процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе реорганизации. Одновременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, перевооружения производственных мощностей.

С этой целью пересматриваются установившиеся связи и распределение обязанностей внутри организации, определяются случаи, когда должна быть усилена координация различных видов деятельности. Важно также определить информацию, необходимую для измерения и управления процессом, а также места для ее хранения. Проводится оптимизация информационных потоков. В целом рассматривается возможность сокращения числа неэффективных операций и упрощения работы контролирующих структур, а затем осуществляется слияние контрольных функций по наиболее эффективным операциям. Контролирующая функция приближается к тому участку, где может произойти ошибка в работе. Ведется поиск возможностей проводить параллельные операции, которые в настоящее время выполняются последовательно. Благодаря этому увеличивается вероятность ускорения процесса.

Нередко при решении задач данного этапа находится та часть процесса реорганизации, которая может осуществляться автономно. Этот фрагмент дает возможность перегруппировать процесс в пространстве (например, децентрализовать его) или во времени (например, перемещая фрагменты с одной временной фазы в другую). В процессе реорганизации используются различные технологии моделирования, анализа статистических данных, сбора информации и документирования процессов, компьютерных разработок, проведения телеметрии, создания экспертных систем, баз данных и др., намечаются конкретные меры по техническому оснащению (табл. 5).

Методы управления на этапе организационно – технического проектирования

Таблица 5

Задачи	Методы управления
Модель взаимоотношений субъектов и объектов	Информационное проектирование
Пересмотр связей процесса Инструменты и информатика	Анализ трудового процесса Информационное проектирование Измерение и оценка информации
Объединение интерфейсов и информации	Информационное проектирование
Оценка вариантов	Информационное проектирование
Улучшение режима контроля	Информационное проектирование
Модулирование	Информационное проектирование
Размещение выбранных модулей	Информационное проектирование
Применение технологий	Информационное проектирование Стратегическая автоматизация
Реализация плана	Стратегическая автоматизация Управление процессом

Социальное проектирование. Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса реорганизации. На этапе социального проектирования производится описание компании, кадрового состава, характера работ, стимулов, используемых в период реорганизации, создается план взаимодействия социальных и технических элементов. Наряду с этим составляются предварительные планы по найму работников, их обучению и образованию, новой расстановке персонала. Социальное проектирование осуществляется одновременно с техническим проектированием.

Для повышения ответственности персонала за улучшение качества работ все необходимые полномочия передаются персоналу, имеющему непосредственные связи с потребителями. Намечаются необходимые изменения в распределении обязанностей, полномочий, знаний, квалификации и используемого инструментария для того, чтобы дать возможность персоналу улучшить свою работу. Затем, приняв во внимание, что персонал, непосредственно связанный с потребителями, сам является потребителем услуг другого подразделения и т.д., эта задача уточняет все изменения состава персонала компаний. При этом разрабатывается набор характеристик, навыков, знаний и ориентации персонала, относящихся к текущему и реорганизуемому процессам. Составляются матрицы текущих и измененных видов работ по квалификации, опыту и набору ориентации. Каждая ячейка матрицы соответствует уровню (нулевой, низкий, средний, высокий) квалификации, опыта и ориентации, необходимой для работы. Используя эти матрицы, можно определять характеристики работ по их новизности.

На данном этапе рассматривается вопрос согласованности характеристик текущих видов работ и тех, которые необходимо будет выполнять, выявляются новые виды работ и новые группы исполнителей. Проводится подготовка новой матрицы требований к квалификации, опыту и ориентации при переходе от старых к новым видам работ в каждом из подразделений. Формулируются требования к каждой квалификационной группе. Выявляются трудности при переходе от старого типа работ к новым. При необходимости намечаются меры воздействия на общественное мнение и обучения всего персонала. Существенное значение имеют стимулы, мотивирующие работников к переходу к новым формам организации, а также механизмы обратной связи.

С целью наиболее эффективной реализации программы разрабатываются предварительные планы по осуществлению социальных мер, включая комплектование персонала, обучение и кадровые перестановки. Эти планы подразделяются на временные периоды параллельно с планами по техническому оснащению. Кроме того, определяется структура высшего уровня управления, т.е. роли и ответственность собственника, руководителя организации и руководителя проекта реорганизации. В табл. 6 показаны методы управления, применяемые в ходе выполнения задач данного этапа.

Методы управления на этапе социального проектирования

Таблица 6

Задачи	Методы управления
Возможность контактов потребителя и персонала	Делегирование полномочий Квалификационная матрица
Характеристика по видам работ	Квалификационная матрица
Оценка новых рабочих мест/групп	Создание бригад Бригады самоуправления

Определение квалификации и требований к кадровому составу	Квалификационная матрица
Характеристика структуры управления	Организационная перестройка Самоуправляющиеся подразделения
Очерчивание границ организации	Организационная перестройка Составление структурной схемы организации
Изменения в характере работ	Квалификационная матрица
Моделирование карьеры	Квалификационная матрица
Организационная модель переходного периода	Организационная перестройка
Модель изменения программы управления	Изменения в системе управления
Модель стимулирования персонала	Вознаграждение персонала и стимулы
Реализация плана	Управление проектом

Преобразования. Цель данного этапа – разработка экспериментальной версии и законченного производственного реорганизационного проекта. Некоторые задачи этого этапа могут повторяться.

Задачи данного этапа охватывают завершение модели деятельности организации, окончательную разработку технического проекта. Дается оценка имеющегося персонала: квалификации людей, знаний и их ориентации, степени их заинтересованности в переменах и возможности их использования в новых структурах организации (табл. 7). Оценка профессиональной пригодности очень важна, потому что решение о назначении каждого работника должно быть принято исходя из его возможностей, а не должности, которую он будет занимать. Оценки, полученные по каждому работнику, затем сравниваются с требованиями, предъявляемыми к каждой должности и кадровому уровню. Полученные данные о необходимости переподготовки используются далее для выработки программы обучения и распределения людей по специальным курсам. Ставится также задача проведения инструктажа после того, как все приступили к новой работе. Кроме того, проводится проверка базы данных, разработка и проверка производственных систем и технологических процессов, всей документации.

Методы управления на этапе преобразований.

Таблица 7

Задачи	Методы управления
Завершение разработки модели деятельности организации	Моделирование процесса
Разработка технического проекта	Информационное проектирование
Разработка планов испытаний аппаратуры и работы в аварийном режиме	Календарное планирование
Оценка персонала	Квалификационные матрицы
Проектирование системы	Информационное проектирование
Обучение персонала	Создание бригад Своевременное обучение
Экспериментирование с новым процессом	Системы обратной связи
Усовершенствования и преобразования	Создание системы контроля
Постоянное совершенствование	Постоянная корректировка процесса

Для обеспечения процесса постоянного совершенствования организации необходимо выполнение следующих требований:

Перед персоналом, участвующим в реорганизации, необходимо поставить ясные цели, довести до них мероприятия по достижению этих целей и информацию о значении и смысле текущих и прошлых мероприятий.

Персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения необходимых преобразований.

На персонал следует возложить вполне определенные обязанности и предоставить ему конкретные полномочия, а также установить стимулы для эффективной работы.

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по реорганизации осуществляется на основе определенной системы количественных и качественных показателей.

3.1.2 Финансовые аспекты реструктуризации

1. Анализ влияния динамики объема и структуры издержек на показатели экономической безопасности предприятия и эффективности инвестиций

Методика оценки точки безубыточности. Точка безубыточности (ТБ) характеризуется таким объемом реализации продукции $OP_{тб}$, при котором сумма чистого дохода (ЧД) равна общей сумме издержек I_o . Это условие кратко может быть выражено равенством

$$ТБ \rightarrow ЧД = I_o = I_{пер} + I_{пост}, \quad (3.1)$$

где $I_{пер}$ и $I_{пост}$ - сумма переменных и постоянных издержек соответственно. Графически иллюстрация точки безопасности приведена на рис. 3.2.

В «коротком периоде», в течение которого не меняется уровень цен на продукцию, уровень переменных и сумма постоянных издержек, стоимостной объем реализации, обеспечивающий достижение предприятием точки безубыточности определяется выражением [Кунин]:

$$OP_{тб} = \frac{I_{пост}}{\frac{ИД}{OP} - \frac{I_{пер}}{OP}}$$

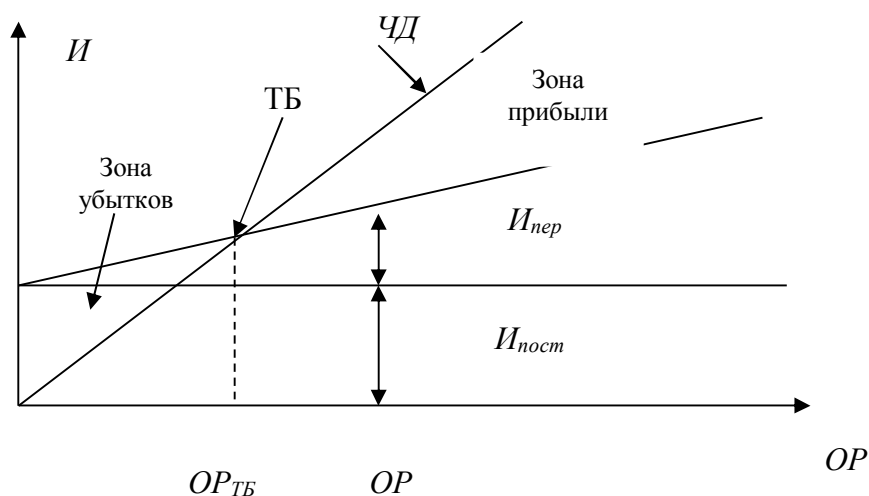


Рисунок 3.2 - Графическая иллюстрация точки безопасности

Обеспечивающий достижение точки безубыточности объем реализации продукции в натуральных единицах (шт.) определяется выражением

$$НОР_{тб} = \frac{ОР_{тб}}{Ц_1}$$

где $Ц_1$ - отпускная цена единицы продукции.

Анализ изменения положения точки безубыточности во времени. С течением времени в операционной деятельности предприятия могут происходить определенные изменения, основные из которых сводятся к следующему:

а) рост объема реализации продукции периодически сопровождается ростом *постоянных издержек*. Это связано: с расширением парка применяемых машин и оборудования, увеличением численности работников аппарата управления, служб снабжения, вспомогательного персонала и т.п. Рост постоянных издержек вызывает увеличение объема реализации продукции, обеспечивающего безубыточную деятельность предприятия, что вызывает смещение точки безубыточности вправо.

Величина смещения точки безубыточности $\Delta ОР_{тб}$, вследствие роста постоянных издержек определяется выражением

$$\Delta ОР_{тб} = ОР_{тб2} - ОР_{тб1} = \frac{I^2_{пост} - I^1_{пост}}{\frac{ЧД}{ОР} - \frac{I_{пер}}{ОР}}$$

где $ОР_{тб1}$ и $ОР_{тб2}$ - объемы реализации, соответствующие точке безубыточности до и после возрастания постоянных издержек;

$I^1_{пост}$ и $I^2_{пост}$ - величины постоянных издержек до и после их возрастания.

Графическая иллюстрация смещения точки безубыточности при увеличении постоянных издержек приведена на рис. 3.3.

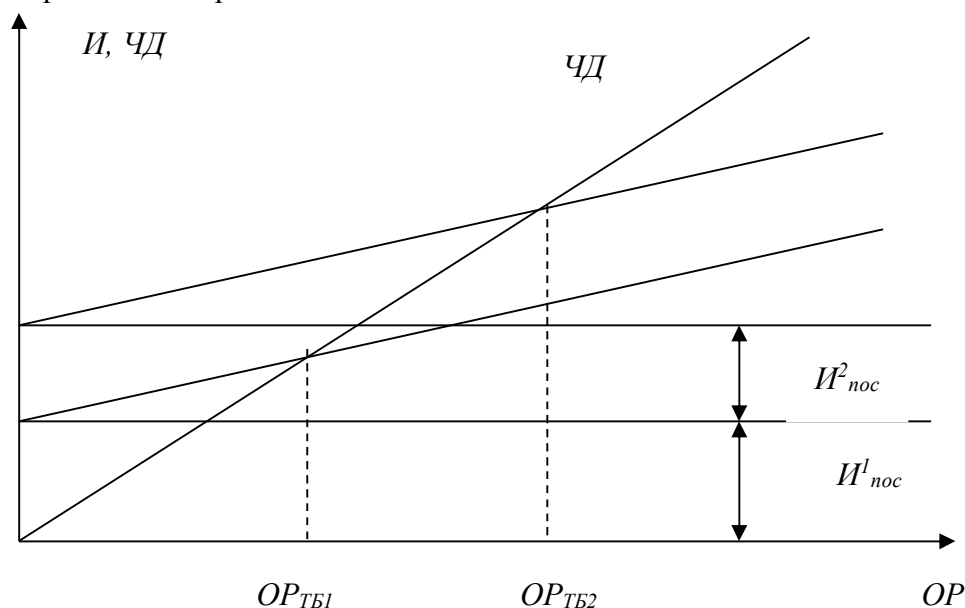


Рисунок 3.3 - Графическая иллюстрация смещения точки безубыточности при увеличении постоянных издержек

б) в ряде случаев при насыщении доступного предприятию рынка, для сохранения натурального объема реализации продукции предприятие вынуждено снижать отпускную цену. Это приводит к увеличению доли переменных издержек в объеме реализации (I_{nep}/OP) и соответствующему снижению точки безубыточности вправо.

Величина смещения точки безубыточности $\Delta OP_{TB}^{(u)}$ вследствие снижения отпускной цены определяется выражением

где

$$\Delta OP_{mб}^{(u)} = OP_{mб2}^{(u)} - OP_{mб1}^{(u)} = \frac{I_{пост} * I_{nep} \frac{\sum_{i=1}^N q_i C_i^{(2)} - \sum_{i=1}^N q_i C_i^{(1)}}{\sum_{i=1}^N q_i C_i^{(1)} * N \sum_{i=1}^N q_i C_i^{(2)}}}{\left(\frac{ЧД}{OP} - \frac{I_{nep}}{\sum_{i=1}^N q_i C_i^{(1)}} \right)}$$

$OP_{mб1}^{(u)}, OP_{mб2}^{(u)}$ - объемы реализации, соответствующие точке безубыточности до и после снижения цен;

N - количество видов выпускаемой продукции;

q_i - количество продукции i -го вида, выпускаемой за определенный период;

$C_i^{(1)}, C_i^{(2)}$ - отпускная цена единицы продукции i -го вида до и после ее изменения.

Графическая иллюстрация влияния снижения отпускной цены продукции на положение точки безубыточности приведена на рис. 3.4.

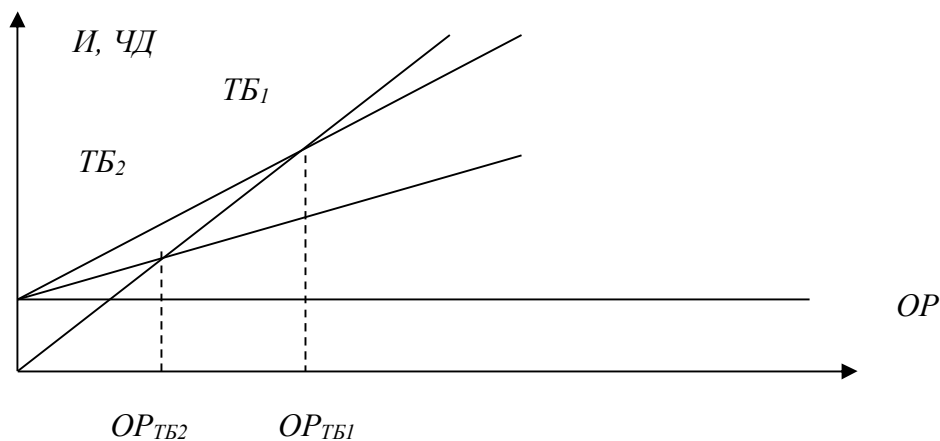


Рисунок 3.4 - Графическая иллюстрация влияния снижения отпускной цены продукции на положение точки безубыточности

в) в процессе отработки технологии с течением времени предприятие может обеспечить более экономное расходование сырья и материалов, что позволит ему снизить долю переменных издержек в объеме реализации (I_{nep}/OP - уменьшается) и добиться смещения точки безубыточности влево;

г) при совершенствовании системы снабжения предприятия (например, в результате ее организационного реформирования) происходит сокращение *постоянных издержек*, связанных с расходами на заработную плату работников служб снабжения, расходами на содержание помещений, занимаемых этими службами и т.п.

Организационное реформирование структуры приводит также к сокращению *переменных издержек*, вследствие увеличения закупочной цены единицы сырья, материалов и т.п.

Снижение постоянных и переменных издержек, обусловленное реформированием организационной системы снабжения, вызывает смещение точки безубыточности влево, что *повышает запас финансовой прочности предприятия*.

Величина смещения точки безубыточности $\Delta OP_{тб}^{(c)}$ вследствие организационного реформирования системы снабжения определяется выражением:

$$\Delta OP_{тб}^{(c)} = OP_{тб_2}^{(c)} - OP_{тб_1}^{(c)} = \frac{I_{пост}^{(2)} \cdot \frac{I_{пер}^{(2)}}{OP} - I_{пост}^{(1)} \cdot \frac{I_{пер}^{(1)}}{OP} + \Delta I_{пост} \cdot \frac{ЧД}{OP}}{\left(\frac{ЧД}{OP} - \frac{I_{пер}^{(1)}}{OP} \right) \left(\frac{ЧД}{OP} - \frac{I_{пер}^{(2)}}{OP} \right)}$$

где

$$\Delta I_{пост} = I_{пост}^{(2)} - I_{пост}^{(1)}$$

Графическая иллюстрация влияния организационного реформирования системы снабжения на смещение точки безубыточности приведена на рис. 3.5.

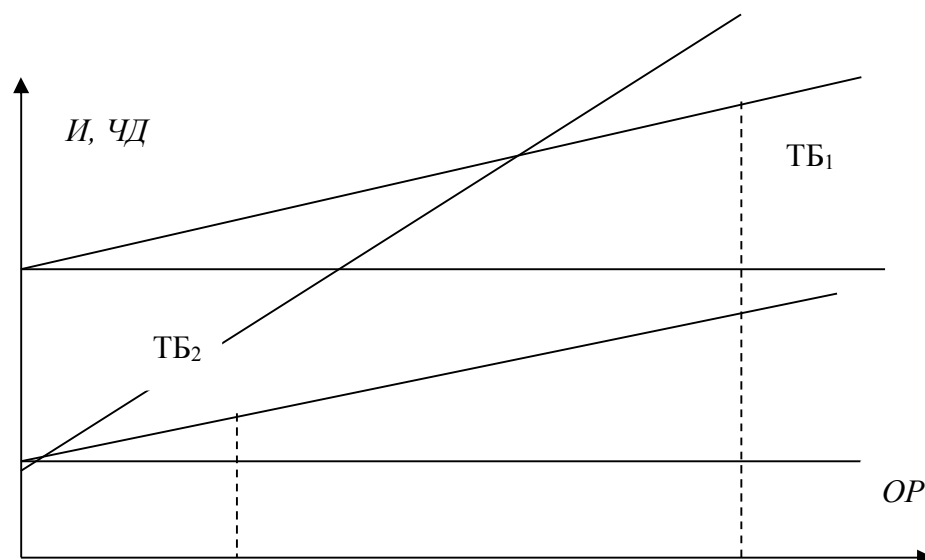


Рисунок 3.5 - График $OP_{ТБ2}$ и иллюстрация влияния организационного реформирования системы снабжения на смещение точки безубыточности

Все перечисленные изменения вызывают постоянное смещение точки безубыточности и оказывают влияние на получаемую предприятием прибыль, что должно учитываться при

количественной оценке различных видов прибыли, получаемой предприятием и при финансовом планировании.

Однако, продолжительный период деятельности предприятия может быть разбит на ряд «коротких» периодов с неизменными издержками. Тогда в расчетах прибыли и ее изменения при изменении объема реализации продукции можно использовать зависимости, характерные для «короткого» периода с учетом изменения издержек в длительном периоде и соответствующего смещения положения точки безубыточности.

2. Взаимосвязи издержек прибыли и объема реализации продукции. Конкурентоспособность предприятия в существенной степени определяется рентабельностью его активов P_a , т.е. величиной чистой прибыли, получаемой предприятием на единицу стоимости своего имущества.

$$ЧП = [П_{пр} - (P_{оп} + P_{вн}) + (D_{оп} + D_{вн})](1 - H_n) + D_{чр} - P_{чр}$$

Чистая прибыль выражается через прибыль от продаж в соответствии с формулой:

где

- $P_{оп},$ - соответственно операционные, внереализационные и чрезвычайные расходы;
 $P_{вн}, P_{чр}$
 $D_{оп},$ - соответственно операционные, внереализационные и чрезвычайные доходы;
 $D_{вн}, D_{чр}$
 H_n - ставка налога на прибыль в долях единицы.

Увеличение прибыли от продаж вызывает соответствующее увеличение чистой прибыли, что повышает рентабельность активов предприятия и, следовательно, его конкурентоспособность. В свою очередь, величина прибыли от продаж связана с объемом реализации продукции. Графически взаимосвязь между объемами реализации продукции и суммой прибыли от продаж представлена на рис. 3.6.

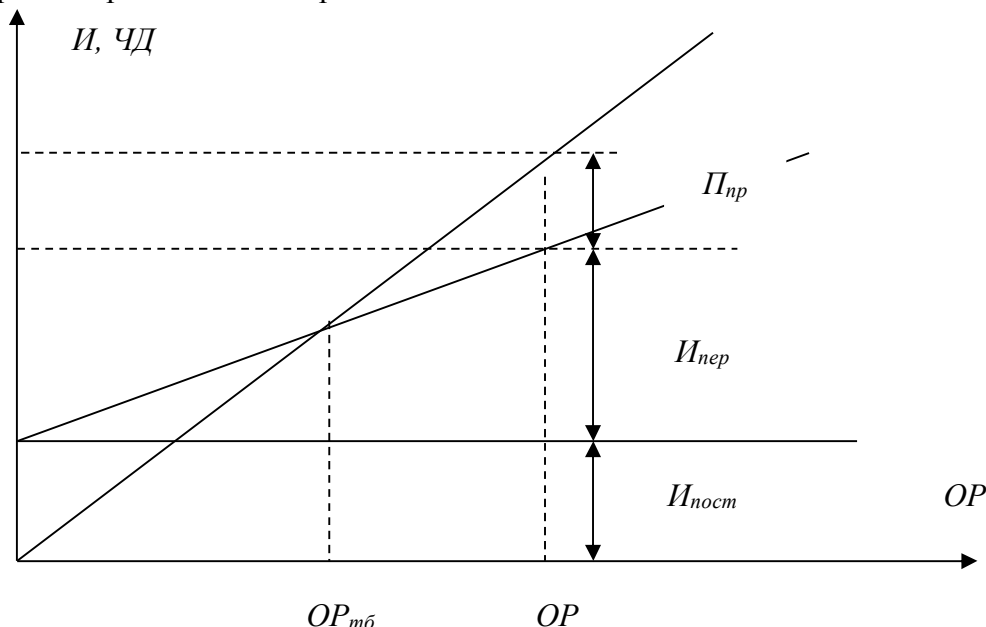


Рисунок 3.6 - Графическая иллюстрация взаимосвязи объема реализации продукции и суммарной прибыли от продаж

Объем реализации продукции $ОР$, обеспечивающий значение прибыли от продаж $П_{пр}$, определяется формулой [Кунин]:

Известно [2], что из () следует:

$$ОР = \frac{Иномт + Ппр}{\frac{ЧД}{ОР} - \frac{Ипер}{ОР}}$$

$$OP = OP_{тб} \left(1 + \frac{\Pi_{пр}}{I_{пост}} \right)$$

$$\Pi_{пр} = \left(\frac{OP}{OP_{тб}} - 1 \right) I_{пост}$$

где, $K_{б}$ - коэффициент безопасности предприятия, характеризующий относительное

$$\frac{\Pi_{пр}}{I_{пост}} = \frac{OP - OP_{тб}}{OP_{тб}} = K_{б}$$

отстояние объема фактической реализации продукции и объема реализации, соответствующего точке безубыточности.

Из формулы, в частности следует, что коэффициент безопасности предприятия определяется отношением прибыли от продаж к постоянным издержкам и повышается при снижении постоянных издержек предприятия. В частности, коэффициент безопасности предприятия повышается при снижении постоянных издержек, что может быть обеспечено реформированием системы снабжения.

Зависимость коэффициента безопасности от отношения прибыли от продаж к постоянным издержкам носит линейный характер и приведена на рис. 3.7.

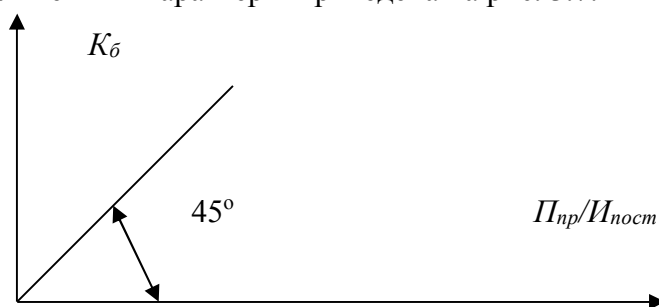


Рисунок 3.7 - Графическая иллюстрация зависимости коэффициента безопасности от отношения прибыли от продаж к постоянным издержкам.

Анализ и оценка «предела безопасности» предприятия. «Предел безопасности» («запас прочности») определяет возможное снижение объема реализации продукции при ухудшении конъюнктуры товарного рынка, позволяющее предприятию продолжать прибыльную деятельность.

Графическая иллюстрация оценки «предела безопасности» $ПБ_{см}$ приведена на рис. 3.8.

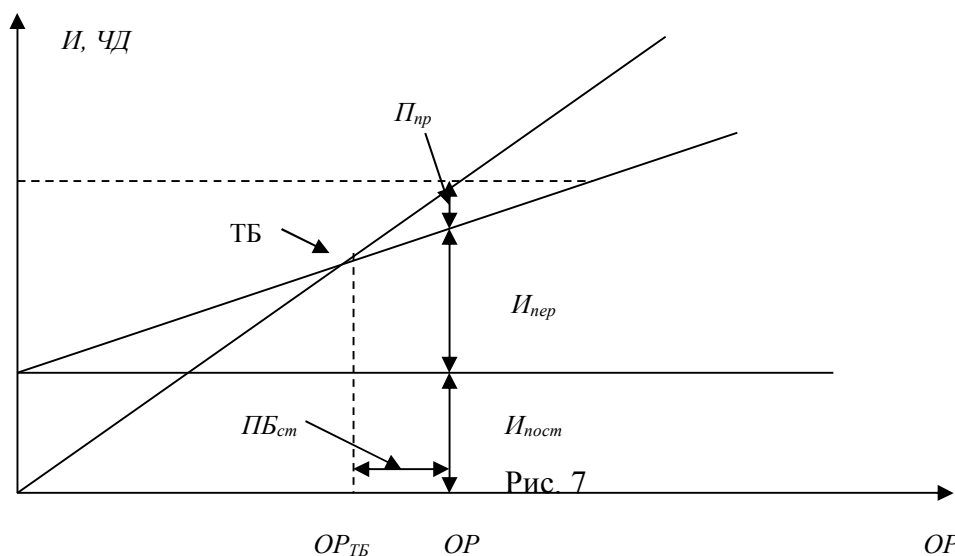


Рис. 7

Рисунок 3.8 - Графическая иллюстрация «предела безопасности»

По определению «предел безопасности» в стоимостном выражении $ПБ_{ст}$ определяется равенством

$$ПБ_{ст} = ОР - ОР_{тб}$$

Через прибыль от продаж «предел безопасности» определяется равенством

$$ПБ_{ст} = \frac{П_{пр}}{И_{пост}} ОР_{тб} = Кб \cdot ОР_{тб}$$

В натуральном выражении «предел безопасности» выражается по формуле

$$ПБ_{н} = \frac{ПБ_{ст}}{Ц_1} = \frac{ОР - ОР_{тб}}{Ц_1}$$

Соответственно, через прибыль от продаж «предел безопасности» в натуральном выражении определяется равенством

$$ПБ_{н} = \frac{П_{пр}}{И_{пост}} \cdot НОР_{тб}$$

3. Анализ влияния объема и структуры издержек на эффект операционного леве-реджа. Важными задачами, возникающими при управлении финансами предприятия, являются: оценка влияния изменения объема реализации продукции на изменение прибыли и оценка зависимости этого влияния от объема и структуры издержек предприятия.

Взаимосвязь относительного изменения прибыли от продаж и относительного изменения объема реализации продукции может быть выражена равенством

$$\frac{П_2 - П_1}{П_1} = Э_{ол} \cdot \frac{ОР_2 - ОР_1}{ОР_1}$$

где $ОР_1$ и $ОР_2$ - объем реализации продукции до и после его изменения;

$П_1$ и $П_2$ - значения прибыли от продаж до и после изменения объема реализации продукции;

$Э_{ол}$ - коэффициент пропорциональности относительного изменения прибыли от продаж и объема реализации продукции, называемый *эффектом операционного леве-реджа* (операционного рычага).

Как показано в [3], эффект операционного леве-реджа при неизменных постоянных издержках определяется равенством

$$Э_{ол} = \frac{С}{С - 1}$$

где

$$C = \frac{OP}{OP_{тб}}$$

Графическая зависимость эффекта операционного лeverеджа от отстояния объема реализации продукции от точки безубыточности приведена на рис. 3.9.

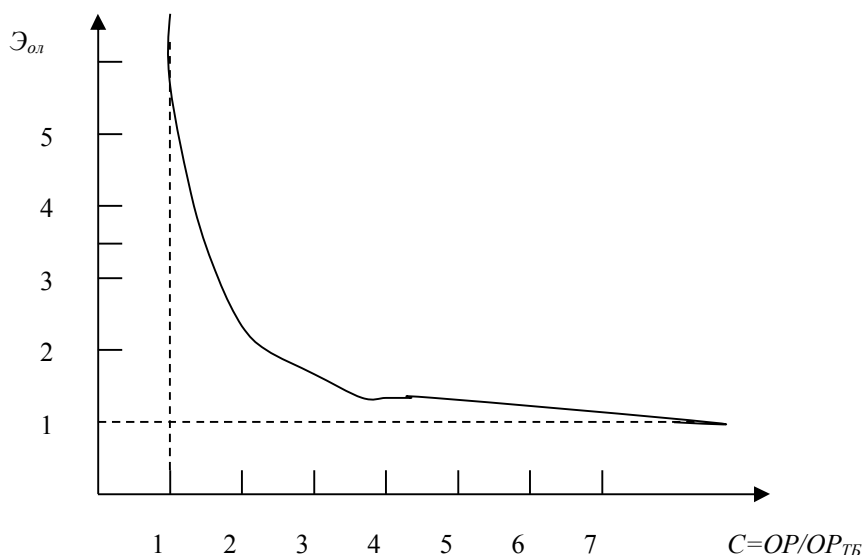


Рисунок 3.9 - Зависимость эффекта операционного лeverеджа от отстояния объема реализации от точки безубыточности

Из приведенных результатов следует, что:

- если увеличение объема выпуска и реализации продукции не сопровождается ростом постоянных издержек, то всегда относительное увеличение прибыли от продаж будет больше относительного увеличения объема реализации продукции;
- чем ближе «стартовая позиция» предприятия (т.е. объем реализации его продукции) к точке безубыточности, тем сильнее эффект операционного лeverеджа, т.е. тем больше относительное увеличение прибыли от продаж при одном и том же относительном увеличении объема реализации продукции.

Эффект операционного лeverеджа при неизменных постоянных издержках можно также оценить по формуле

$$Э_{ол} = 1 + \frac{K_u \cdot K_{ол}}{1 - K_u}$$

где

$$K_u = \frac{И_о}{ЧД}$$

- коэффициент издержек, характеризующий долю общих издержек в чистом доходе предприятия;

$$K_{ол} = \frac{И_{пост}}{И_о}$$

- коэффициент операционного лeverеджа, характеризующий долю постоянных издержек в общей сумме издержек предприятия.

Из этого следует, что:

- чем больше коэффициент операционного лeverеджа, т.е. чем выше доля постоянных издержек в общей сумме издержек предприятия, тем больше относительное увеличение объема реализации продукции;

- чем больше доля общих издержек предприятия в чистом доходе, тем сильнее эффект операционного лeverеджа, т.е. тем больше относительное увеличение прибыли от продаж при увеличении объема реализации продукции.

Если увеличение объема реализации сопровождается изменением постоянных издержек, то с учетом этого изменения эффект операционного лeverеджа определяется выражением [2]:

$$\mathcal{E}_{ол} = \frac{bc - k_n - c + 1}{(b-1)(c-1)}$$

где

$$b = \frac{OP_2}{OP_1}, c = \frac{OP_1}{OP_{мб}}, k_n = \frac{И_{пост}^{(2)}}{И_{пост}^{(1)}}$$

В частном случае, когда изменение объема реализации продукции не сопровождается ростом постоянных издержек, т.е. при $K_n = 1$, формула преобразуется к виду

$$\mathcal{E}_{ол} = \frac{bc - k_n - c + 1}{(b-1)(c-1)} = \frac{bc - 1 - c + 1}{(b-1)(c-1)} = \frac{c}{c-1}$$

что соответствует приведенному выше для этого частного случая выражению.

Для практических целей представляет интерес проанализировать зависимость эффекта операционного лeverеджа от параметра

$$k_n = \frac{И_{пост}^{(2)}}{И_{пост}^{(1)}}$$

характеризующего отношение постоянных издержек после увеличении объема реализации продукции к величине этих издержек до указанного увеличения. Этот анализ удобно провести на конкретном численном примере.

Рассмотрим два варианта.

Вариант 1:

$$b = \frac{OP_2}{OP_1} = 2, c = \frac{OP_1}{OP_{мб}} = 1,5$$

Вариант 2:

Рассматриваемые варианты совпадают по величине относительного увеличения объема реализации и отличаются «стартовой позицией» предприятия: в первом варианте исходный («стартовый») объем реализации в 1.5 раза превосходит объем реализации, соответствующей точке безубыточности, а во втором варианте - в 3 раза.

Подстановка исходных данных рассматриваемых вариантов в формулу дает:

$$\mathcal{E}_{ол} = 2 \cdot 1,5 - K_n - 1,5 + \frac{1}{(2-1) \cdot (1,5-1)} = 5 - 2K_n,$$

для варианта 1:

для варианта 2:

$$\mathcal{E}_{ол} = 2 \cdot 3 - K_n - 3 + \frac{1}{(2-1) \cdot (3-1)} = 2 - \frac{K_n}{2}$$

Графическая иллюстрация зависимости эффекта операционного левеверджа от параметра K_n , определяемого отношением постоянных издержек $I_{посм}^{(2)}$ и $I_{посм}^{(1)}$, для рассматриваемых вариантов приведена на рис. 3.10.

На рис. 3.10 отмечены точки ($K_n=1$) соответствующие частному случаю, когда увеличение объема реализации не сопровождается изменением постоянных издержек.

Из рис. 3.10, в частности, следует, что:

- если увеличение объема реализации продукции сопровождается ростом постоянных издержек, то положительное воздействие эффекта операционного левеверджа ослабляется. Это, при достаточно больших значениях K_n , может даже привести к отрицательному эффекту, означающему уменьшение прибыли от продаж при увеличении объема реализации;

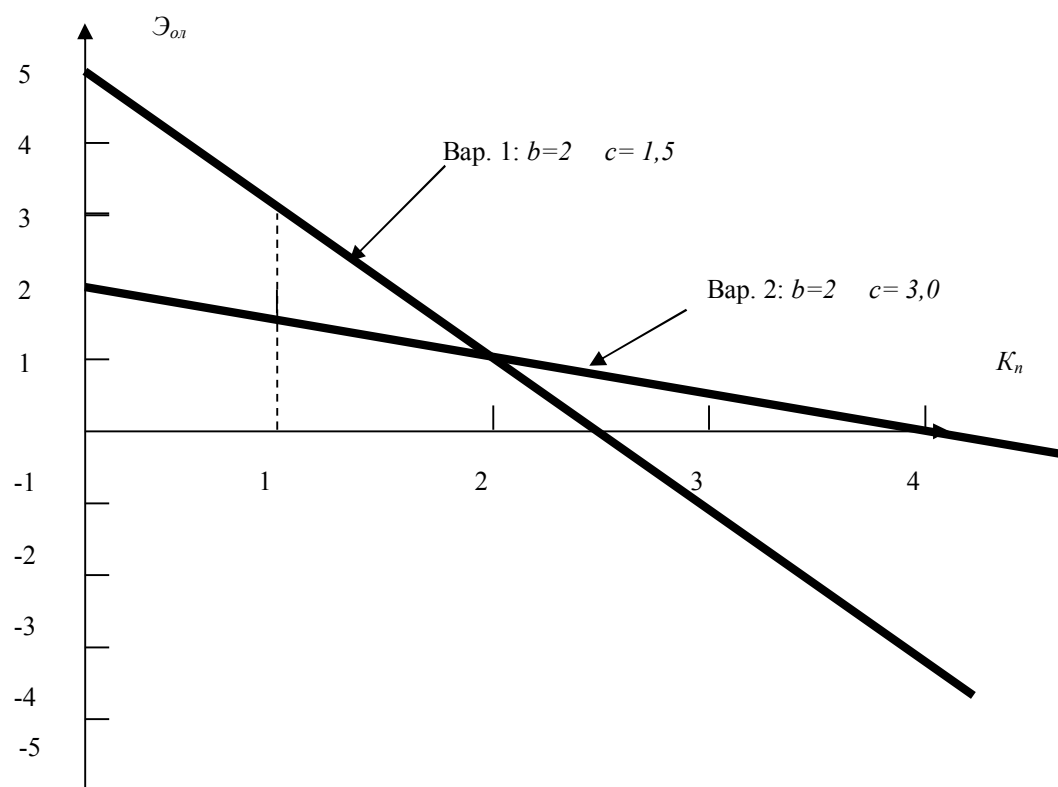


Рисунок 3.10 - Графическая иллюстрация зависимости эффекта операционного левеверджа от отношения постоянных издержек

По существу увеличение постоянных издержек - это та «цена», которую часто приходится платить за возможность увеличения объема реализации продукции. И если эта «цена» оказывается чрезвычайно высокой, то увеличение объема реализации продукции вместо ожидаемого увеличения прибыли от продаж приводит к ее снижению.

- если увеличение объема реализации сопровождается снижением постоянных издержек (например, при совершенствовании системы материально-технического снабжения), то положительное воздействие эффекта операционного левереджа усиливается, что означает увеличение темпов роста прибыли от продаж при увеличении объема реализации продукции и повышение эффективности инвестиции в увеличение объема реализации;

- чем ближе «стартовая позиция» предприятия к точке безубыточности, тем сильнее влияние изменения постоянных издержек на эффект операционного левереджа.

4. Анализ влияния объема и структуры издержек на период окупаемости инвестиций в увеличение объема выпуска и реализации продукции.

Период окупаемости инвестиций T_u определяется равенством [2]:

$$T_u = \frac{ИЗ}{\Delta ЧДП} + T_в,$$

где

$ИЗ$ - сумма инвестиционных затрат, направленных на увеличение объема реализации продукции;
 $\Delta Ч$ - приведенное к настоящему времени среднее изменение чистого денежного потока за период реализации инвестиционного проекта;
 $ДП$ - денежного потока за период реализации инвестиционного проекта;
 $T_в$ - период внедрения инвестиционного проекта.

Можно показать [2], что период окупаемости инвестиций в увеличение объема выпуска и реализации продукции рассматривается по формуле:

$$T_u = \frac{Куз \cdot i \cdot (1 + c)^T \cdot T}{[(bc - Kn - c + 1)(1 - Hn) + K_2 \cdot Kn - K_1][(1 + i)^T - 1]} + T_в$$

где

$$в = \frac{OP_2}{OP_2}; c = \frac{OP_1}{OP_{мс1}}; Kn = \frac{I_{по\ cm}^{(2)}}{I_{пост}^{(1)}};$$

доля амортизационных отчислений в постоянных издержках предприятия до увеличения объема реализации продукции;

$$K_2 = \frac{AO_2}{I_{пост}^{(2)}}$$

доля амортизационных отчислений в постоянных издержках после увеличения объема реализации продукции

i - ставка дисконтирования в долях единицы

$$K_1 = \frac{OP_1}{OP_{мс2}}$$

$$K_{из} = \frac{ИЗ}{И_{посм1}}$$

отношение инвестиционных затрат к постоянным издержкам до увеличения объема реализации продукции

В важном частном случае, когда $K_1 = K_2 = K$ формулу можно представить в виде

$$T_u = \frac{K_{из} \cdot i \cdot (1+c)^T \cdot T}{[(bc - K_n - c + 1)(1 - H_n) + K(K_n - 1)](1+i)^T - 1} + T_6$$

Из которой, в частном случае следует, что с уменьшением постоянных издержек (уменьшением отношения K_n) период окупаемости инвестиций в увеличение объема реализации уменьшается и, следовательно, эффективность инвестиций в увеличение объема реализации повышается

Из этого вывода, в частности вытекает, что уменьшение постоянных издержек вследствие совершенствования структуры материально-технического снабжения ускоряет окупаемость инвестиций в увеличение объема реализации продукции и повышает эффективность этих инвестиций.

5. Анализ потребности в оборотном капитале на товарно-материальные ценности

Оценка потребности в оборотном капитале. Оборотный капитал представляет собой капитал, вложенный в оборотные активы предприятия.

Оборотный капитал участвует в одном производственном цикле и обеспечивает непрерывность процессов производства и обращения продукции. Оборотный капитал меняет свою материально-вещественную форму, последовательно переходя из одной стадии кругооборота в другую.

Потребность предприятия в оборотном капитале складывается из:

- потребности в оборотном капитале на *товарно-материальные ценности*;
- потребности в оборотном капитале на *незавершенное производство*;
- потребности в оборотном капитале на *запасы готовой продукции*;
- потребности в оборотном капитале на *дебиторскую задолженность*;
- потребности в оборотном капитале на *денежные активы*.

Существенную долю в общей потребности в оборотном капитале предприятия занимает потребность в оборотном капитале на товарно-материальные ценности, которая определяется по формуле / 4 /.

$$OK_{тмц} = \frac{Z_{тмц}}{T_n} \cdot H_{зан}$$

где

$OK_{тмц}$

- потребность в оборотном капитале на товарно-материальные цен-

	ности;
$Z_{тмц}$	- сумма затрат на приобретение товарно-материальных ценностей за время T_n ;
T_n	- число дней в периоде оценивания потребности в оборотном капитале;
$H_{зан}$	- норма запаса товарно-материальных ценностей в днях.

Из формулы в частности следует, что сокращение затрат на приобретение товарно-материальных ценностей в результате реформирования системы снабжения обеспечивает снижение потребности предприятия в оборотном капитале.

6. Оптимизация размеров партии поставки и норм запаса товарно-материальных ценностей.

Применение модели *ЕОQ* для оптимизации размеров партий поставки товарно-материальных ценностей. Управление запасами товарно-материальных ценностей является одной из важнейших задач управления финансовой деятельностью предприятия.

Основной целью управления запасами является обеспечение бесперебойного процесса производства и реализации продукции при минимизации текущих затрат по обслуживанию запасов.

Применительно к запасам товарно-материальных ценностей *завышение* размеров партии поставки вызывает увеличение потребности предприятия в оборотном капитале, может привести к излишним потерям и порче товарно-материальных ценностей при хранении и вызвать иные негативные последствия. *Занижение* размеров партий поставки товарно-материальных ценностей повышает риски, связанные с нарушением бесперебойной работы предприятия и может вызвать серьезные финансовые потери.

В современной практике финансового менеджмента для определения оптимального размера партий поставки сырья используется «Модель экономически обоснованного размера запаса» (*Economic ordering quantity – ЕОQ – model*) или как ее принято называть - модель **ЕОQ** [5].

Модель **ЕОQ** основана на минимизации совокупных затрат по покупке и хранению запасов. В соответствии с этой моделью затраты, связанные с закупкой и хранением партий товарно-материальных ценностей делятся на две группы: затраты по размещению партий товарно-материальных ценностей и затраты по хранению этих партий. При этом сумма затрат по размещению партий товарно-материальных ценностей определяется выражением:

$$Z_{разм} = \frac{a}{b} \cdot C_{разм},$$

где

$Z_{разм}$	- сумма затрат по размещению;
a	- объем производств потребления товарно-материальных ценностей;
b	- средний размер одной партии поставки товарно-материальных ценностей;
$C_{разм}$	- средняя стоимость размещения одной партии поставки товарно-материальных ценностей.

а сумма затрат по хранению запаса товарно-материальных ценностей выражением:

$$Z_{\text{хран}} = \frac{\bar{v}}{2} \cdot C_{\text{хран}},$$

где

$Z_{\text{хра}}$ - сумма затрат по хранению;

$C_{\text{хра}}$ стоимость хранения единицы запасов.

Таким образом, как следует из формул, в соответствии с моделью **ЕОQ**, с ростом среднего размера партии поставки товарно-материальных ценностей суммарные затраты по размещению этих ценностей на складе снижаются, а суммарные затраты по хранению товарно-материальных ценностей линейно возрастают.

Математически оптимальный средний размер партии поставки товарно-материальных ценностей $\bar{v}_{\text{опт}}$ по модели **ЕОQ** выражается формулой Уилсона [5]:

а средний размер $\bar{d}_{\text{опт}}$ запаса товарно-материальных ценностей - формулой

$$\bar{v}_{\text{опт}} = \bar{d}_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2a \cdot \bar{C}_{\text{опт}}}{C_{\text{хран}}}},$$

Графическая интерпретация модели **ЕОQ** приведена на рис. 3.11.

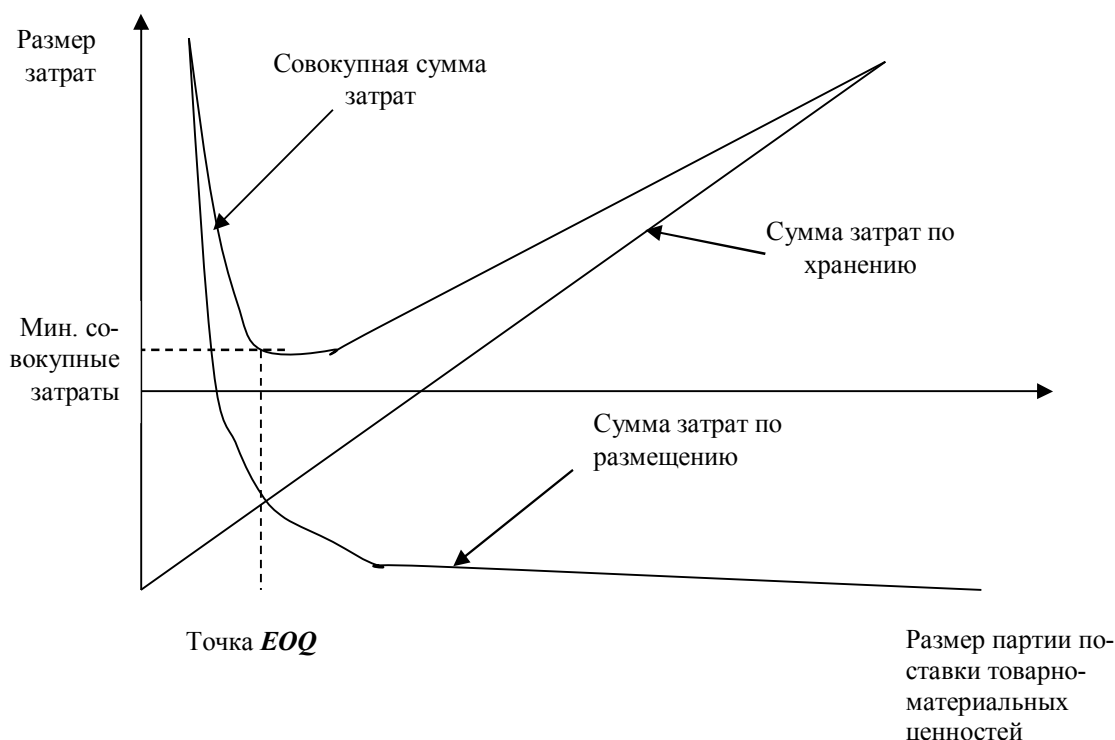


Рисунок 3.11 - Графическая интерпретация модели **ЕОQ**

Модифицированная модель определения оптимального размера запаса товарно-материальных ценностей (модель **ЕОQ-VK).** Разработанная в США модель **ЕОQ** достаточно широко распространена в практике финансового менеджмента. Вместе с тем, применительно к реалиям российской экономики, она обладает определенными недостатками.

Основной недостаток модели **ЕОQ** заключается в использовании во всех случаях линейно возрастающей зависимости стоимости хранения запаса от размера его партии. На практике в одном и том же складском помещении с одним и тем же обслуживающим персоналом склада (т.е. с одной и той же стоимостью содержания помещения склада, оплаты за тепло, электроэнергию, водоснабжение, заработную плату обслуживающего персонала) может храниться достаточно широкий диапазон запасов товарно-материальных ценностей. При этом стоимость хранения любого количества запаса в диапазоне $[0, \Delta q]$ постоянна и равна C_{Δ} , а стоимость хранения запаса в диапазоне объемов $[(n-1)\Delta q]$ равна $K_{(n)}C_{\Delta}$, где $K_{(n)}$ - коэффициент, учитывающий скачкообразное изменение затрат на хранение с ростом объема запаса.

Учитывая отмеченный недостаток модели **ЕОQ**, обусловленный реальным постоянством затрат на хранение запаса в «кратком периоде», имеет смысл модифицировать классическую модель **ЕОQ**, используя вместо критерия затрат на хранение запаса критерий суммы потерь альтернативного дохода от денежных сумм «скованных» в данном запасе. Применительно к запасам товарно-материальных ценностей при таком подходе с ростом размера партии поставки товарно-материальных ценностей, сумма потерь Z_n , связанных с потерей альтернативного дохода, будет линейно возрастать / 6 /:

$$Z_n = \frac{\bar{\theta} \cdot c_1 \cdot P_g}{200},$$

где C_1 - стоимость единицы запаса в рублях;

$$P_g = P_a - \tau_u$$

P_a - готовая ставка доходности от альтернативных источников финансовых вложений;

τ_u - средний годовой темп инфляции по товарно-материальным ценностям, поставляемым на предприятие.

Затраты на размещение запаса с ростом размера партии поставки товарно-материальных ценностей снижаются в соответствии с зависимостью.

Оптимальный размер партии поставки товарно-материальных ценностей в соответствии с моделью «**ЕОQ-VK**» определяется выражением:

$$\bar{\theta}_{opt} = \sqrt{\frac{2a \cdot C_{разм}}{q_n}}$$

где q_n - сумма издержек, связанных с потерей альтернативного дохода от денежных сумм, скованных на приобретение единиц запаса:

$$q_u = \frac{C_1 \cdot P_g}{100}$$

Средний размер d_{opt} запаса товарно-материальных ценностей на складе определяется по формуле выше.

3.2.3. Определение норм запаса товарно-материальных ценностей.

На основе модели “**EOQ-VK**”, предложенной в / 6 /, и вытекающих из нее выражений (2.6) и (2.7), норму запаса товарно-материальных ценностей можно рассчитать по формуле

$$H_{\text{зан}} = \frac{\overline{d_{\text{онм}}}}{a_1}$$

где

a_1 - объем производительности потребления товарно-материальных ценностей в день, определяемый равенством:

$$a_1 = \frac{a}{D}$$

где

a - готовый объем производственного потребления товарно-материальных ценностей;
 D - количество рабочих дней в году.

3.2.4 Определение интервала пополнения запаса товарно-материальных ценностей

При определении интервала пополнения запасов товарно-материальных ценностей необходимо учитывать, что поставки товарно-материальных ценностей происходят не мгновенно, как предполагает классическая модель **EOQ**, а с задержками, связанными с затратами времени T_c на согласование и оформление заказа, затратами времени T_g на доставку товарно-материальных ценностей, затратами времени T_{cmp} , связанными с непредвиденными обстоятельствами, которые требуют страховой запас времени. В реальных условиях процедуру пополнения запасов товарно-материальных ценностей целесообразно запускать через интервал времени / 6 /:

$$T_n = \frac{\overline{v_{\text{онм}}}}{a_1} - (T_c + T_g + T_{cmp})$$

При этом размер поставки b может быть определен по формуле

$$\overline{b} = \overline{v_{\text{онм}}} - v_p$$

где v_p - расчетный остаток запасов товарно-материальных ценностей через интервал времени $T_n - (T_c + T_g)$ от последней процедуры поставки очередной партии товарно-материальных ценностей.

4. Анализ финансовых последствий использования товарного кредита для поставки товарно-материальных ценностей

4.1 Товарный кредит, его основные особенности и виды.

Товарный (коммерческий) кредит предоставляется предприятию в форме отсрочки платежа. Товарный кредит в сравнении с другими источниками привлечения заемного капитала обладает следующими основными преимуществами:

1. Позволяет автоматически сглаживать сезонную потребность в иных формах привлечения заемных средств, так как существенная часть этой потребности связана с сезонными особенностями формирования запасов товарно-материальных ценностей.

2. Стоимость товарного кредита, как правило, значительно ниже стоимости привлечения финансового кредита.

3. Привлечение товарного (коммерческого) кредита позволяет сокращать общий период финансового цикла предприятия, снижая тем самым потребность в финансовых средствах, используемых для формирования оборотных активов. Это определяется тем, что этот вид финансовых обязательств предприятия составляет существенную часть его кредиторской задолженности, а между периодом оборота кредиторской задолженности и периодом финансового цикла предприятия существует обратная зависимость.

4. Товарный кредит характеризуется наиболее простым механизмом оформления в сравнении с другими видами кредита, привлекаемого предприятием.

Различают следующие основные *виды товарного кредита*:

1. Товарный кредит с отсрочкой платежа по условиям контракта.

2. Товарный кредит с оформлением задолженности векселем.

3. Товарный кредит по открытому счету. Используется в хозяйственных отношениях предприятия с его постоянными поставщиками при многократных поставках заранее согласованной номенклатуры товарно-материальных ценностей. В этом случае предприятие накапливает задолженность и погашает ее в обусловленные контрактом сроки.

4. Товарный кредит в форме консигнации. При этой форме кредита расчет с поставщиком производится после реализации продукции, в которой использованы поставленные товарно-материальные ценности.

4.2. Оценка стоимости товарного кредита.

Стоимость товарного кредита, предоставляемого в форме *краткосрочной отсрочки платежа* определяется по формуле / 6 /:

$$СТК = \frac{ЦС}{1 - ЦС} \cdot \frac{360}{ПО}$$

где

СТК - стоимость товарного кредита, предоставляемого на условиях краткосрочной отсрочки платежа, выраженная в долях единицы;

ЦС - размер ценовой скидки за оплату по факту поставки, выраженный в долях единицы;

ПО - период предоставления отсрочки платежа в соответствии с условиями товарного кредита в днях.

Если при плате по факту ценовая скидка не предусмотрена, то это означает, что $СТК = 0$, т.е. товарный кредит предоставляется бесплатно.

4.3. Сравнительный анализ стоимости товарного и финансового кредита.

При привлечении товарного кредита следует руководствоваться следующим **критерием**:

ни по одному товарному кредиту стоимость привлечения не должна превосходить уровень ставки процента за краткосрочный финансовый кредит с аналогичным кредитным периодом (иначе более выгодным для предприятия окажется привлечение финансового кредита с оплатой за товарно-материальные ценности по факту поставки).

Стоимость финансового кредита определяется эффективной процентной ставкой $i_э$, которая характеризует годовую ставку процента по финансовому кредиту с учетом внутри-годовых процентных начислений и определяется формулой / 4.3/:

$$i_э = (1 + i_{пер} - 1)^m - 1 = \left(1 + \frac{i_{год}}{m}\right)^m - 1,$$

где

- $i_{пер}$ - периодическая процентная ставка, выраженная в долях единицы;
 m - количество интервалов начисления процентов в год;
 $i_{год}$ - годовая процентная ставка.

В частном случае при $m = 1$ - $i_э = i_{год}$.

Условие целесообразности привлечения товарного кредита имеет вид:

$$CTK < i_э \quad (4.3)$$

Экономия, которую получает предприятие, используя товарный кредит вместо финансового кредита при выполнении условия (4.3) определяется выражением

$$\mathcal{E} = S_k \cdot \frac{i_э - CTK}{\frac{12}{t}}$$

где

- S_k - сумма кредита;
 t - срок кредита в месяцах.

В частом случае, когда ценовая скидка по товарному кредиту не предусмотрена и, следовательно $CTK = 0$, экономия, получаемая предприятием благодаря использованию товарного кредита, определяется формулой:

$$\mathcal{E} = \frac{(S_k \cdot i_э)}{12} t$$

Если товарный кредит предоставлялся на один месяц, то

$$\Theta = \frac{S_k - i_z}{12}$$

4.4 Анализ влияния сокращения операционного и финансового цикла предприятия, вследствие совершенствования системы снабжения, на финансовые показатели

Операционный цикл представляет собой период полного оборота всей суммы оборотных активов, в процессе которого происходит смена отдельных их видов.

Движение оборотных активов в процессе операционного цикла проходит пять стадий:

1. Денежные активы используются для приобретения товарно-материальных ценностей, т.е. входящих запасов материальных оборотных средств.
2. Запасы товарно-материальных ценностей в процессе производственной деятельности превращаются в объем незавершенного производства.
3. Объем незавершенного производства после проведения необходимых испытаний и контроля продукции преобразуется в запасы готовой продукции.
4. Запасы готовой продукции реализуются потребителям и до поступления от них оплаты преобразуются в дебиторскую задолженность.
5. Оплаченная (инкассированная) дебиторская задолженность преобразуется в денежные активы.

Основной характеристикой операционного цикла является его продолжительность. Она включает время от момента расходования предприятием денежных средств на приобретение товарно-материальных ценностей до поступления денег от дебиторов за реализованную им продукцию.

Продолжительность операционного цикла $T_{оц}$ рассчитывается по формуле:

$$T_{оц} = T_{да} + T_{тмц} + T_{нп} + T_{гп} + T_{дз}, \quad (4.7)$$

где

- $T_{да}$ - период оборота среднего остатка денежных активов, т.е. время на приобретение за счет имеющихся денежных активов запасов товарно-материальных ценностей;
- $T_{тмц}$ - период оборота среднего остатка товарно-материальных ценностей, т.е. время на превращение запасов товарно-материальных ценностей в объем незавершенного производства;
- $T_{нп}$ - период оборота среднего объема незавершенного производства, т.е. время на преобразование объема незавершенного производства в запасы готовой продукции;
- $T_{гп}$ - период оборота среднего объема запасов готовой продукции, т.е. время, в течение которого готовая продукция реализуется потребителям;
- $T_{дз}$ - средний период оборота дебиторской задолженности, т.е. время, в течение которого дебиторская задолженность преобразуется в денежные активы.

В рамках операционного цикла выделяют две составляющие:

- 1) производственный цикл,
- 2) финансовый цикл (цикл денежного оборота).

Производственный цикл - это время с момента поступления на предприятие товарно-материальных ценностей до момента отгрузки готовой продукции потребителям.

Продолжительность производственного цикла $T_{пц}$ определяется формулой

$$T_{пц} = T_{тмц} + T_{нп} + T_{зн} \quad (4.8)$$

Финансовый цикл - это время полного оборота денежных средств от момента погашения кредиторской задолженности за полученные товарно-материальные ценности до инкассации дебиторской задолженности за поставленную готовую продукцию.

Продолжительность финансового цикла $T_{фц}$ определяется формулой

$$T_{фц} = T_{пц} + T_{дз} + T_{кз}, \quad (4.9)$$

где $T_{кз}$ - средний период кредиторской задолженности, т.е. время, в течение которого производится погашение кредиторской задолженности.

Графическая иллюстрация составляющих операционного цикла в виде плоскостной развертки представлена на рис. 11

Графическая иллюстрация составляющих операционного цикла

	Период производственного цикла $T_{пц}$			
Период оборота среднего остатка денежных активов $T_{да}$	Период оборота среднего остатка товарно-материальных ценностей $T_{тмц}$	Период оборота среднего остатка незавершенного производства $T_{нп}$	Период оборота среднего остатка готовой продукции $T_{гп}$	Средний период оборота дебиторской задолженности $T_{дз}$
	Средний период оборота кредиторской задолженности $T_{кз}$	Период финансового цикла $T_{фц}$		
Период операционного цикла $T_{тц}$				

получение предприятием бесплатного товарного кредита, увеличивает средний период оборота кредиторской задолженности, сокращает период финансового цикла, ускоряя тем самым оборачиваемость денежных средств и повышая эффективность их использования.

Сокращение периода оборота среднего остатка денежных активов, достигаемое благодаря совершенствованию системы снабжения, сокращает период операционного цикла предприятия. Тем самым увеличивается коэффициент оборачиваемости его активов и повышается рентабельность активов предприятия.

Действительно, рентабельность активов предприятия (экономическая рентабельность), характеризуется величиной чистой прибыли предприятия в расчете на один рубль его активов и определяется формулой:

$$Pa = \frac{ЧП}{A}$$

где

ЧП - чистая прибыль;

A - средняя сумма активов предприятия за период получения чистой прибыли.

Формулу (4.10) можно преобразовать к виду []

$$Pa = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{A}} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{ОР}} \cdot \frac{\overline{ОР}}{\overline{A}} = P_{pn} \cdot KO_A$$

где

- $\overline{ОР}$ - объем реализации продукции;
 $P_{pn} = \overline{ЧП} / \overline{ОР}$ - рентабельность реализации продукции, характеризующая величину чистой прибыли на рубль реализации продукции;
 $KO_A = \overline{ОР} / \overline{A}$ - коэффициент оборачиваемости активов.

Сокращение периода оборота денежных активов достигается благодаря совершенствованию системы снабжения и реформированию ее структуры в интересах исключения периодических сбоев в снабжении. Это обеспечивает уменьшение длительности операционного цикла, ускоряет оборачиваемость активов и, как следует из формулы (4.11), увеличивает рентабельность последних.

Важнейшим показателем эффективности работы предприятия, характеризующим его привлекательность является **коэффициент устойчивого роста**. Этот коэффициент показывает, какими темпами может развиваться предприятие в дальнейшем и как быстро возрастает стоимость инвестиций акционеров вследствие реинвестирования прибыли.

Коэффициент устойчивости роста $K_{ур}$ показывает величину чистой прибыли, реинвестируемой в операционную деятельность предприятия, на единицу его собственного капитала и определяется выражением:

$$K_{ур} = \frac{\overline{ЧП} - \overline{ФДВ}}{\overline{СК}} = \frac{\overline{ЧП}_{реинв.}}{\overline{СК}}$$

где

- $\overline{ЧП}$ - чистая прибыль, полученная предприятием от операционной деятельности;
 $\overline{ФДВ}$ - фонд дивидендных выплат;
 $\overline{СК}$ - средняя величина собственного капитала предприятия за период получения чистой прибыли $\overline{ЧП}_o$;
 $\overline{ЧП}_{реинв.} = \overline{ЧП} - \overline{ФДВ}$ - чистая прибыли, реинвестируемая в операционную деятельность предприятия.

Выражение (4.12), определяющее коэффициент устойчивого роста, можно преобразовать к виду

$$K_{ур} = \frac{\overline{ЧП}_{реинв.}}{\overline{СК}} = \frac{\overline{ЧП}_{реинв.}}{\overline{ЧП}_o} \cdot \frac{\overline{ЧП}}{\overline{ОР}} \cdot \frac{\overline{ОР}}{\overline{A}} \cdot \frac{\overline{A}}{\overline{СК}},$$

где

$$Kp = \frac{ЧПр_{\text{реинв}}}{ЧП}$$

коэффициент реинвестирования, характеризующий долю чистой прибыли, реинвестируемую в операционную систему предприятия;

$$Ppn = \frac{ЧП}{ОР}$$

рентабельность реализации продукции, характеризующая величину чистой прибыли на один рубль реализации продукции;

$$KO_A = \frac{ОР}{\overline{A}}$$

коэффициент оборачиваемости активов, характеризующие ресурсоотдачу, т.е. величину объема реализации на один рубль активов предприятия;

$$Kфз = \frac{\overline{A}}{\overline{СК}}$$

коэффициент финансовой зависимости показывающий, какой суммой активов располагает предприятие на один рубль собственного капитала.

Реформирование системы снабжения, обеспечивающее снижение издержек (и соответствующее увеличение чистой прибыли) и повышение коэффициента оборачиваемости активов, позволяет увеличить коэффициент устойчивого роста и, следовательно, инвестиционную привлекательность предприятия.

3.3 Основные направления реформирования системы снабжения

Специфика функционирования системы снабжения и общие тенденции развития систем управления в рыночных условиях позволяют сформулировать конкретные направления процесса организационного реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ».

Децентрализация снабженческих операций. С этой целью в рамках предприятия создается самостоятельная организация, на которую возлагается вся полнота ответственности за организацию снабжения предприятия ресурсами. Имеемый опыт свидетельствует, что подобное отделение может быть организационно оформлено как Торговый дом – крупная торговая организация, занимающаяся масштабными торговыми сделками по всей номенклатуре ресурсов ОАО «ТВЗ» и дочерних организаций, использующая собственный и привлеченный капитал.

В органах управления ОАО «ТВЗ» остаются:

решение стратегических проблем развития системы снабжения в рамках стратегии развития предприятия в целом;

вопросы формирования заказа на потребные ресурсы (номенклатура ресурсов и план поставок) на основе оптимизации запасов;

входной контроль поставок ресурсов, организация складского хранения и отпуск материалов в производственные цеха.

Торговый дом полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями. *Основными задачами* его должны быть:

организация маркетингового управления снабжением;

закупка сырья, материалов и комплектующих в интересах выполнения заказов ОАО «ТВЗ» и его основных дочерних организаций (в соответствии с технологической цепочкой);

оптимизация логистических цепочек;

совместное с ОАО «ТВЗ» владение и управление интеллектуальными ресурсами в интересах решения задач снабжения.

Решая задачи различной сложности руководители почти всегда выбирают иерархическую структуру для выполнения простой задачи и сетевую структуру – для сложной задачи. Внедрение децентрализованного управления снабжением ОАО «ТВЗ» приведет:

к уменьшению уровня иерархии при разработке и принятии управленческих решений по вопросам снабжения не менее чем в 2 раза (существующая система управления – 6 уровней, предлагаемая – 3);

к снижению управленческой нагрузки на высших менеджеров не менее чем в 1,5 – 2 раза (по количеству коммуникационных связей).

Развитие внутрифирменных рыночных отношений базируется на ряде принципов:

преобразование иерархической структуры организации в систему внутренних предпринимательских подразделений может ограничиваться из-за специфики технологических процессов;

создание экономической инфраструктуры – основная функция системы управления материнской организации (ОАО «ТВЗ»). Она должна включать формирование «организационной экономики» – создавая общие системы отчетности, коммуникаций и стимулов, разрабатывая управленческую политику, формируя управленческую культуру и т.д. Основу инфраструктуры может составить система электронного документооборота. «Внутренняя экономика» – это больше, чем свободный рынок. Это общность предприятий, заинтересованных в синергии, которая достигается за счет кооперации, совместного использования технологий, взаимного участия в решении проблем как внутренних, так и внешних партнеров. Руководители ОАО «ТВЗ» обеспечивают регулирование этого «внутреннего рынка», направляя и поощряя развитие и внедрение разнообразных стратегий управления.

Что касается оперативных вопросов, относящихся к работе внутренних предприятий, то руководители сосредотачивают внимание на создании экономической инфраструктуры – проведение стратегических, кадровых мероприятий и финансового стимулирования, налаживание системы связей, развитие предпринимательской культуры.

Внедрение современных информационных технологий. Эффективность децентрализованного управления во многом будет зависеть от использования современных информационных технологий с целью сокращения времени принятия решений и прохождения документов управления.

В настоящее время информационная нагрузка системы управления ОАО «ТВЗ» составляет примерно 2800 документов в сутки. Автоматизация управления (АСУ, локальные

системы принятия управленческих решений) позволят сократить информационную нагрузку примерно пропорционально уменьшению уровня иерархии (не менее чем в 2 раза) при условии соответствующего увеличения пропускной способности системы разработки и реализации управленческих решений.

Эффективность системы управления любого уровня в значительной степени зависит от использования вычислительной техники на всех стадиях сбора и обработки информации. Стремление исключить информационные перебои и обеспечить прямой, непосредственный доступ пользователей к вычислительным и информационным ресурсам, создание вычислительных и информационных ресурсов коллективного пользования, децентрализация управления, постоянный и неизменный рост источников и потребителей информации, увеличение расстояния между ними.

Повышение требований к оперативности и качеству доставки информации при непрерывном увеличении ее объемов привели к появлению новых методов и принципов использования вычислительной техники в АСУ, а именно к системной и сетевой телеобработке информации и, в конечном итоге, к распределенным автоматизированным системам обработки информации и управления.

Современные автоматизированные системы обработки информации и управления (АСОИУ) очень многочисленны и разнообразны как по своему назначению, так и по технической реализации.

Практически любая АСОИУ имеет все признаки большой системы. Это значит, что при необходимости использования специальных средств передачи информации между ними АСОИУ приобретают специфику территориально - рассредоточенных автоматизированных систем, то есть систем, элементы которых распределены в пространстве. Такие системы коротко называют распределенными автоматизированными системами (РАС).

В структуре и характере функционирования РАС просматривается большая общность с информационно - вычислительными сетями (ИВС).

В качестве ядра, как РАС, так и ИВС используются сети обмена информацией, которые не только обеспечивают информационное взаимодействие объектов, но и по существу объединяют РАС и ИКС в единое целое как в структурном, так и в функциональном отношении. И РАС и ИВС представляют собой развивающуюся отрасль автоматизированной сетевой технологии процессов ввода, передачи, распределения, обработки и выдачи информации и являются разновидностями информационных сетей (ИС). Это позволяет при описании РАС опираться на хорошо разработанные, во многом стандартизированные принципы организации ИС и достаточно устоявшуюся терминологию.

Рассматривая перспективы развития системы снабжения как сетевой структуры, мы приходим к необходимости формирования соответствующих информационных управляющих систем. При этом система управления ОАО «ТВЗ» представляет собой в прикладном плане рассредоточенную и распределенную систему. Если взять основные элементы системы управления в целом, то они, несомненно, представляют собой сложные сетевые системы распределенного характера, управление которыми должно осуществляться как распределенными системами автоматизированного управления (РАСУ).

При создании подобных систем управления на первый план выходят вопросы формализованного описания и идентификации РАС (как объектов предметной области) в условиях стохастичности и неопределенности для качественной и надежной передачи и приема информации с определением работоспособности распределенной системы управления.

Разработка и внедрение современной информационной системы на базе РАСУ обеспечит сохранение непрерывности управления всем производственным комплексом в целом (включая систему снабжения) на новых современных принципах. Это позволит сохранить самостоятельность системы снабжения при решении оперативных задач и обеспечить стратегическое руководство ОАО «ТВЗ» в целом.

Следует отметить, что в современных условиях обмен информацией и принятие решения происходят практически одновременно, следовательно, и язык общения должен быть не просто формализован, но согласован по всем позициям, что влечет за собой разработку системы электронного документооборота (СЭДО).

В концептуальном плане задача создания РАСУ сводится к следующим шагам:

разработка модели распределенной АСУ завода;

построение распределенной информационной архитектуры баз данных;

создание системы электронного документооборота.

Автоматизация документооборота. Электронный документооборот – это система ведения документации, при которой весь массив создаваемых, передаваемых и хранимых документов производится с помощью информационно-коммуникационных технологий на компьютерах (на автоматизированных рабочих местах - АРМ), объединенных в сетевую структуру, предусматривающую формирование распределенной базы данных, общей для всех пользователей, и электронного обмена информацией. Электронный документооборот не отрицает необходимости и возможности использования бумажного документа. Он позволяет наряду с совершенствованием процесса разработки, хранения, поиска и передачи документов в системе управления обеспечить:

контакты не руководителя с подчиненным, а равноправных работников;

доступ каждого сотрудника к информации предприятия, а также к знаниям любого сотрудника;

организацию виртуальных команд для работы над проектами и задачами;

формирование сети команд;

работу в режиме реального времени.

От внедрения электронного документооборота можно получить действительно ощутимый эффект:

усиливается ответственность каждого сотрудника за выполнение и доведение до конца любого выданного ему задания, поскольку он знает, что задание не будет забыто, обязательно будет его приемка и проверка;

руководство может оценивать загрузку и эффективность работы персонала, так как информация обо всех заданиях фиксируется в системе и в любой момент времени можно видеть, кто постоянно задерживает задания, кто выполняет больше всего заданий и т.д.;

ускоряется документооборот, что отражается на скорости и качестве обслуживания клиентов, а это – прямой путь повышения конкурентоспособности предприятия;

облегчается взаимозаменяемость сотрудников, поскольку все нерешенные задачи и документы регистрируются в системе;

повышается уровень корпоративной культуры.

Если планируется внедрение стандартов управления качеством ISO9000 или CMM, то наличие на предприятии системы управления документами и бизнес-процессами является для этого необходимым условием соблюдения требований стандартов.

Таким образом, основными направлениями организационного реформирования представляются: децентрализация управления, формирование внутреннего рынка на основе повышения ответственности и самостоятельности руководителей всех уровней при разработке и реализации решений, внедрения современных управленческих и информационных технологий.

Анализ экономической эффективности реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ» передачей функций коммерческой подсистемы в Торговый дом показывает, что консолидация товарно-материальных и финансовых потоков системы снабжения ОАО «ТВЗ» и дочерних организаций (финансово-экономическая эффективность) приводит:

к увеличению объема закупок при проведении операций через Торговый дом, что позволит снизить закупочные цены (переменные издержки) на 2-3% и обеспечит снижение прямых затрат ОАО «ТВЗ» на величину до 100 млн. руб. в год;

к экономии на заработной плате (постоянные издержки) работников отделов материально-технического снабжения и внешней комплектации, что позволит снизить косвенные затраты ОАО «ТВЗ» на 7,3 млн. руб. в год;

уменьшение затрат по вышеуказанным причинам (изменение структуры издержек) приводит:

к увеличению чистой прибыли от операционной деятельности на величину не менее 50 млн. руб. в год, что в относительном выражении составляет не менее 8%;

к уменьшению потребности в оборотном капитале на величину до 10 млн. руб. в год;

к снижению требований к объему реализации продукции, соответствующему точке безубыточности и повышению коэффициента безопасности предприятия на величину не менее 7%;

к повышению показателей экономической и финансовой рентабельности не менее чем на 8%;

увеличение скорости оборота капитала (за счет сокращения длительности производственного цикла) приводит к сокращению оперативного и финансового циклов предприятия, повышению рентабельности активов и финансовой рентабельности ОАО «ТВЗ», а также к пропорциональному увеличению оборотных средств, и, соответственно, увеличению объемов выпускаемой продукции;

использование товарного кредита, предоставляемого Торговым домом (до 30 суток), обеспечивает ОАО «ТВЗ» экономию финансовых ресурсов до 50 млн. руб. в год.

Ниже приводятся теоретические основы финансовых расчетов, позволяющих оценить экономическую эффективность обоснованных путей реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ».

3.2 Основные результаты реализации методики реструктуризации производственного предприятия

Консолидация товарно-материальных и финансовых потоков системы снабжения ОАО «ТВЗ» и дочерних организаций (финансово-экономическая эффективность) приводит:

- к увеличению объема закупок при проведении операций через Торговый дом, что позволит снизить закупочные цены на 2-3% и обеспечит *снижение прямых затрат* ОАО «ТВЗ» на величину до 100 млн. руб. в год;

- к экономии на заработной плате работников отделов материально-технического снабжения и внешней комплектации, что позволит *снизить косвенные затраты* ОАО «ТВЗ» на 7,3 млн. руб. в год;

- уменьшение затрат по вышеуказанным причинам приводит:

- а) к *увеличению чистой прибыли* от операционной деятельности на величину не менее 50 млн. руб. в год, что в относительном выражении составляет не менее 8%;

- б) к *уменьшению потребности в оборотном капитале* на величину до 10 млн. руб. в год;

- в) к *снижению требований к объему реализации продукции*, соответствующему точке безубыточности и *повышению коэффициента безопасности* предприятия на величину не менее 7%;

- г) к *повышению показателей экономической и финансовой рентабельности* не менее чем на 8%;

- увеличение скорости оборота капитала (за счет сокращения длительности производственного цикла) приводит к пропорциональному *увеличению оборотных средств*, и, соответственно, *увеличению объемов выпускаемой продукции*;

- использование товарного кредита, предоставляемого Торговым домом, обеспечивает ОАО «ТВЗ» *экономию финансовых ресурсов* до 50 млн. руб. в год.

Управленческая эффективность организационного реформирования обеспечивается за счет:

- *повышения оперативности* принимаемых управленческих решений в области снабжения ресурсами (результат уменьшению уровня иерархии) не менее чем в 2 раза;

- *разгрузки высших менеджеров* от оперативной работы и концентрации их усилий на стратегических проблемах (снижение управленческой нагрузки на высших менеджеров не менее чем в 1,5 – 2 раза по количеству коммуникационных связей);

- *улучшения контроля* за товарно-материальными потоками (диверсификация контрольных функций);

- *улучшения качества работы* системы снабжения (повышение профессионализма сотрудников всех уровней управления снабжением при углублении разделения труда);

- обеспечения *ритмичности и надежности* поставок ресурсов.

Институциональный аспект повышения эффективности деятельности ОАО «ТВЗ» возникает за счет переноса кредиторской ответственности за поставляемое сырье на посредника – Торговый дом.

Полученные оценки позволяют сделать вывод о целесообразности организационного реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ» с передачей всех функций снабжения Торговому дому. При реализации этого решения возможно получение как экономической, так и управленческой выгоды. Основное внимание следует обратить на организационные аспекты деятельности, а также необходимость совершенствования информационного обеспечения системы управления.

3.3. Практические рекомендации по реструктуризации системы снабжения ОАО «ТВЕРСКОЙ ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

Процесс либерализации экономики выдвигает перед предприятиями задачу приспособления к рыночным условиям. Перестройка внутренней организационной структуры становится неотложной задачей каждого предприятия. В рыночных условиях фирма способна

реализовать свою продукцию только при наличии покупателей, которые появятся лишь в том случае, если продукция фирмы действительно пользуется спросом на рынке. Вот почему важное нововведение – это пересмотр структуры управления предприятием и предоставление большей свободы действий подразделениям.

Научно-исследовательская работа выполняется в соответствии с договором утвержденным Коммерческим директором ОАО «Тверской вагоностроительный завод» ____ октября 2003г.

Цель исследований, проводимых в данной работе, – обоснование целесообразности реформирования системы снабжения ОАО «Тверской вагоностроительный завод» («ТВЗ»).

Ключевые задачи руководства ОАО «ТВЗ» - увеличение объемов производства, качества готовой продукции, а также повышение ритмичности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Система снабжения в решении данных задач занимает одно из ведущих (а при определенных условиях - определяющее) мест. При этом в общем процессе производства снабжение – наиболее противоречивый, технологически неопределенный элемент.

Поэтому исследование возможности повышения эффективности функционирования ОАО «ТВЗ» путем оптимизации управления товарно-материальными потоками всех предприятий, входящих в технологическую цепочку, представляется актуальным. Решение указанной задачи создаст условия для проведения единой политики в отношении поставщиков. Это позволит улучшить условия поставок сырья, материалов и комплектующих, а также создаст предпосылки для снижения цен за счет увеличения объемов закупок, улучшит ритмичность поставок.

Разработанные на первом этапе исследований теоретические основы и система взглядов (Концепция) рационального реформирования системы снабжения позволили на следующем этапе работы разработать основные направления и практические рекомендации по реализации Концепции.

Основными направлениями организационного реформирования представляются: децентрализация управления на основе консолидации товарно-материальных и финансовых потоков системы снабжения ОАО «ТВЗ» и дочерних организаций в Торговом доме;

внедрения современных управленческих и информационных технологий.

Оценка эффективности решения о реорганизации системы снабжения показала возможность получения экономической, управленческой и институциональной выгод.

На заключительном этапе работы разработаны практические рекомендации по реализации концепции реорганизации системы снабжения. Они сгруппированы по основным выбранным направлениям: организационному, экономическому и информационному.

Результаты работы позволят оптимизировать систему управления снабжением ОАО «ТВЗ» и наметить основные направления автоматизации управления предприятием.

В процессе выполнения НИР выпущен промежуточный отчет «Разработка концепции реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ».

3.3.1. Концепция организационного реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ»

Ключевые задачи руководства ОАО «ТВЗ» - увеличение объемов производства, качества готовой продукции, а также повышение ритмичности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Система снабжения в решении данных задач занимает одно

из ведущих (а при определенных условиях - определяющее) мест. При этом в процессе производства снабжение – наиболее противоречивый, технологически неопределенный элемент.

Поэтому исследование возможности повышения эффективности функционирования ОАО «ТВЗ» путем оптимизации управления товарно-материальными потоками всех предприятий, входящих в технологическую цепочку, представляется актуальным. Решение указанной задачи создаст условия для проведения единой политики в отношении поставщиков. Это позволит улучшить условия поставок сырья, материалов и комплектующих, а также создаст предпосылки для снижения цен за счет увеличения объемов закупок, улучшит ритмичность поставок.

Эффективность производства зависит от сбалансированности использования постоянных (капитальные ресурсы) и переменных (потребляемые ресурсы) факторов производства. Формирование потоков материальных ресурсов, необходимых для обеспечения производственного процесса – задача системы снабжения. Основные характеристики ее деятельности – ритмичность поставок, достаточность, уровни затрат и запасов.

Необходимость организационного реформирования системы снабжения определяется уровнем развития системы внутренних и внешних факторов – причин реорганизации. **Факторы реформирования системы снабжения** можно условно объединить в две группы – **специфические** (внутренние) и **общие** (общесистемные, внешние).

Специфические факторы реформирования системы снабжения проистекают из самой природы системы снабжения. Система снабжения по особенностям функциональной направленности относится к противоречивой организационной структуре, характеризующейся *противоречием* между (рис. 1):

низким уровнем неопределенности знания содержания процесса снабжения (номенклатура и ритмичность поставок полностью определяются технологией производства);

высоким уровнем неопределенности знания, как выполнять работу (технология деятельности и структура отношений определяются условиями рынка и человеческим фактором).

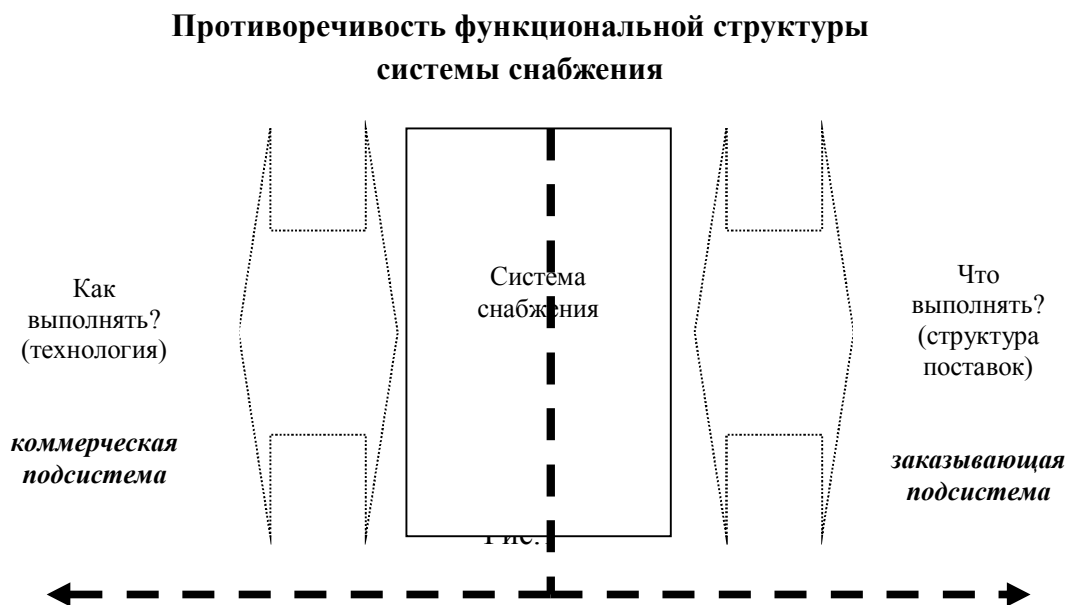


Рис. 1

Поэтому системе снабжения присущи:

с одной стороны, элементы формального управления, связанные с формированием номенклатуры и ритма поставок ресурсов, оптимизацией уровня запасов. Они определяют цель процесса снабжения;

с другой стороны – творческий процесс с высокой степенью риска: маркетинг, поиск поставщиков, формирование системы доставки ресурсов в соответствии с установленным ритмом, оптимизация логистических решений. Они определяют технологии решения задач снабжения.

Наряду с **требованиями полноты, точности, своевременности поставок**, что обеспечивается организацией формирования заявок на потребные ресурсы и решается простыми бюрократическими процедурами в рамках иерархической системы управления, современная система управления снабжением должна обладать *гибкостью, адаптивностью, обеспечивать высокое качество и своевременность принимаемых решений на всех уровнях управления*.

В переходный период в условиях рыночных отношений предприятия оказываются в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях. Ранее использовавшиеся методы организации снабжения базировались на централизованном распределении ресурсов в масштабе страны. От системы снабжения предприятий, в основном, требовалось своевременное представление информации о потребностях в ресурсах – обеспечение поставок осуществлялось в рамках системы более высокого уровня. В рыночных условиях централизованное снабжение не производится, система управления основывается на демократизации, децентрализации, переходе от вертикальных к горизонтальным связям и др. Иерархическая структура системы управления поэтому вступает в противоречие с указанными требованиями и приводит к необходимости поиска новых организационных решений.

Двойственность системы снабжения в условиях высокой динамики рыночных преобразований экономики России и приоритетности адаптационных механизмов хозяйствования делает малоэффективным решение задач управления производством и снабжением в рамках единой хозяйственной структуры. Совершенно естественным представляется разделение системы снабжения на две части. Условно их можно определить (рис. 1):

заказывающая подсистема – тесно связана с технологией производства и организацией конкретных производственных процессов на предприятии (ими полностью определяется). Ее основные задачи – формирование заказа номенклатуры и ритма поставок, оптимизация уровня необходимых производственных запасов. Основные требования – точность, полнота и надежность заказа. Оптимальная структура – иерархическая с преобладанием субординационных связей;

коммерческая подсистема – тесно связана со спецификой и развитостью рынка ресурсов и комплектующих, поставщиками, контрагентами. Ее основные задачи – маркетинговое управление потоками ресурсов, оптимизация логистических цепочек, ускорение оборота переменных капиталов и с помощью этого – обеспечение надежности снабжения ресурсами производства. Основные требования – гибкость, адаптивность, высокое качество и своевременность принимаемых решений (приближенное к реальному времени) на всех уровнях управления, ритмичность и надежность поставок. Оптимальная структура – сетевая, на основе экономической и управленческой самостоятельности.

Функционально обе системы связаны условием целенаправленности – результаты деятельности заказывающей подсистемы определяют основные цели и предмет деятельно-

сти коммерческой подсистемы. В то же время – цель деятельности заказывающей подсистемы полностью определяется технологией производства.

Вторая группа факторов - **общие (общесистемные, внешние)** определяют общую направленность реформирования системы снабжения, как элемента системы управления производством и системы управления вообще, в том числе и на перспективу. К ним можно отнести.

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов, снабжения и сбыта при увеличении размера предприятия и масштабов деятельности появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удастся функционировать удовлетворительно только ценой чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировка и уточнение форм организации. Это почти всегда связано с преобразованием организационных форм, а также с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений.

Увеличение разнообразия. Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор, пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры (по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными. Поэтому преобразования структур управления (в силу их сложности и проблемности) должны учитывать перспективы развития производства в направлении увеличения разнообразия продукции. Тем более, что диверсификация продукции может послужить основой повышения антикризисной устойчивости функционирования предприятия.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций, планирования, проектные, матричные и сетевые формы построения организационных структур и др.) оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы. В результате их внедрения появляются новые возможности реализации повышенных требований к системам управления и, соответственно, новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений.

Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру проявляется в повсеместном распространении современных схем управления (горизонтальные иерархии, внутренние рынки и др.).

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и

имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятие переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

Таким образом, **организационное реформирование системы снабжения ОАО «ТВЗ» базируется на целом ряде объективных и субъективных причин, связанных как со спецификой функционирования самой системы снабжения, так и общей направленностью научно-технического прогресса и результатов реформирования экономических отношений в России.**

Специфика функционирования системы снабжения и общие тенденции развития систем управления в рыночных условиях позволяют сформулировать **основные направления** процесса организационного реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ».

Децентрализация снабженческих операций. С этой целью в рамках предприятия создается самостоятельная организация, на которую возлагается вся полнота ответственности за организацию снабжения предприятия ресурсами. Имеемый опыт свидетельствует, что подобное отделение может быть организационно оформлено как **Торговый дом** – крупная торговая организация, занимающаяся масштабными торговыми сделками по всей номенклатуре ресурсов ОАО «ТВЗ» и дочерних организаций, использующая собственный и привлеченный капитал.

В органах управления ОАО «ТВЗ» остаются:

решение стратегических проблем развития системы снабжения в рамках стратегии развития предприятия в целом;

вопросы формирования заказа на потребные ресурсы (номенклатура ресурсов и план поставок) на основе оптимизации запасов;

входной контроль поставок ресурсов, организация складского хранения и отпуск материалов в производственные цеха.

Торговый дом полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями. Основными задачами его должны быть:

организация маркетингового управления снабжением;

закупка сырья, материалов и комплектующих в интересах выполнения заказов ОАО «ТВЗ» и его основных дочерних организаций (в соответствии с технологической цепочкой);

оптимизация логистических цепочек;

совместное с ОАО «ТВЗ» владение и управление интеллектуальными ресурсами в интересах решения задач снабжения.

Внедрение современных информационных технологий. Эффективность децентрализованного управления во многом будет зависеть от использования современных информационных технологий с целью сокращения времени принятия решений и прохождения документов управления.

В настоящее время информационная нагрузка системы управления ОАО «ТВЗ» составляет примерно 2800 документов в сутки. Автоматизация управления (АСУ, локальные системы принятия управленческих решений) позволят сократить информационную нагрузку примерно пропорционально уменьшению уровня иерархии (не менее чем в 2 раза) при условии соответствующего увеличения пропускной способности системы разработки и реализации управленческих решений.

Повышение требований к оперативности и качеству доставки информации при непрерывном увеличении ее объемов привели к появлению новых методов и принципов использования вычислительной техники в АСУ, а именно к системной и сетевой телеобработке информации и, в конечном итоге, к распределенным автоматизированным системам обработки информации и управления.

Рассматривая перспективы развития системы снабжения как сетевой структуры, мы приходим к необходимости формирования соответствующих информационных управляющих систем. При этом система управления ОАО «ТВЗ» представляет собой в прикладном плане рассредоточенную и распределенную систему. Если взять основные элементы системы управления в целом, то они, несомненно, представляют собой сложные сетевые системы распределенного характера, управление которыми должно осуществляться как распределенными системами автоматизированного управления.

Разработка и внедрение современной информационной системы на базе распределенной автоматизированной системы обеспечит сохранение непрерывности управления всем производственным комплексом в целом (включая систему снабжения) на новых современных принципах. Это позволит сохранить самостоятельность системы снабжения при решении оперативных задач и обеспечить стратегическое руководство ОАО «ТВЗ» в целом.

Следует отметить, что в современных условиях обмен информацией и принятие решения происходят практически одновременно, следовательно, и язык общения должен быть не просто формализован, но согласован по всем позициям, что влечет за собой разработку системы электронного документооборота.

В концептуальном плане задача создания РАСУ сводится к следующим шагам:

разработка модели распределенной АСУ завода;

построение распределенной информационной архитектуры баз данных;

создание системы электронного документооборота.

Автоматизация документооборота. Электронный документооборот – это система ведения документации, при которой весь массив создаваемых, передаваемых и хранимых документов производится с помощью информационно-коммуникационных технологий на компьютерах (на автоматизированных рабочих местах - АРМ), объединенных в сетевую структуру, предусматривающую формирование распределенной базы данных, общей для всех пользователей, и электронного обмена информацией. Электронный документооборот не отрицает необходимости и возможности использования бумажного документа. Он позволяет наряду с совершенствованием процесса разработки, хранения, поиска и передачи документов в системе управления обеспечить:

контакты не руководителя с подчиненным, а равноправных работников;

доступ каждого сотрудника к информации предприятия, а также к знаниям любого сотрудника;

организацию виртуальных команд для работы над проектами и задачами;

формирование сети команд;

работу в режиме реального времени.

От внедрения электронного документооборота можно получить действительно ощутимый эффект:

усиливается ответственность каждого сотрудника за выполнение и доведение до конца любого выданного ему задания, поскольку он знает, что задание не будет забыто, обязательно будет его приемка и проверка;

руководство может оценивать загрузку и эффективность работы персонала, так как информация обо всех заданиях фиксируется в системе и в любой момент времени можно видеть, кто постоянно задерживает задания, кто выполняет больше всего заданий и т.д.;

ускоряется документооборот, что отражается на скорости и качестве обслуживания клиентов, а это – прямой путь повышения конкурентоспособности предприятия;

облегчается взаимозаменяемость сотрудников, поскольку все нерешенные задачи и документы регистрируются в системе;

повышается уровень корпоративной культуры.

Если планируется внедрение стандартов управления качеством ISO9000 или CMM, то наличие на предприятии системы управления документами и бизнес-процессами является для этого необходимым условием соблюдения требований стандартов.

Таким образом, **основными направлениями организационного реформирования** представляются:

децентрализация управления, формирование внутреннего рынка на основе повышения ответственности и самостоятельности руководителей всех уровней при разработке и реализации решений;

внедрения современных управленческих и информационных технологий.

Оценка **целесообразности** представляет собой заключение об эффективности управленческого решения. Применительно к проблеме реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ» оценивались *финансовая, управленческая и институциональная эффективность* решения о преобразовании системы снабжения.

Консолидация товарно-материальных и финансовых потоков системы снабжения ОАО «ТВЗ» и дочерних организаций (**финансово-экономическая эффективность**) приводит:

- к увеличению объема закупок при проведении операций через Торговый дом, что позволит снизить закупочные цены на 2-3% и обеспечит *снижение прямых затрат* ОАО «ТВЗ» на величину до 100 млн. руб. в год;

- к экономии на заработной плате работников отделов материально-технического снабжения и внешней комплектации, что позволит *снизить косвенные затраты* ОАО «ТВЗ» на 7,3 млн. руб. в год;

- уменьшение затрат по вышеуказанным причинам приводит:

- к *увеличению чистой прибыли* от операционной деятельности на величину не менее 50 млн. руб. в год, что в относительном выражении составляет не менее 8%;

- к *уменьшению потребности в оборотном капитале* на величину до 10 млн. руб. в год;

- к *снижению требований к объему реализации продукции*, соответствующему точке безубыточности и *повышению коэффициента безопасности* предприятия на величину не менее 7%;

- к *повышению показателей экономической и финансовой рентабельности* не менее чем на 8%;

- увеличение скорости оборота капитала (за счет сокращения длительности производственного цикла) приводит к пропорциональному *увеличению оборотных средств*, и, соответственно, *увеличению объемов выпускаемой продукции*;

- использование товарного кредита, предоставляемого Торговым домом, обеспечивает ОАО «ТВЗ» *экономию финансовых ресурсов* до 50 млн. руб. в год.

Управленческая эффективность организационного реформирования обеспечивается за счет:

- *повышения оперативности* принимаемых управленческих решений в области снабжения ресурсами (результат уменьшению уровня иерархии) не менее чем в 2 раза;
- *разгрузки высших менеджеров* от оперативной работы и концентрации их усилий на стратегических проблемах (снижение управленческой нагрузки на высших менеджеров не менее чем в 1,5 – 2 раза по количеству коммуникационных связей);
- *улучшения контроля* за товарно-материальными потоками (диверсификация контрольных функций);
- *улучшения качества работы* системы снабжения (повышение профессионализма сотрудников всех уровней управления снабжением при углублении разделения труда);
- *обеспечения ритмичности и надежности* поставок ресурсов.

Институциональный аспект повышения эффективности деятельности ОАО «ТВЗ» возникает за счет переноса кредиторской ответственности за поставляемое сырье на посредника – Торговый дом.

Полученные оценки позволяют сделать вывод о **целесообразности организационного реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ» с передачей всех функций снабжения Торговому дому**. При реализации этого решения возможно получение как экономической, так и управленческой выгоды. Основное внимание следует обратить на организационные аспекты деятельности, а также необходимость совершенствования информационного обеспечения системы управления.

4.2 практические рекомендации по реализации концепции реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ»

Для того, чтобы выжить и адекватно реагировать на изменения рыночных условий, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении потребительского спроса, преодолеть отставание в развитии техники и технологии, обеспечить высокое качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолеваются инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. В зависимости от конкретных обстоятельств организационные изменения могут быть частичными, или радикальными, когда под влиянием развития рынка и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация.

В данной научно-исследовательской работе объектом реорганизации выступает система снабжения завода. Речь идет об оценке целесообразности децентрализации функции управления снабжением в общей системе управления предприятием.

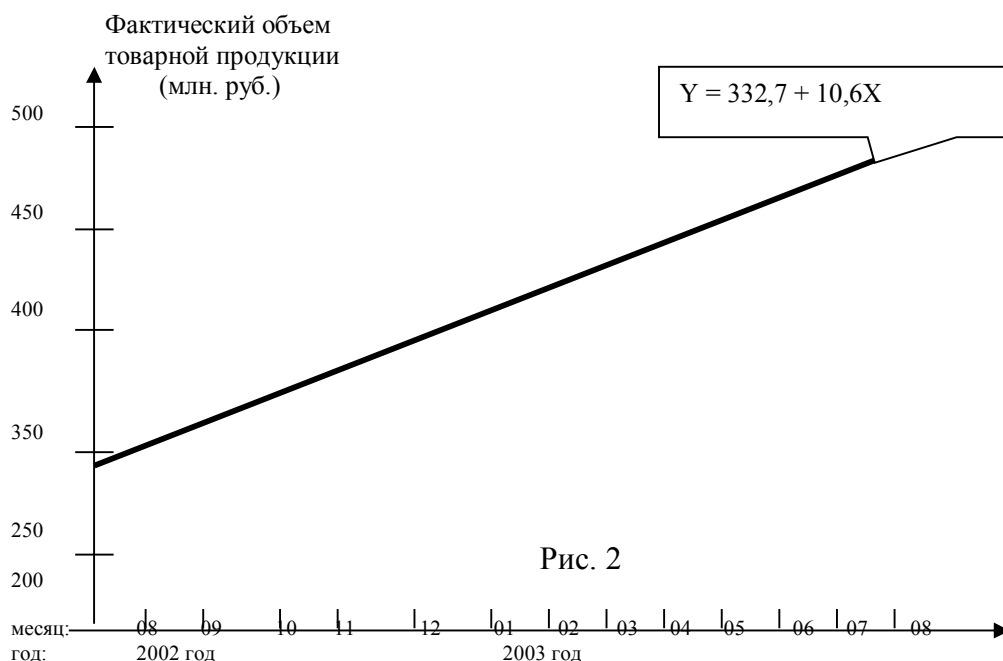
Пересмотр структуры управления организацией и предоставление большей свободы действий подразделениям – это одно из современных важных нововведений в управлении. В современной крупной компании (к коей, несомненно, относится и ОАО «ТВЗ») новые идеи должны внедряться постоянно: в области производства, проектирования, обслуживания клиентов и, конечно, в управлении. Новые идеи возникают на различных уровнях производственной структуры, генерируются руководителями всех уровней управления. Поэтому отдельные подразделения должны обладать достаточно большой автономией.

2.2. Анализ динамики основных экономических показателей ОАО «ТВЗ»

Реализация концепции реформирования системы снабжения ОАО «ТВЗ» обеспечивает улучшение экономических показателей ОАО «ТВЗ» не только в статике, но и в динамике.

Данные о динамике фактического выпуска товарной продукции ОАО “ТВЗ” приведены на рис. 2.

Динамика фактического выпуска товарной продукции ОАО “ТВЗ”
в период 01.08.2002 г. до 01.09.2003 г.



Изменение фактического выпуска товарной продукции ОАО “ТВЗ” (по данным за год с августа 2002 года по август 2003 года включительно) можно аппроксимировать уравнением линейной регрессии:

$$Y = a_0 + a_1 X_1$$

Проведенный анализ показывает, что в среднем за месяц фактический выпуск товарной продукции ОАО “ТВЗ” повышается на 10,6 млн. руб. Это за год составляет увеличение ежемесячного выпуска товарной продукции на величину 120 - 130 млн. руб., и, соответственно, годовой выпуск товарной продукции при сохранении существующей тенденции его роста возрастет на 1,4 - 1,6 млрд. руб.

Увеличение выпуска товарной продукции повышает чистую прибыль предприятия. Однако благодаря организационному реформированию системы снабжения и сокращению вследствие этого издержек ОАО “ТВЗ” ежегодное увеличение чистой прибыли вследствие увеличения выпуска товарной продукции будет не менее чем на 13 млн. руб. больше, чем без организационного реформирования системы снабжения.

Данные о динамике затрат на материалы и полуфабрикаты по ОАО “ТВЗ” приведены на рис. 3.

Динамика затрат на материалы и полуфабрикаты по ОАО “ТВЗ”
в период с 01.08.2002 г. до 01.09.2003 г.



Изменение затрат на материалы и полуфабрикаты по ОАО “ТВЗ” (по данным за год с августа 2002 года по август 2003 года включительно) можно также аппроксимировать уравнением линейной регрессии:

$$Y = a_0 + a_1 X_1$$

Приведенный анализ показывает, что в среднем за месяц затраты на материалы повышаются на 0,7 млн. руб., что за год составляет ежемесячное увеличение затрат на материалы и полуфабрикаты на величину 8 - 9 млн. руб. Соответственно годовые затраты на материалы и полуфабрикаты при сохранении существующих тенденций их роста возрастут на 35 - 110 млн. руб.

Увеличение затрат на материалы и полуфабрикаты повышает потребность предприятия в оборотном капитале на 11,2 - 12 млн. руб. (при нормативе запаса товарно-материальных ценностей 42 дня). Однако, благодаря организационному реформированию структуры снабжения к сокращению вследствие этого закупленных цен на 2 - 3% увеличение потребности в оборотном капитале на 0,3 - 0,4 млн. руб. меньше чем без организационного реформирования системы, сопряженного с передачей функций снабжения Торговому Дому.

Кроме того, представление Торговым Домом бесплатного кредита при увеличении выпуска товарной продукции и соответствующем возрастании затрат на материалы и полуфабрикаты должно обеспечить ОАО “ТВЗ” дополнительный ежегодный прирост экономии финансовых ресурсов на величину не менее 1,5 млн. руб.

Таким образом, реализация концепции реформирования системы снабжения ОАО “ТВЗ”, сопряженная с передачей функций снабжения Торговому Дому, обеспечивает в динамике рост основных экономических показателей хозяйственной деятельности ОАО “ТВЗ”

2.3. Основные направления и практические рекомендации совершенствования информационного обеспечения управления

Любой аппарат управления представляет собой «фабрику информации». Его основная роль заключается в обработке информации подобно собственно промышленному предприятию, занимающемуся обработкой материалов и производством продукции. Аппарат управления получает и производит информацию в самых разных формах:

- электронные данные;
- документы, передающие информацию в лингвистической, численной или цифровой форме;
- устная информация.

Между процессом получения и распространения информации аппарат выполняет ряд разнообразных действий. Он может:

- 1) преобразовать информацию;
- 2) объединять информацию;
- 3) отображать (документировать) информацию;
- 4) передавать (транспортировать) информацию;
- 5) накапливать информацию.

Как правило, аппарат управления использует полученные данные в качестве основы для производства своей важной продукции – решений. Таким образом, аппарат управления – это «фабрика обработки информации», с выходом продукции двух типов: *информации* (данные, документы, устная информация) и *решений* (краткосрочных и долгосрочных). В отдельных случаях аппарат управления специализируется в одной из этих областей. К звеньям аппарата, производящим продукцию первого типа (информацию), относятся: подразделения, которые занимаются подготовкой технических инструкций; бухгалтерия и финансовые подразделения; подразделения, подготавливающие информацию для общественности. К звеньям аппарата, основной продукцией которых является производство решений, относятся: подразделения по управлению производством; подразделения по управлению продажами; аппарат высшего руководства. Звенья аппарата, производящие продукцию и того и другого типа, включают: технические подразделения; офисы; управления кадрами; маркетинговые подразделения.

При производстве информации повышение продуктивности означает увеличение стоимости информации на единицу затрат. Это может быть больший объем информации; более высокое качество информации; более современная информация. Применительно к решениям повышение продуктивности – это увеличение стоимости решений на единицу затрат. Практически это означает: большее число решений (например, на основе выбора из большего числа вариантов закупок и продаж или предложений рабочей силы); более высокое качество решения (выбор, который приводит к увеличению прибыли или улучшению качества работы подразделения); более своевременные решения (выбор, который оперативнее реагирует на изменение условий).

Техническое оснащение управленческой деятельности. В общих чертах техническое оснащение деятельности аппарата управления может включать:

- оргтехнические блоки, оснащенные микрокомпьютерами, расположенными на рабочих местах (система АРМ);
- программы, которые обеспечивают взаимодействие человека и машины, включают необходимые средства для обработки информации и отражают накопленный опыт аппарата

управления (системы технической и интеллектуальной поддержки принимаемых решений - СППР);

коммуникационные сети;

устройства совместного пользования.

Пакеты прикладных программ составляют основу информационной технологии. Взаимодействие программ, подобранных в пакет, обеспечивает решение широкого круга пользовательских задач. С определенной долей условности все пакеты прикладных программ можно разделить на два вида: функциональные и проблемные.

Функциональные технологии сбора, хранения, обработки, отображения и транспортировки соответствуют основным стадиям технологического процесса переработки первичного информационного ресурса в пригодную для использования полезную информацию.

Документирование информации. Несмотря на компьютерную революцию, документация (в том числе бумажная) остается важным носителем информации для выработки на его основе управленческого решения, а также фактическим подтверждением распоряжений и указаний официальных лиц.

На территории Российской Федерации понятие документирования регламентируется законом «Об информации, информатизации и защите информации», принятым Государственной Думой 25 января 1995 года. В нем оговариваются также вопросы юридической силы электронных документов.

Во-первых, документирование информации является обязательным условием включения информации в информационные ресурсы. Документирование информации осуществляется в порядке, устанавливаемом органами государственной власти, ответственными за организацию делопроизводства, стандартизацию документов и их массивов, безопасность РФ.

Во-вторых, документ, полученный из автоматизированной информационной системы, приобретает юридическую силу после его подписания должностным лицом в порядке, установленном законодательством РФ.

В-третьих, юридическая сила документа, хранимого, обрабатываемого и передаваемого с помощью автоматизированных информационных и телекоммуникационных систем, может подтверждаться электронной цифровой подписью. Юридическая сила электронной цифровой подписи признается при наличии в автоматизированной информационной системе программно-технических средств, обеспечивающих идентификацию, и соблюдении установленного режима их использования.

В-четвертых, право удостоверить идентичность электронной цифровой подписи осуществляется на основании лицензии.

Цель документирования – придание информации юридической силы. Это происходит при размещении информации на носителе по утвержденной органом управления форме, сопровождении ее установленными реквизитами регистрации и учета, указанием на создателя – юридическое или физическое лицо, наличия подписи ответственного должностного лица – изготовителя на самом документе, даты изготовления и внесения изменений.

Задokumentированная информация, полученная на законных основаниях из государственных информационных ресурсов гражданами и организациями, может быть использована для создания производной информации даже для коммерческого распространения при условии ссылки на источник информации.

Делопроизводство и документооборот – основные процессы, обеспечивающие информацией лиц, принимающих решения, для реализации возложенных на них функций

управления государственными или частными структурами. Целью создания *электронного документооборота и делопроизводства* является обеспечение оптимизации решения задач документационного и информационного обеспечения управленческой деятельности. Такие задачи могут быть решены благодаря созданию базы информационной поддержки принятия управленческих решений, сокращению сроков рассмотрения служебных записок и прочих обращений сотрудников, сокращению сроков ответа на обращения, более быстрого создания распорядительных актов, а также повышения ответственности за их исполнение, создания банка нормативно-правовой и законодательной информации для принятия управленческих решений, принятия единых принципов регистрации и учета документов.

Система электронного документооборота и делопроизводства на предприятии должна поддерживать возможности: создания проектов документов и их согласования, электронной рассылки документов, регистрации документов, учета служебной корреспонденции, поиска необходимых документов, контроля исполнения распоряжений. Создание электронной службы протоколов означает создание сервера банка документов в целях обеспечения оперативного доступа сотрудников к актуальным документам.

Основные направления разработки информационных систем. Планирование внедрения автоматизированных информационных систем (АИС), по сути дела, является реформированием системы управления предприятием. В первую очередь это связано с применением новейших методов работы с информацией. Реформирование касается процессов управления бизнес-процессами, планирования, бюджетирования, контроля.

Применение корпоративной информационной системы в определенной степени меняет роль финансовых функциональных подразделений, повышая ответственность их руководителей. Происходит это еще и потому, что руководители предприятия получают возможность непосредственного контроля любых результатов деятельности каждого подразделения.

Наряду с изменением сущности информационных потоков происходит также снижение трудоемкости выполнения стандартных операций. Один и тот же документ проходит через различные подразделения предприятия, которые вносят в него необходимые изменения. Без применения автоматизированной информационной системы каждый отдел создавал бы свои документы с самого начала.

Наряду с положительными изменениями (сокращение трудоемкости, ускорение работы, повышение качества работы, конкурентоспособности продукции и предприятия в целом), вносимыми АИС, возникает ряд проблем:

во-первых, изменение информационных потоков приведет к сопротивлению некоторых категорий работников необходимости повышения их квалификации наряду с выполнением основных обязанностей;

во-вторых, необходимость поиска квалифицированных специалистов по информационным технологиям.

При формировании информационных систем уровня предприятия необходимо четко определить последовательность и сформулировать содержание каждого этапа работы.

Первой задачей является формирование управляющего звена группы внедрения или реформирования АИС. Функцией управления здесь будет выбор стандарта, согласно которому создается система, ее проектирование и текущие управляющие воздействия.

Вторая задача включает формирование конкретных настроек, характерных для предприятия. К ним можно отнести блоки для финансовых (учетная политика, финансовые документы, учетные регистры, сопроводительные документы), бухгалтерских подразделений

(план счетов, аналитический учет), учета материалов (справочник-кодификатор материалов, стандарты учета товародвижения, методы управления складскими запасами), производства (с характерными чертами основного и вспомогательных производств).

Третья задача – учет структуры отношений между руководящим центром и филиалами.

При решении всех задач проводится анализ сложившихся бизнес-процессов и формируются выводы относительно путей их совершенствования. Проводится анализ текущих потребностей и потребностей в информационных продуктах, которые могут возникнуть в будущем. Разрабатывается концепция технологического перевооружения информационных средств. Затем формализуется система основных требований к АИС и реализуют процесс внедрения разработанных концептуальных и технических решений.

Глава 4 ПРОГНОЗ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЕ

Формирование и усиление интегрированных организационных структур — одна из важнейших тенденций развития экономики. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают уровни макроэкономического регулирования производства, стабильность экономического сотрудничества (в том числе международного), выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики. Эти общемировые тенденции начинают проявляться и в России.[1, 17, 19, 23, 24]

Тенденция к созданию крупных интегрированных структур активно пробивала себе дорогу и в условиях централизованной плановой системы управления. Это и эксперимент по созданию совнархозов, когда многие отраслевые министерства упразднялись и вводилась комплексная организация управления взаимосвязанными производствами на территориальной основе, и возврат к отраслевому принципу, однако, с созданием при этом государственных комитетов межотраслевого значения, и наконец, крупномасштабная практика образования производственных, торгово-производственных объединений, агропромышленных и территориально-производственных комплексов. Нельзя не упомянуть и о государственных производственных объединениях, создававшихся уже в период перестройки. Даже при резком спаде производства крупные предприятия (с численностью промышленно-производственного персонала более 500 человек) обеспечивали подавляющую часть всего объема выпуска продукции в стране. Рассмотрим основные формы интеграции организаций.

4.1 Интегрированные производственные структуры

Конкурентная привлекательность союзов состоит в синергическом эффекте, достигаемом за счет объединения компетенций и ресурсов участников (используя свойство эмерджентности, можно получить новые конкурентные преимущества). Кроме того, союзы — эффективное средство конкурентной борьбы за глобальное лидерство. Чаще всего компании объединяются в стратегические союзы с целью:

- сотрудничества в сфере технологий;
- создания новых товаров;
- устранения пробелов в технологических или производственных навыках и опыте;
- совместного формирования новой компетенции при условии снижения рисков инноваций;
- повышения эффективности сбыта;
- реализации эффекта масштаба в производстве и маркетинге;
- выхода на рынок и др.

Союзы позволяют приобретать опыт и завоевывать позиции на рынке, необходимые для достижения устойчивого конкурентного положения в будущем. Можно выделить несколько уровней партнерства для решения стратегических задач (рис. 4.1). Условно характер взаимодействия можно разделить по характеру объединения капиталов: стратегические альянсы предполагают самостоятельность в управлении капиталами и объединения предприятий на основе участия в управлении. На каждом уровне можно выделить перспективы развития деловой сети и методические подходы управления конкурентоспособностью.

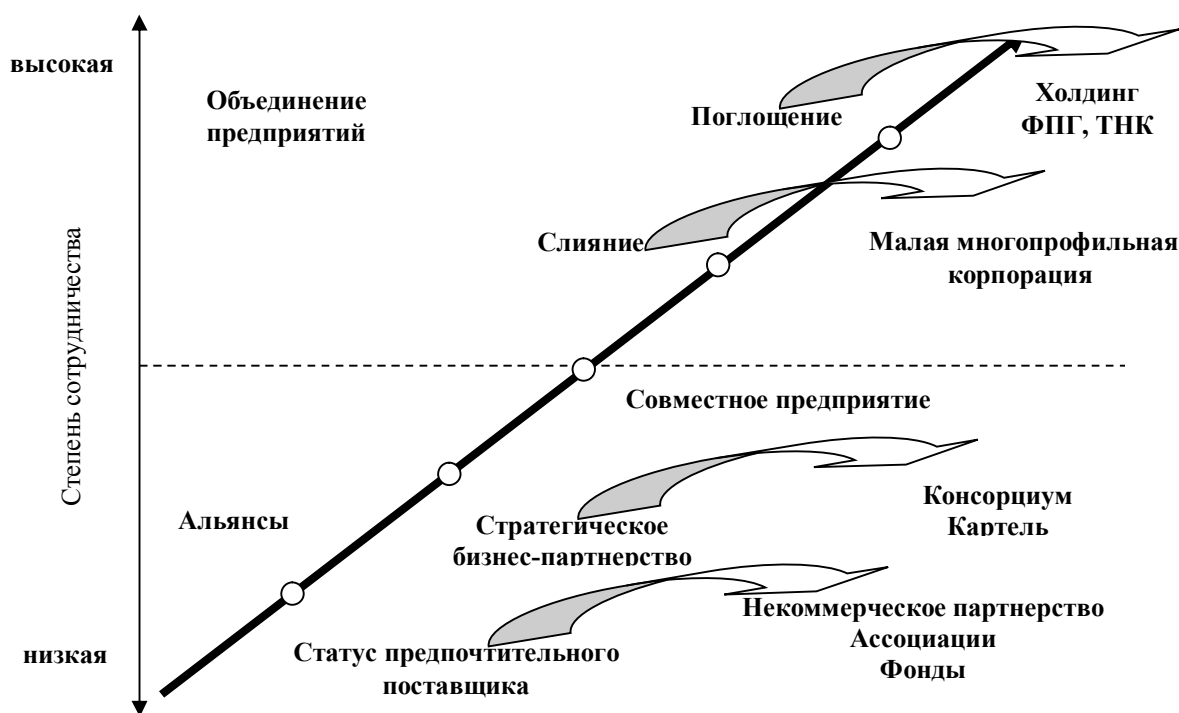


Рисунок 4.1 - Уровни стратегического взаимодействия организаций

Предпочтительный поставщик. Конкурентное преимущество возникает тогда, когда предприятие получает доступ к ценным ресурсам. В результате появляется возможность создания дополнительной потребительской ценности, что требует расширения взаимодействия между партнерами.

Взаимодействие реализуется на взаимовыгодной основе и ориентировано на конечные результаты – в сфере технологий (интеллектуальные ресурсы), продукции (материалы, технологии, знания, опыт), компетенций (научные результаты, патенты, методики), сбыта (логистические модели), рыночной информации и др.

Основные изменяемые конкурентные характеристики - связи с элементами внешней среды, виды выпускаемой продукции, реализуемые направления деятельности, рынки сбыта и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия. В современных условиях российского рынка подобное взаимодействие реализуется в форме прямых договоров между субъектами, путем участия в ассоциациях, некоммерческих партнерствах, фондах и др. Общая конкурентоспособность возрастает за счет смещения области компетенций во внешней среде.

Стратегическое бизнес-партнерство реализуется путем принятия общих стратегических решений в области производства комплектующих, дистрибуции, производства сопутствующих товаров и др. Партнерство компенсирует слабые стороны компании, позволяет приобрести новые конкурентные преимущества, а также обеспечивает дополнительное давление на общих соперников. Основные изменяемые конкурентные характеристики - связи с элементами внешней среды, виды выпускаемой продукции, реализуемые направления деятельности, рынки сбыта и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия. Кроме того, за счет партнерства возможно сокращение числа реализуемых функций (аутсорсинг), связей между элементами предприятия и уровней управления. Характер конкурентоспособности изменяется за счет смещения области компетенций во внешней среде (партнеры) и сокращения собственных компетенций. Подобное взаимодействие наиболее эффективно в отраслях с высокими темпами роста, использующих прорывные технологии.

В современных условиях российского рынка подобное взаимодействие реализуется в форме прямых договоров между субъектами, путем участия в консорциумах, картельных соглашениях и др.

Совместное предприятие. Такое взаимодействие значимо для объединения ресурсов и возможностей на различных рынках. Основные изменяемые конкурентные характеристики - виды выпускаемой продукции, реализуемые направления деятельности, рынки сбыта и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия ограничивается на широте, но углубляется (фокусируется), формализуется. Кроме того, развертывание совместной деятельности предполагает рост числа реализуемых функций, связей между элементами предприятия и уровней управления. Характер конкурентоспособности изменяется за счет концентрации компетенций в определенной области внешней среды (вид совместной деятельности) и расширения собственных форм деятельности и системы связей.

Слияние и поглощение. Отношения собственности надежнее, чем договорные отношения и приводят к более тесному взаимодействию. Объединение капиталов открывает новые возможности для инвестирования, движения капиталов и ресурсов внутри организации, позволяет использовать существующие компетенции и конкурентные преимущества. Наиболее предпочтительной представляется слияние (поглощение) связанных компаний (вертикальная интеграция), что предполагает установление контроля на основными элементами цепочки ценности, повышение качества конечного продукта и сокращение издержек (в первую очередь агентских расходов). Основная проблема слияния (поглощения) – концентрация капитала, что повышает уровень рисков.

Основные изменяемые конкурентные характеристики - виды выпускаемой продукции, и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия ограничивается на широте, но углубляется (фокусируется), формализуется. Кроме того, развертывание слияния (поглощения) предполагает рост числа реализуемых функций, связей между элементами предприятия и уровней управления. Характер конкурентоспособности изменяется за счет концентрации компетенций в определенной области внешней среды (вид совместной деятельности) и расширения собственных форм деятельности и системы связей. В современных условиях российского рынка подобное взаимодействие реализуется путем создания холдингов, корпораций, финансово-промышленных групп, транснациональных корпораций и др.

Партнерство не только компенсирует слабые стороны компании и дает ей новые конкурентные преимущества, но и усиливает совместное конкурентное давление партнеров на их общих соперников при ослаблении конкуренции между собой. Потенциальных конкурентов можно нейтрализовать, превратив в партнеров.

Участники сети организуют партнерства между собой и с внешними контрагентами на основе соответствующих договорных отношений. В отечественной практике достаточно широко используется договор простого товарищества или общества с ограниченной ответственностью. К сожалению, формирование деловых партнерств с участием некоммерческих организаций усложняется отсутствием в законодательстве соответствующих форм взаимодействия, позволяющих на паритетных началах реализовывать свойственные организациям цели. Наиболее приемлемые из современных форм интеграции – некоммерческое партнерство, консорциум, холдинг, пул.

Вместе с тем, во всех развитых экономиках присутствует неформальный элемент. Везде ценятся связи с высшими чиновниками, силовыми структурами, везде борются за гос-

заказ. Отличие от отечественной практики отношение общества к подобным явлениям и степень их распространения.

Для легального вовлечения предприятий в экономические процессы более перспективно налаживание различных форм взаимодействия с субъектами хозяйствования: субконтрактинг, лизинг, франчайзинг, включения их в сетевые структуры, в том числе на протяжении всей ценностной цепи.

Стратегия интеграции организаций в зависимости от предполагаемой направленности организации их взаимодействия может быть ориентирована на создание вертикальных или горизонтальных интегрированных структур.

Вертикальная интеграция (связанная вертикальная диверсификация) — это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объединение фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса. При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

- полная интеграция производственной деятельности;
- частичная интеграция, в этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть — закупается у других предприятий;
- квазиинтеграция — создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции, без перехода прав собственности (формирование сетевых структур).

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

- интеграция *«назад»*, т.е. в сторону поставщиков сырья, или так называемая *обратная интеграция*;
- интеграция *«вперед»*, т.е. в сторону потребителей, или *прямая интеграция*.

При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т. е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности. При прямой интеграции предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т. е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей. Это логичная стратегия для корпорации, имеющей сильную конкурентную позицию (значительную долю рынка) в привлекательной отрасли. Вертикальная интеграция может проводиться за счет мобилизации как внутренних, так и внешних факторов.

Причиной выбора такой стратегии корпорации зачастую является неодинаковый уровень цен на сырье и готовую продукцию. Контроль над сырьем направлен на его удешевление, а также обеспечение гарантированного доступа к источникам сырья. Этот контроль яв-

ляется важным источником конкурентного преимущества, связанного с низкими издержками производства. На стадии готовой продукции имеется больше возможностей дифференцировать продукцию (конкурентная стратегия дифференциации), а контроль над каналами сбыта или взаимодействие со сбытовыми службами позволяет получать синергетический эффект. Хотя обратная интеграция обычно более прибыльна, чем прямая, она может уменьшить стратегическую гибкость корпорации, поскольку связана с приобретением дорогостоящих активов, которые трудно распродать. Другими словами, она создает высокий барьер, затрудняющий выход из отрасли.

Вертикальная интеграция типична для металлургии, производства бумаги, химических продуктов, широко развивается в нефтяном бизнесе. В целом она обеспечивает рост прибыли за счет синергизма при совместном использовании ресурсов и взаимодействии различных подразделений предприятия. В процессе интеграции возможно повышение технологического уровня производства, получение доступа к источникам сырья и т. д.

Горизонтальная интеграция (связанная горизонтальная диверсификация) — это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними, в том числе путем формирования системы договорных отношений (сетевое взаимодействие). Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров или услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

В основе горизонтальной интеграции лежит понятие связанности (родственности) организаций. **Связанными (родственными)** считаются организации, у которых существуют конкурентно значимые совпадения (стратегические соответствия) видов деятельности (цепочек ценности). Это позволяет определить основные направления интеграции (межфирменной кооперации):

- НИОКР и технологии: возможность совместного использования технологий и ноу-хау, сокращения издержек на НИОКР (одно подразделение); использование технологических достижений одного предприятия в интересах другого;
- цепочка поставок: организация снабжения; совместное давление на поставщиков; заключение союзов (закупки больших объемов сырья, комплектующих и др.);
- производство: распространение передового опыта; снижение издержек; виды используемых материалов и оборудования; методы управления и стимулирования;
- распространение (сбыт): каналы распространения; посредники; система складирования; логистика;
- маркетинг и продажи: оплата труда продавцов (один магазин); объединение рекламы (один сайт); методы продвижения; маркетинговые стратегии; перенос имиджа, бренда, торговой марки и др.
- менеджмент и административная деятельность: распространение управленческих навыков, опыта, ноу-хау; общие административные ресурсы (базы данных, центры обслуживания клиентов, представительства, инфраструктура и др.).

Эффект **межфирменной кооперации** означает снижение издержек производства за счет консолидации нескольких организаций (видов деятельности) в пределах интегрирован-

ной структуры путем использования стратегического соответствия одного или нескольких звеньев цепочек ценностей предприятий.

Вместе с тем, процессы интеграции захватывают и несвязанные (неродственные) направления деятельности (отрасли, организации). **Несвязанная (неродственная) интеграция** (конгломератная диверсификация) — это объединение таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. При этом вкладывается капитал в любую отрасль, которая представляется прибыльной. Стратегические соответствия здесь не играют существенной роли, т.е. основные критерии диверсификации: привлекательность и затраты на вхождение в новую отрасль. Третий критерий (получение дополнительных преимуществ) — играет второстепенную роль. Как правило, такие стратегии реализуются путем приобретения (а не создания) новых активов.

В этом смысле привлекательными являются компании с заниженной оценочной рыночной стоимостью (купить - продать) или испытывающие финансовые затруднения (купить — вывести из кризиса — включить в общий бизнес или продать).

Преимущества такой интеграции:

- 1) распределение предпринимательского риска между различными отраслями (повышение безопасности бизнеса);
- 2) повышение устойчивости в случае разновременных циклических процессов;
- 3) повышение общего потенциала корпорации. Предпочтительными являются критерии: увеличение экономической добавленной стоимости (ЭДС) — прибыли, превышающей задолженность корпорации и ее собственный капитал; рост рыночной добавленной стоимости (РДС) — величины прироста общей стоимости корпорации сверх фактической суммы, инвестированной в организацию акционерами (равна текущему курсу акций, умноженному на их количество, минус величину акционерного капитала).

Основные недостатки такой интеграции:

- чем крупнее производственный конгломерат, тем сложнее процессы принятия решений, координации, выявления проблем. Т.е., первоочередной становится проблема сложности управления;
- невозможно использовать эффект межфирменной кооперации (отсутствуют стратегические соответствия). Это делает невозможным получение дополнительных конкурентных преимуществ за счет эффекта синергии;
- на практике наблюдается определенная взаимозависимость отраслей и циклов их развития, т.е. трудно обеспечить общую устойчивость для разнофазных циклических процессов.

Т.о., несвязанная интеграция — это решения, построенные на финансовом подходе — умелом размещении корпоративных финансовых ресурсов и умелом использовании финансово привлекательных возможностей. При реализации такого решения могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства. Основные компетенции организации — это размеры дивидендов и прирост капитала. Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в растущих отраслях и/или отраслях с высокой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы. Многие исследователи отмечают, что нередко диверсификация объясня-

ется личными пристрастиями (амбициями) руководства или просто случаем.

В современной экономике, таким образом, процессы интеграции, основанные на объединении капиталов (высокая степень взаимодействия, рис. 4.1), сопровождаются интеграцией, основанной на объединении интересов (функций, технологий и др.), не затрагивая управления капиталами – организация сетевого взаимодействия. Поэтому следует разделить анализ методических подходов к реформированию производственных структур: по формированию интегрированных структур, включающих объединение капиталов; по объединению организаций в сетевые структуры.

4.1.1 Теоретические основы интеграции организаций

Интегрированные производственные структуры (высокая степень взаимодействия)

Интеграция организаций в условиях рыночных отношений приводит к усилению монополистических явлений – росту давления на конкурирующие организации (вплоть до создания условий для поглощения), сокращению области решений для потребителей. Вместе с тем, монополизм в современных условиях необходим в определенных условиях и для определенных сегментов рынка, к которым можно отнести области деятельности естественных монополий, рынки ограниченные государством из соображений безопасности или международных соглашений (рынок оружия, атомная промышленность и др.).

Реализация военно-технической политики (ВТП) основывается, в основном, на потенциале предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК). В современных условиях хозяйственной деятельности для достижений целей ВТП уделяется большое внимание процессам реформирования ОПК в рыночную инфраструктуру, повышения их экономической привлекательности. Развитие ОПК, качественный рост, эффективность и конкурентоспособность на мировом рынке возможны лишь на основе внедрения современных инструментов управления.

Механизмы преобразований в этой отрасли зависят от выбора путей реформирования военной организации государства в целом, возможностей государства по финансированию программ развития вооружений. Основные проблемы современного российского ОПК обусловлены следующими обстоятельствами:

- несоответствие между необходимой рыночной структурой управления оборонной промышленностью и сложившейся структурой ОПК;
- низким уровнем рентабельности оборонных предприятий (государственная собственность);
- проведение в стране военной реформы и соответствующее изменение задач ВС (в основном в сторону их сокращения);
- недостаточность ресурсов для развития экономики страны и необходимость концентрации их для решения наиболее важных народнохозяйственных и оборонных проблем (а также соответствующая селективная поддержка создания перспективных видов продукции военного назначения при общем сокращении направлений);
- существенный избыток производственных мощностей оборонных предприятий по отношению к существующему спросу на ВВТ (даже с учетом возможностей экспортных поставок);

- необходимость сохранения и эффективного использования конкурентоспособного научного потенциала, как базы создания современного оборонного производства;
- социальная напряженность в регионах сосредоточения оборонных предприятий;
- необходимость развития международного военно-технического сотрудничества.

Новые организационные структуры ОПК должны стать прибыльными, обеспечить наполняемость федерального бюджета, рост экспортных поставок, реконверсию. Реформирование оборонной промышленности должно осуществляться в соответствии с особенностями функционирования предприятий ОПК. При этом необходимо обеспечить:

- выполнение поставок по государственному оборонному заказу и мобилизационным заданиям;
- сохранение государственной тайны при выполнении работ;
- выполнение квалификационных требований к руководителям, удостоверяемых сертификатом на право управления предприятием, осуществляющим разработку и производство продукции военного назначения.

Условия функционирования предприятий ОПК меняются очень быстро. Поэтому проблема совершенствования системы управления неразрывно связана с возможностью построения ясной и эффективной стратегии развития ОПК в целом и организационного реформирования отдельных предприятий отрасли.

Любая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объектов управления и внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе управления. Риск всегда имеет место при многовариантных решениях (наличии альтернатив), что характерно для управления такими сложными системами как ОПК. В комплексе рисков следует рассматривать общесистемные (риски, возникающие в системе более высокого уровня) и частные (присущие собственной рассматриваемому объекту). Среди наиболее распространенных общесистемных рисков развития предприятий ОПК можно отметить следующие:

- экономические: утрата богатства, снижение конкурентоспособности, падение инвестиционной привлекательности, сокращение доли рынка и др.;
- социальные: ухудшение материальной обеспеченности населения, рост заболеваемости и смертности, негативная демографическая ситуация, снижение уровня образованности населения и др.;
- экологические: загрязнение окружающей среды, уничтожение природных богатств в процессе хозяйственной деятельности и др.;
- политические: изменение экономической политики, угроза национальных конфликтов, моратории и торговые эмбарго и др.

Общесистемные риски обладают, как правило, более низкой динамикой, исследуются при анализе факторов внешней среды, влияние на них со стороны предприятий существенно ограничено. Поэтому в управленческом анализе их рассматривают как систему ограничений.

Исследование рисков развития предприятий ОПК включает анализ специфики отношений субъектов на рынке продукции военного назначения, осуществляемый с целью выявления целевых установок заинтересованных субъектов, а также стратегический анализ ситуации на рынке.

1 Анализ системы отношений субъектов на рынке продукции военного назначения

Переход от управления, характерного для административно-командной системы (плановое производство и распределение), к управлению, построенному на принципах рыночной экономики (на основе спроса и предложения), существенным образом изменяет подходы к организации решения задач военно-технической политики.

Главная особенность рынка военной продукции в стране – наличие единственного потребителя – государства. Это приводит к тому, что процесс поставок военной продукции обладает рядом специфических черт, отличающихся от характеристик потребительского рынка (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнительные характеристики рынков потребительского и военной продукции

<i>Потребительский рынок</i>	<i>Рынок военной продукции</i>
Продавец проявляет инициативу в производстве продукции. Его решение основывается на анализе потенциального рынка, однако у него нет полной информации о спросе на его продукцию	Покупатель устанавливает требования к продукции, после чего поставщик формально начинает ее разработку и выпуск
Разница в экономически целесообразных объемах партий в производстве и в сбыте вынуждает производство работать на склад	Производимая продукция немедленно поступает заказчику
Имеется много видов однородной продукции; покупатель имеет широкий выбор. Между видами продукции имеются фактические или воображаемые различия	Производится относительно мало разнородной продукции. Покупатель имеет возможность выбора, однако замена одного вида продукции другим требует столько времени и расходов, что практически это неосуществимо
Основным критерием выбора является цена изделия, поскольку часто имеется несколько равноценных конкурирующих вариантов	Цена является всего лишь одним из многих факторов, наряду с качеством, сроками поставки и методами производства, необходимыми для удовлетворения специальных военных требований
Механизм рынка обезличен; он учитывает запросы и нужды многих покупателей и продавцов, действующих независимо	Рынок индивидуализирован; представитель заказчика вступает в тесные связи с организацией продавца. Рынок формируется вокруг нескольких заказывающих организаций министерства обороны
Производитель сам финансирует разработку и производство изделий	Чаще всего заказчик сам финансирует большую часть разработки, и может обеспечивать поставщика оборудованием и средствами производства
Для рынка характерна конкуренция и стремление к его монополизации	На рынке имеется, в сущности, один заказчик. Хотя формально имеется несколько заказывающих органов, но все они действуют по единому плану и порядку, установленному Минобороны
Цены по большей части определяются конкуренцией в обычном эко-	Цена определяется по результатам оценки предполагаемых и фактических затрат. Настоящая конку-

номическом смысле этого слова	ренция может возникать между несколькими производителями до того, как произведен окончательный выбор исполнителя контракта
Относительно нечувствителен к изменениям во внешней и внутренней политике	Весьма чувствителен к колебаниям во внешней и внутренней политике
Спрос либо относительно постоянен, либо зависит от доходов	Спрос определяется свойствами предлагаемых технических средств или имеющейся оценкой того, чем располагает потенциальный противник. Воплощение последних научных достижений может быть одним из главных требований
Потребности в конкретной модели относительно постоянны. Модификация модели влияет на спрос, но основная полезность продукта изменяется медленно	Международная напряженность может вызвать быстрые и сильные изменения потребностей в продукции. Военная техника может устареть сразу же после изготовления опытного образца
Переговоры о ценах ведутся редко или вообще не ведутся. Продукция предлагается по твердой цене, которая либо устраивает покупателя, либо заставляет его искать нужный товар в другом месте. При наличии многих альтернатив покупатель прямо выбирает поставщика	Цена чаще всего устанавливается в результате переговоров заказчика с выбранным им самим поставщиком. Заказчик большой системы оружия обычно запрашивает только тех производителей, которые способны обеспечить ее разработку и производство

Указанные особенности приводят к тому, что на рынке вооружения продукция поступает к потребителю через достаточно долгий срок после заключения соглашения (контракта). Причем трудности в отношениях поставщика и потребителя не ограничиваются проблемой сроков заключения и выполнения контракта.

Организации ОПК постоянно изучают и оценивают рынок военной продукции, пытаются определить направления развития военной техники. Часто они представляют правительству (Минобороны и др.) инициативные заявки и, таким образом, взаимная зависимость государственных организаций и оборонно-промышленных фирм возникает задолго до подписания контракта.

Это приводит к тому, что между заказчиком (государство) и подрядчиком (предприятие ОПК) возникают двухсторонние (билатеральные) монополистические рыночные отношения, а зависимость заказчика от возможностей данного подрядчика выполнить условия контракта увеличивает риск и неопределенность.

Потребительский рынок действует на основе спроса и предложения, что также содержит в себе некоторые элементы риска и неопределенности. Однако степень его несопоставима с их степенью в оборонной промышленности. Затраты на исследовательские работы, закупки основного оборудования и сооружение уникальных испытательных стендов и полигонов, необходимые для разработки систем оружия, часто оказываются столь велики, что финансовые возможности отдельной частной компании для них недостаточны. Правительство осознает это, и принимает на себя финансирование этих работ. Оно авансирует работы,

оплачивает их поэтапно, оказывает помощь в приобретении стратегически важных материалов и комплектующих. При необходимости предоставляются и необходимые производственные мощности.

Хотя на рынке военной продукции больше уверенности в том, что заказчик примет изделие, быстрое устаревание продукции, изменения военного спроса и принципов управления развитием вооружения, высокий риск, связанный с научно-техническим прогрессом и неожиданностью в поведении противника – все это порождает высокую неопределенность. Эти факторы риска в сочетании с изменениями в организационных и управленческих отношениях создают обстановку, существенно отличающуюся от обстановки потребительского рынка.

Наибольшее отличие рынка военной продукции от потребительского заключается во взаимной зависимости заказчика от подрядчика, и обусловленной ею усиление организационных связей между ними. В условиях формирования вертикально-интегрированных структур по продукту (технологии создания ВВТ) мы имеем дело с отношениями типа «один покупатель – один продавец» при обоюдном риске, который сохраняется на протяжении жизненного цикла системы вооружений (оборонного проекта). Каждая из сторон при этом имеет возможность диктовать цену на продукцию.

В этой связи возникает ряд проблем, связанных с определением механизмов и допустимого уровня риска деятельности предприятий ОПК в интересах решения задач ВТП в общей системе государственного управления и деятельности субъектов промышленной политики в целом. В общем виде вопрос достаточно ясен – военно-технические исследования и разработки являются основным средством обновления технической и технологической базы, а также структуры продукции военного назначения. Однако такая постановка не дает ответа на целый ряд более частных вопросов, например: об оптимальной квоте расходов на оборону, о приоритетности научных и промышленных разработок, о распределении видов НИОКР, о способах и критериях определения эффективности промышленных НИОКР и др.

Рассматривая рынок продукции военного назначения как проявление билатеральных (двухсторонних) монополистических отношений, можно выделить ряд факторов, ведущих к сохранению данной тенденции, так как в реальной действительности доступ на рынок вооружения ограничивается определенными барьерами.

1. Государство (и как собственник, и как заказчик) наделяет фирму исключительными правами (вплоть до специальных лицензий) на определенный вид деятельности по производству продукции военного назначения.

2. Зачастую ограничения доступа на рынок создаются за счет ограниченности потребных (в большинстве случаев стратегических) ресурсов.

3. В большинстве случаев права на специальные технологии защищены государственными патентами, лицензиями, или просто находятся в собственности государства, как единственного заказчика оборонной продукции, и не могут быть использованы без его разрешения (в том числе и по причине сохранения государственной тайны).

4. Ограниченность (зачастую наличие в единственном экземпляре) специальной инфраструктуры и оборудования, без которого невозможно организовать производство ВВТ.

Известно, что поведение монополиста на рынке характеризуется неэластичностью спроса на ее продукцию: покупатель все равно будет приобретать продукцию, независимо от уровня цен. Вместе с тем, уровень платежеспособного спроса в для ВВТ связан с бюджетными ограничениями.

Особенности взаимоотношений монополиста и покупателя характеризуются наличием у монополиста определенной власти над ценой. Масштабы контроля над уровнем цены различаются в зависимости от формы несовершенной конкуренции (табл. 2).

Таблица 2 - Масштабы контроля над уровнем цен при несовершенной конкуренции

Модель	Количество фирм в отрасли	Характер продукции	Входные барьеры	Контроль над ценой
Чистая монополия	Одна фирма	Однородная продукция (нет аналогов)	Высокие	Полный
Олигополия	Малое количество фирм	Однородная (незначительная дифференциация)	Высокие	Частичный
Монополистическая конкуренция с дифференциацией продукции	Множество фирм	Разнородная продукция	Низкие	Слабый

Главная проблема поведения на монопольном рынке заключается в том, что монополист сознательно ищет такой уровень цены, при котором прибыль была бы максимальной. При этом считается, что функция спроса – задана (т.е. монополист не может ее изменить). И если монополист контролирует весь рынок, то кривая спроса на его продукцию соответствует отраслевой кривой спроса (покупатель ориентируется на средние отраслевые цены). Для того, чтобы продать дополнительное количество продукции, монополисту необходимо снижать цену. Поэтому монополист на рынке получил название «ценоискателя», т.е. он снижает цену лишь при условии, что продукции у него будут покупать большее количество. В этом случае максимизация прибыли монополиста может быть обеспечена двумя способами [2]:

- 1) методом сравнения валового дохода и валовых издержек;
- 2) методом сравнения предельного дохода и предельных издержек.

Кривая валового дохода фирмы при несовершенной конкуренции имеет «холмообразный» вид (рис. 1). С учетом валовых издержек, которые представлены кривой TC , максимум прибыли будет при таком объеме выпуска, когда разница между TR и TC максимальна. Т.е., при выпуске определенного количества продукции достигается наибольший объем валового дохода, но максимум прибыли будет достигнут при другом объеме выпуска.

В условиях несовершенной конкуренции предельный доход (дополнительный доход от продажи дополнительной единицы продукции) меньше цены ($MR < P$). Ведь для того, чтобы продать дополнительную единицу продукции, несовершенный конкурент снижает цену. Это понижение дает ему некий выигрыш (валовой доход увеличивается), но одновременно приносит и определенные потери.

После того, как валовой доход достигает своего максимума, предельный доход становится отрицательной величиной (рис. 2).

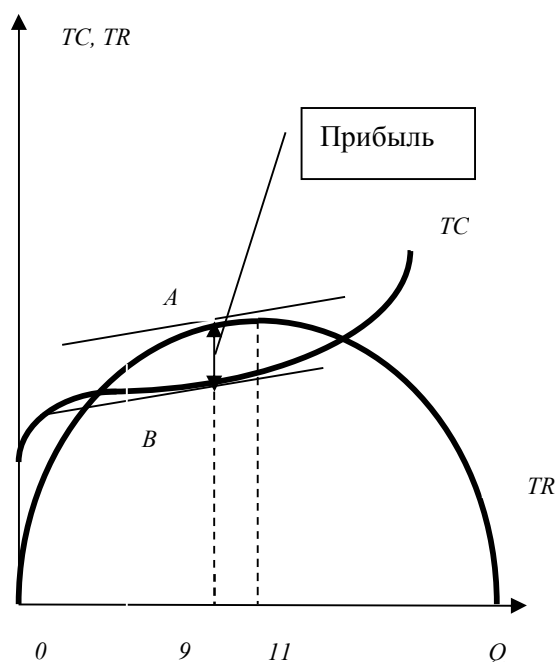


Рисунок 1 - Валовой доход и валовые издержки монополиста

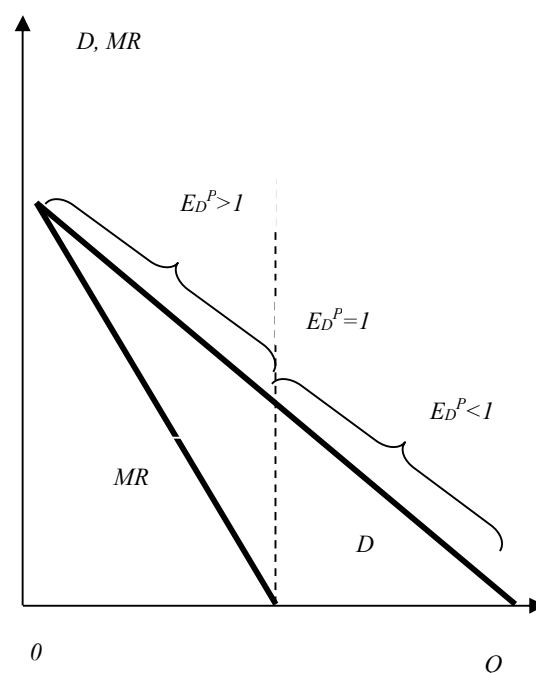


Рисунок 2 - Спрос и предельный доход монополиста

Предельный доход и предельные издержки определяют наклон кривых валового дохода и валовых издержек в любой их точке (касательные на рис. 3). Одинаковый наклон касательных и означает условие равновесия (равенство предельных доходов и издержек $MR=MC$).

На рис. 3 положение равновесия определяется точкой E (пересечение кривых MC и MR), от которой проведенная вертикаль до кривой спроса D , покажет цену, обеспечивающую наибольшую прибыль. Эта цена установится на уровне E_1 (заштрихованный прямоугольник показывает величину прибыли монополии). Монополист сопоставляет дополнительные затраты и дополнительный доход, принимая решение о расширении, приостановке или сокращении производства, т.е. сравнивает свои MC и MR . И он расширяет производство вплоть до момента равенства MC и MR . Но объем производства при этом будет меньшим, чем он был бы при совершенной конкуренции, т.е. $Q_1 < Q_2$. именно это и обеспечивает монопольную прибыль. Для максимизации прибыли фирма-монополист создает определенный дефицит, который и обуславливает цену, превышающую предельные издержки. Дефицит означает ограничение (меньший объем предложения) в условиях несовершенной конкуренции по сравнению с тем его объемом, который был бы в условиях совершенной конкуренции.

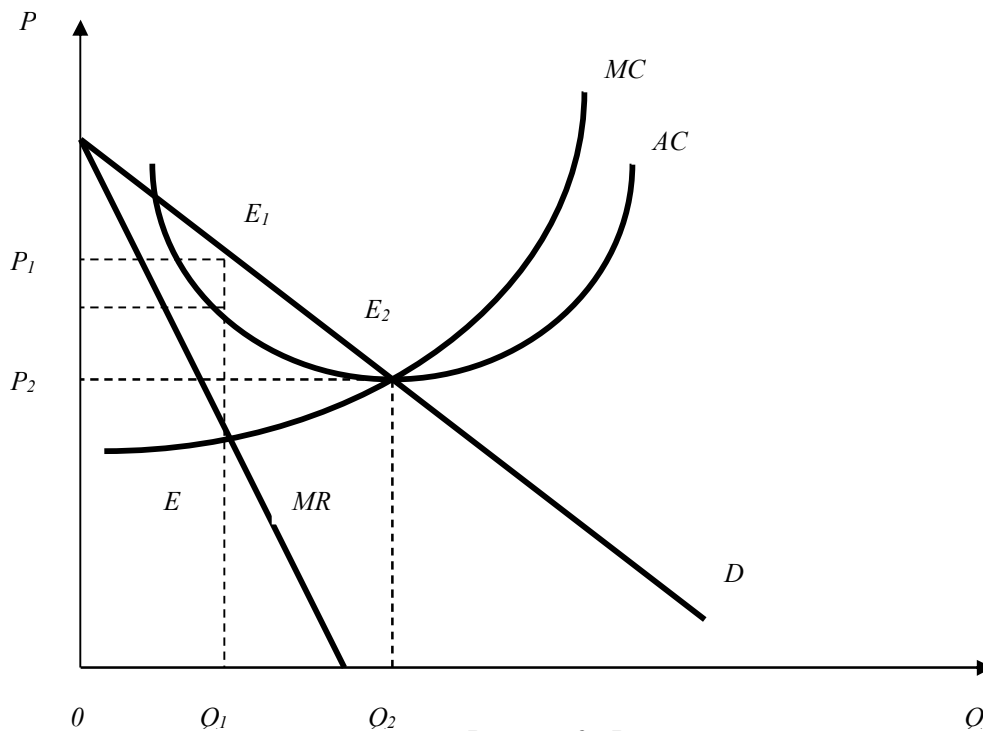


Рисунок 3 - Равновесие монополии

Монопольная прибыль в условиях несовершенной конкуренции трактуется как излишек над нормальной прибылью в условиях совершенной конкуренции. Монопольная прибыль проявляется как нарушение совершенной конкуренции, как проявление монопольного фактора на рынке.

Устойчивость монопольного положения фирмы в первую очередь будет определяться возможностью притока в отрасль новых фирм. Если входные барьеры отрасли достаточно высоки, монопольная прибыль приобретает устойчивый характер.

Анализируя поведение на рынке фирмы-монополиста, следует иметь в виду, что мы предполагали: увеличение объемов производства приводит к возможности снижения цены на продукцию. При этом изменяется цена и предшествующей продукции монополиста. Однако в условиях производства ВВТ по контрактам подобная ситуация является исключительной. Как правило, производство дополнительных единиц продукции (дополнительный контракт) не оказывает влияния на предыдущие поставки продукции. Подобная практика ценообразования получила название ценовой дискриминации: *продажа одного и того же товара разным потребителям или группам потребителей по разным ценам, причем различия в ценах не обусловлены различиями в издержках производства*. Слово «дискриминация» здесь означает не ущемление чьих-либо прав, а «разделение».

Смысл проведения политики ценовой дискриминации состоит в стремлении монополиста присвоить себе излишек потребителя и тем самым максимизировать свою прибыль. В зависимости от того, в какой степени это ему удастся, ценовая дискриминация подразделяется на три степени.

При ценовой дискриминации первой степени (совершенной ценовой дискриминации) монополист продает каждую единицу товара каждому покупателю по его резервированной цене, т.е. той максимальной цене, которую потребитель согласен заплатить за данную единицу товара. Это означает, что весь излишек потребителя присваивается монополистом, а кривая предельного дохода совпадает с кривой спроса на его продукцию (рис. 4).

Если предположить, что предельные издержки являются неизменной величиной (например, масштаб производства невелик), то при проведении ценовой дискриминации первой степени монополист продает первую единицу товара Q_1 по ее резервированной цене P_1 , то же самое касается и второй (продается Q_2 по цене P_2), и последующих единиц товара. Другими словами, из каждого покупателя «выжимается» максимум того, что он готов заплатить. Тогда кривая MR совпадает с кривой спроса D , а объем продаж, максимизирующий прибыль, соответствует точке Q_n , т.к. именно в точке E кривая предельных издержек (MC) пересекается с кривой спроса $D(MR)$ дискриминирующего монополиста.

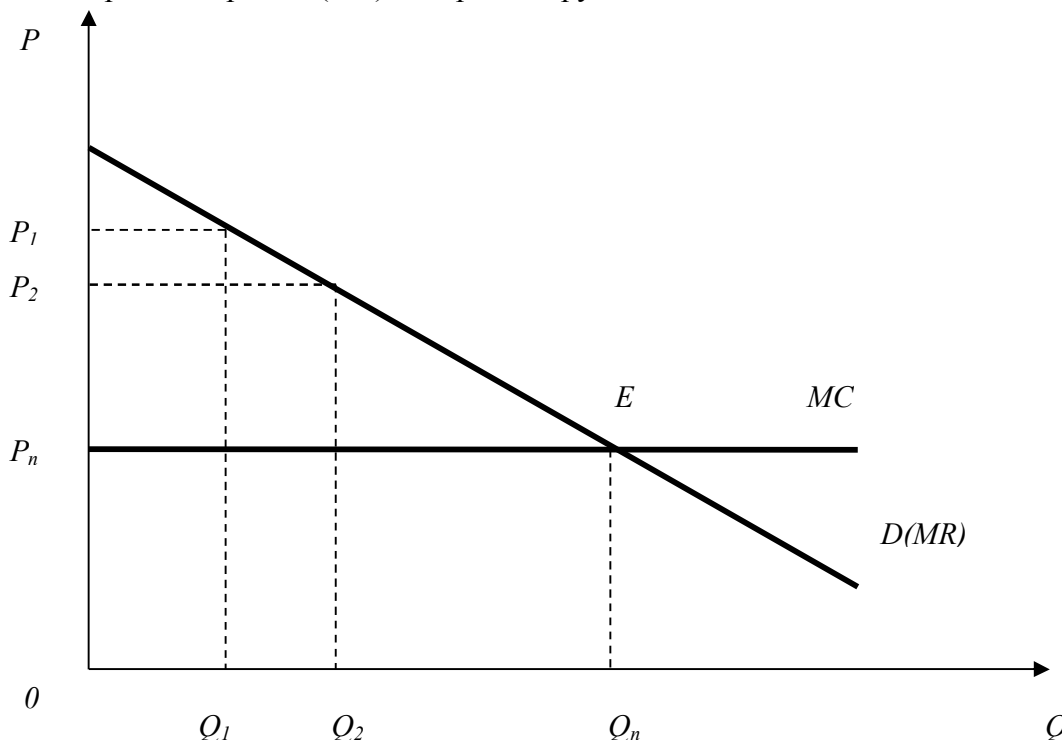


Рисунок 4 - Совершенная ценовая дискриминация

Следовательно, предельный доход от продажи дополнительной единицы продукции в каждом случае будет равен ее цене, как и условиях совершенной конкуренции. В результате прибыль монополиста возрастает на величину, равную излишку потребителя. Подобная ценовая дискриминация осуществима в условиях, когда монополист точно знает, какова максимальная цена, которую покупатель готов заплатить за каждую единицу данного товара. Совершенная ценовая дискриминация — это идеал, «голубая мечта» монополиста.

Ценовая дискриминация второй степени — это ценовая политика, суть которой заключается в установлении различных цен в зависимости от количества покупаемой продукции. При покупке большого количества товаров потребителю устанавливают более низкую цену за каждый экземпляр товара. Очень часто проведение ценовой дискриминации второй степени выступает в виде различных ценовых скидок (дисконтов).

Ценовая дискриминация третьей степени — это ситуация, когда монополист продает товары разным группам покупателей с различной эластичностью спроса по цене. Здесь происходит не разделение цен спроса на отдельные экземпляры или объемы товаров, а сегментация рынка, т.е. разделение покупателей на группы в зависимости от их покупательной способности. Монополист создает, упрощенно говоря, «дорогой» и «дешевый» рынки.

На «дорогом» рынке спрос низкоэластичен, что позволяет монополии увеличить выручку за счет повышения цены, а на «дешевом» - высокоэластичен, что дает возможность увеличить общую выручку за счет продажи большего количества продукции по более низким ценам (рис. 5). Самая сложная проблема ценовой дискриминации третьей степени – надежно отделить один рынок от другого, т.е. «дорогой» от «дешевого». Если этого не сделать, то идея максимизации прибыли не будет реализована. Ведь потребители «дешевого» рынка купят на нем продукцию по низким ценам и перепродадут ее на «дорогом» рынке.

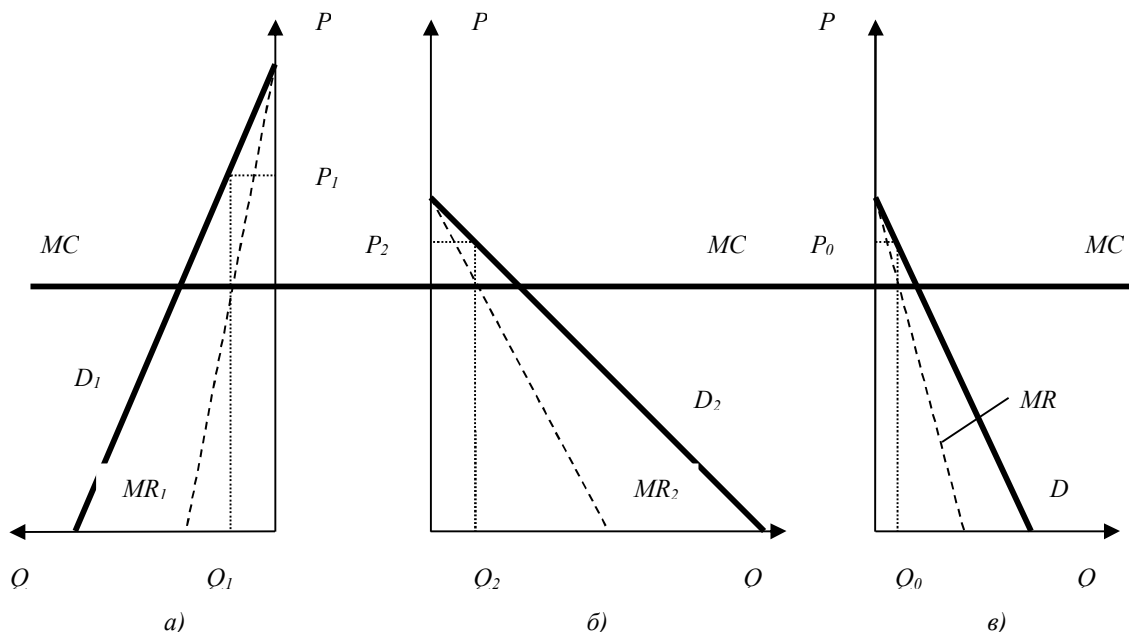


Рисунок 5 - Ценовая дискриминация третьей степени

На рис. 5 (а, б) показаны рынки, на которых действует дискриминирующий монополист. Предположим, что предельные издержки MC одинаковы при продаже продукции по разным ценам. Пересечение кривых MC и MR определяет уровень цены. Поскольку ценовая эластичность на «дорогом» и «дешевом» рынках разная, постольку и цены на них окажутся различными в результате ценовой дискриминации. На «дорогом» рынке монополист установит цену P_1 и объем продаж составит Q_1 . На «дешевом» рынке цена будет на уровне P_2 и объем продаж Q_2 . Валовой доход во всех случаях показан заштрихованными прямоугольниками. Площади прямоугольников в случаях а) и б) выше, чем площадь, обозначающая валовой доход у монополиста, не проводящего ценовую дискриминацию (случай рис. 5 в).

Таким образом, дискриминирующий монополист должен уметь надежно разделять свой рынок, ориентируясь на разную эластичность спроса по цене у разных потребителей.

Рынок несовершенной конкуренции, по сути, предполагает отклонение от состояния равновесия, сложившегося в условиях совершенной конкуренции. Следовательно, общество несет определенные потери в связи с монополизацией хозяйственной жизни.

В конечном счете, проблема монополии сводится к вопросу о степени власти над ценой, не зависящей от воли и сознания отдельного экономического агента в условиях совершенной конкуренции. Власть над ценой – очень тонкий инструмент в руках монополии, или несовершенного конкурента. Если эта власть одновременно сопровождается уменьшением издержек производства продукции вследствие экономии на масштабе производства, разви-

тии научно-технического прогресса, насыщением рынка массовым выпуском стандартизированной продукции по доступным ценам, то, очевидно, несовершенная конкуренция несет обществу определенный выигрыш.

Однако, если указанные условия по тем или иным причинам не выполняются – монополизация оборачивается разрушением и уничтожением богатства общества, ведет к стагнации, застою и т.п. Тайные соглашения о ценах, создание искусственных дефицитов, перераспределение общественного достояния в личных интересах – все это опасные проявления монополизации. Особенно это сказывается на процессах создания высокотехнологичных продуктов, к которым относятся образцы ВВТ.

Потери от несовершенной конкуренции можно показать на рис. 6.

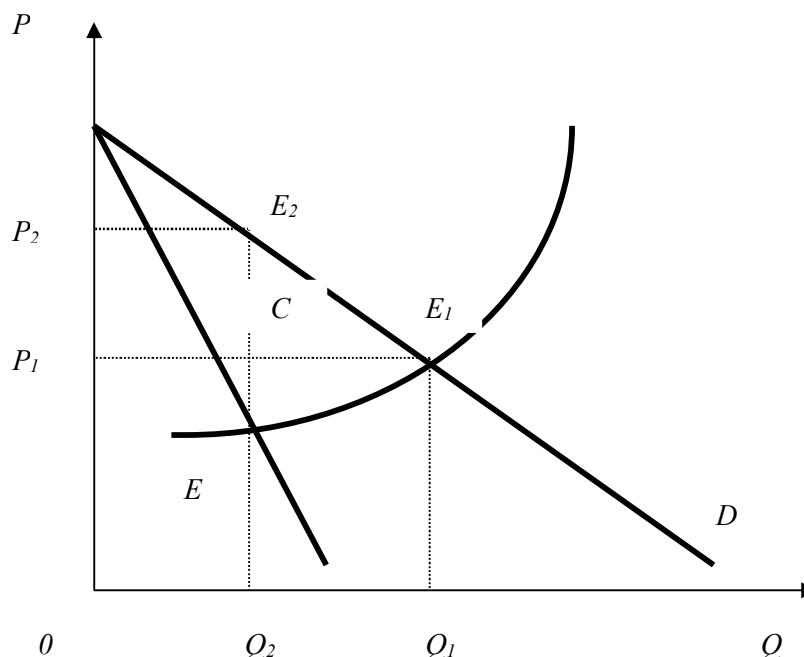


Рисунок 6 - Потери от несовершенной конкуренции

Если бы цена устанавливалась на уровне точки E_1 (точка пересечения кривой MC и кривой спроса D), т.е. цена P_1 соответствовала бы условиям совершенной конкуренции $MC = P$, то потребительский излишек был бы равен площади треугольника $P_1P_0E_1$.

В условиях несовершенной конкуренции цена устанавливается на уровне точки E_2 (на одной вертикали с точкой E — пересечение MC и MR). При такой же цене (на уровне P_2) объем предложения фирмы равен Q_2 , следовательно, он меньше того объема, который был бы при совершенной конкуренции: $Q_2 < Q_1$. потребительский излишек теперь уменьшился до площади треугольника $P_2E_2P_0$, монопольная прибыль соответствует площади затененного прямоугольника $P_1CE_2P_2$. Но самое важное — отчетливо видны чистые потери, или «мертвый убыток», для общества: это треугольник EE_1E_2 . таким образом, монополия как бы «рвет на части» излишек потребителя: часть достается (затененный прямоугольник) самой монополии, а другая часть этого излишка в виде площади CE_1E_2 вообще теряется обществом, не достается никому. Также не достается никому часть излишка производителя (треугольник SE_1E_2), это недополученное, а точнее разрушенное богатство общества. По некоторым подсчетам, «мертвый убыток», возникающий в силу монополистического распределения ресурсов, составляет 0,5 – 2% ВВП США.

Второй аспект рынка вооружений – наличие одного покупателя, т.е. монополия государства. Монополист, имея дело с растущей ценой предложения, столкнется и с растущими предельными издержками приобретения товара (рис. 7): кривая MC окажется выше восходящей ветви кривой предложения AC .

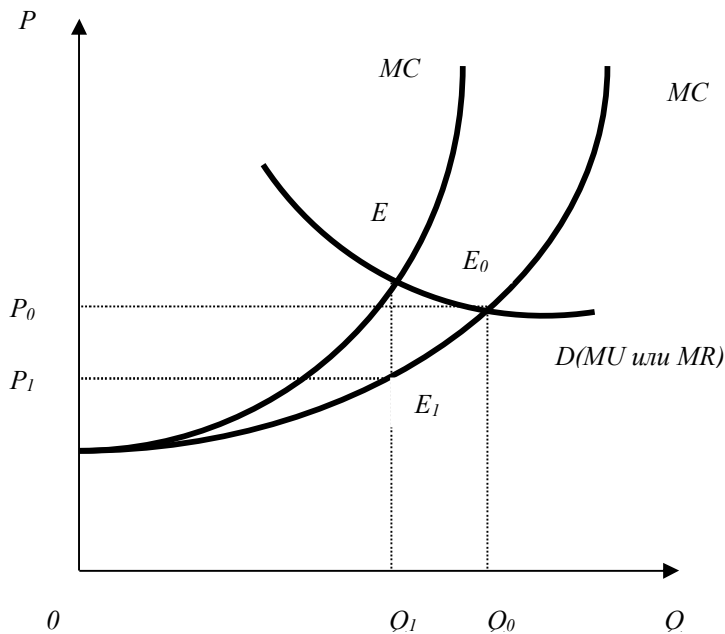


Рисунок 7 - Равновесие монополии

Здесь:

AC – кривая средних издержек в отрасли (с точки зрения монополиста – это кривая предложения продукции);

MC – кривая предельных издержек отрасли (с точки зрения монополиста – кривая его предельных издержек приобретения товара);

D – кривая спроса (с точки зрения монополиста – кривая предельной полезности MU , или предельного дохода MR).

Точка равновесия покупателя - монополиста расположена на пересечении кривых MC и MR . Точка E – место пересечения кривой MC и кривой D (кривой предельного дохода покупателя - монополиста). Таким образом, на кривой AC находим точку E_1 , которая и определит уровень цены приобретения монополиста P_1 . Она оказывается ниже цены P_0 , которая была бы в условиях совершенной конкуренции покупателей. На этом графике монополист приобретает продукцию в количестве Q_1 , что меньше количества Q_0 в условиях совершенной конкуренции. При этом уровень объема закупок монополист определяет, сравнивая свои MC и MR и находя точку их пересечения.

Таким образом, монополист устанавливает свою цену выше уровня условий совершенной конкуренции, а монополист – ниже того уровня, который был бы при совершенной конкуренции. Т.е., монополист формирует уровень продажной цены, а монополист – уровень цены приобретения.

Специфика рынка вооружений заключается в том, что возможности монополиста ограничены параметрами бюджета, а возможности монополиста – нет. Поэтому, очевидно, что в таких условиях монополист будет использовать стратегию ценовой дискриминации первой степени (устанавливать цену продукции на уровне возможностей покупателя). Это

свидетельствует, что создаются предпосылки разрешения ценового противоречия нерыночными методами и, тем самым, коррупционные условия.

4.1.2 Стратегический анализ возможностей и угроз развития ОПК

Российский ОПК исторически концентрировал самые передовые технологии страны, однако внешняя среда меняется настолько быстро, что эффективное оперативное управление отраслью невозможно без стратегического анализа рисков развития ОПК, что требует выявления путей усиления конкурентных позиций и включает:

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
- оценку конкурентной позиции отрасли в национальной экономике;
- финансовую оценку стратегических альтернатив;
- разработку стратегических целей, задач и комплекса работ по их внедрению.

Анализ инвестиционной привлекательности ОПК включает оценку уровня интенсивности конкуренции и стадии ее развития. На интенсивность конкуренции влияют такие факторы, как угроза входа в отрасль новых производителей, опасность со стороны продуктов-заменителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя покупателей, а также поставщиков сырья и материалов, макросреда и государственная политика (табл. 3).

Таблица 3 - Основные факторы инвестиционной привлекательности ОПК

<i>Факторы</i>	<i>Специфика ОПК</i>
Взаимодействие конкурентных сил	Преобладание монополистической и олигополистической конкуренции
Факторы изменения структуры	Высокие темпы НТР, прогресс новых типов вооружений
Критические факторы успеха	Восприятие инноваций научно-технического прогресса
Факторы привлекательности отрасли	Гарантированный сбыт и возможность влиять на уровень прибыльности (монополизм)

Для оценки стадии развития отрасли можно использовать показатели, характеризующие темпы роста ОПК, его потенциал, эволюцию продуктов и технологий.

Для зрелой отрасли (этап развития ОПК, как отрасли) характерны:

- *низкая доходность*. Замедляющийся рост заказов, возросшая конкуренция различных видов вооружений в борьбе за госзаказ, избыток производственных мощностей оказывают негативное влияние на размер прибыли;
- *падение темпов роста*. Оно порождает острую конкуренцию за долю в госзаказе. Большое распространение приобретает неценовая конкуренция;
- *сильное влияние конкуренции на издержки*. Ужесточаясь, она вынуждает фирмы сокращать издержки на единицу продукции. Примером может служить использование дешевых компонентов, ликвидация малоэффективных и дорогостоящих звеньев в цепочке ценностей, увеличение загрузки производственных мощностей, реорганизация внутрифирменного управления;
- *усиление международной конкуренции*.

Таким образом, факторы привлекательности формируют противоречивые (противоположно направленные) силы, определяющие направленность развития ОПК. С одной стороны, рынок несовершенной конкуренции и возможность получения высоких (монопольных) прибылей, а с другой, неценовая конкуренция (борьба за долю госзаказа), необходимость стратегии снижения издержек.

Оценка конкурентной позиции отрасли включает всестороннюю оценку стратегического положения отрасли и разработку перечня долгосрочных действий. Оценивается внешняя и внутренняя среда с точки зрения сильных и слабых сторон, что позволяет выбрать наиболее перспективные и реальные стратегии развития (SWOT-анализ).

Анализ внешней среды. Любая отрасль функционирует, имея связи с рынком: поставляет на рынок продукцию и обеспечивает субъекты соответствующей информацией. С рынка отрасль получает деньги и определенную информацию (объемы и темпы продаж, мнения покупателей, данные о конкурентах и др.). Тем самым, формируется замкнутая система.

Отрасль функционирует не в одной системе. Она является принимающим звеном по отношению к поставщикам продуктов и услуг. В ответ на этот материальный поток отрасль направляет им информацию и деньги (табл. 4).

Таблица 4 - Факторы внешней среды ОПК

<i>Субъекты, условия</i>	<i>Специфика ОПК</i>
Покупатели (заказчики)	Государство - монополия
Конкуренты	Транснациональные корпорации
Посредники (транспортные фирмы, торговые агенты)	Специальные подразделения, интегрированные структуры
Финансовые учреждения	Государственные банки
Рекламные агентства	Аккредитованные организации
Таможенные и другие правительственные органы	Государственная политика
Законодательство	Интересы государства
Экономическая ситуация в стране	Финансовые (ресурсные) возможности государства
Политический климат	Интересы безопасности государства
Развитие и достижения НТП	Главные факторы прогресса вооружений
Культурные традиции	Приоритет национальной безопасности

Внешняя среда по характеру воздействия на отрасль разделяется на дальнюю (макросреда, табл. 5) и ближнюю (микросреда, табл. 6).

Таблица 5 - Факторы макросреды ОПК

<i>Факторы</i>	<i>Специфика ОПК</i>
Экономическое состояние страны	Корреляция с ростом экономики
Политико-правовой аспект	Приоритет национальной безопасности

Социальное и культурное окружение	Престиж военного строительства
Научно-техническое и технологическое развитие общества	Авангард НТР

Таблица 6 - Микросреда ОПК

<i>Конкурентный анализ среды</i>	<i>Специфика ОПК</i>
Конкурентная борьба внутри отрасли	Несовершенная конкуренция (монополия, олигополия), преобладание неценовой конкуренции за долю госзаказа
Угроза появления товаров и услуг субститутов	Крайне маловероятно
Способность поставщиков диктовать свои условия	Маловероятно
Угроза появления новых конкурентов	Крайне маловероятно
Способность покупателей диктовать свои условия	Крайне высокая

Воздействие факторов можно количественно оценить уровнем (сильное, умеренное, слабое) и вероятностью (высокая, средняя, низкая). Результаты оценок возможностей и угроз (рисков) внешней среды ОПК приведены в табл. 7, 8.

На основе взвешенной оценки воздействия факторов становится возможным провести ранжировку возможностей и угроз (рисков) развития ОПК и тем самым сформировать основу для разработки стратегии развития.

Таблица 7 - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей ОПК

<i>Вероятность/воздействие</i>	<i>Высокая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Низкая</i>
<i>Сильное</i>	Рост национальной экономики. Демократизация торговли ВВТ	Новые поколения вооружений. Снижение налогов и пошлин	Уменьшение императивных норм законодательства
<i>Умеренное</i>	Совершенствование технологии производства. Развитие информационных технологий	Совершенствование менеджмента. Предложения о сотрудничестве со стороны иностранных компаний	Разорение, перепрофилирование и уход с рынка фирм-конкурентов
<i>Слабое</i>	Неудачные разработки конкурентов	Снижение цен на сырье и готовую продукцию	Появление новых поставщиков. Снижение безработицы

Таблица 8 - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз (рисков) ОПК

<i>Вероятность/ воздействие</i>	<i>Высокая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Низкая</i>
<i>Сильное</i>	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	Появление образцов ВВТ с принципиально новыми боевыми свойствами. Изменение правил торговли ВВТ	Ухудшение состояния национальной экономики. Снижение уровня жизни населения
<i>Умеренное</i>	Усиление конкуренции. Изменение уровня цен	Ужесточение законодательства. Изменение предпочтений покупателей. Скачки курсов валют	Рост темпов инфляции. Рост налогов и пошлин. Появление новых фирм на рынке
<i>Слабое</i>	Появление новых корпораций. Сбои в поставках комплектации	Ухудшение политической обстановки. Рост безработицы	Национализация бизнеса

Анализ внутренней среды. К внутренней среде относят функциональные элементы отрасли, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателя, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды также входят квалификация персонала, система передачи информации. Поэтому анализ внутренней среды представляет управленческое обследование функциональных зон отрасли (отдельных предприятий и корпораций) с целью определения их сильных и слабых сторон (табл. 9).

Таблица 9 - Сильные и слабые стороны ОПК

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Высокий контроль качества	Нерыночные методы управления в отрасли
Гарантированный сбыт	Высокая себестоимость продукции
Высокая квалификация персонала	Недостаток оборотных средств
Передовые технологии	Слабая политика продвижения товаров на рынке
Хорошая мотивация персонала Высокий уровень цен	Низкая рентабельность
Достаточная известность, престиж	Низкий уровень сервиса (ограниченность выбора дополнительных услуг)
Хороший контроль исполнения приказов и распоряжений	Узкий ассортимент продукции

Выбор стратегии развития. Выбор общей стратегии развития и соответствующих функциональных стратегий основывается на соотнесении факторов внешней среды и перспективного потенциала отрасли с имеющимися ресурсами и действующей системой управления. При этом возможно использование следующих сочетаний:

- «возможности – сильные стороны» - определение ориентиров стратегического развития – реализация возможностей за счет имеемых сильных сторон;
- «возможности – слабые стороны» - определение ориентиров внутренних преобразований – преодоление слабости за счет открывающихся возможностей;
- «угрозы – сильные стороны» - выделение потенциальных стратегических преимуществ – пути преодоления угроз (рисков) за счет имеемых сильных сторон (конкурентных преимуществ);
- «угрозы – слабые стороны» - выделение существенных ограничений развития.

В таблице 10 приведены основные результаты стратегического анализа, по материалам которой можно провести ранжирование основных релевантных факторов развития.

Динамика доминирующих факторов развития ОПК во времени (с 1995 по 2015 гг.) представлена в табл. 11.

На первом этапе в начале и середине 90-х гг. 20 века государство фактически бросило на произвол судьбы предприятия ОПК, поэтому в этот период их доминирующей стратегией была стратегия стабилизации для обеспечения выживания.

В настоящее время рыночная трансформация российской экономики в основном завершена. Основной задачей современного этапа для предприятий ОПК становится стратегия реструктуризации для соответствия жестким требованиям рынка и совершенствования менеджмента внутри самих предприятий, в том числе и посредством вертикальной интеграции и аутсорсинга.

В последствии согласно ряду прогнозов можно ожидать окончательного формирования рыночных отношений. Определяющим фактором стратегии ОПК, несомненно, будет вступление России в ВТО и значительное ужесточение конкуренции, особенно для высокотехнологичных отраслей. Соответственно доминирующей стратегией будет стратегия роста с целью обеспечения конкурентоспособности на мировом уровне (табл. 12). Так как отрасль работает на развивающемся мировом рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на усиление своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка с последующей вертикальной интеграцией в международном масштабе. Это может быть обеспечено путем минимизации издержек и тем самым укрепления своих конкурентных позиций (ценовой фактор), освоение продажи уже имеющихся товаров, выход на новые рынки и затем закрепление на них.

Таблица 11 - Динамика доминирующих факторов развития ОПК на различных этапах развития

	1995 г.	2005 г.	2015 г.
Сильные стороны	• высокое качество продукции • Государственный оборонный заказ • высокий уровень квалификации персонала	• высокое качество продукции • Государственный оборонный заказ • высокий уровень квалификации персонала	• широкое использование двойных технологий • Государственный оборонный заказ • Высокий уровень сер-

	• передовая технология	• передовая технология	виса • передовая технология
Слабые стороны	• нерыночные методы управления • высокая себестоимость продукции • недостаточность и неритмичность финансирования • слабая политика продвижения товаров на рынок • низкая рентабельность • низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)	• нерыночные методы управления • высокая себестоимость продукции • недостаток оборотных средств • слабая политика продвижения товаров на рынок • низкая рентабельность • низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)	• слабая политика продвижения товаров на рынок • высокая себестоимость продукции
Возможности	• стабилизация национальной экономики • крайне высокие барьеры входа на рынок ВВТ • монополистический характер конкуренции • конверсия ОПК	• совершенствование менеджмента • разорение, перепрофилирование и уход с рынка фирм-конкурентов • монополистический характер конкуренции • совершенствование технологии производства • рост национальной экономики • демократизация торговли ВВТ • конверсия ОПК	• монополистический характер конкуренции • выход на международный рынок по условиям ВТО • рост национальной экономики • конверсия ОПК
Угрозы	• ожесточение международной конкуренции • изменение правил торговли ВВТ • появление иностранных конкурентов с товарами, обладающими высокими техническими характеристиками • ухудшение состояния национальной экономики	• национализация бизнеса • изменение правил торговли ВВТ • увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов • достижения научно-технической революции	• появление на рынке новых товаров вследствие научно-технической революции • достижения научно-технической революции • ужесточение конкуренции при вступлении России в ВТО • изменение вкусов и взглядов покупателей

Таблица 12.

	Возможности							Угрозы						
	Рост национально-й экономики	Демократизация торговли ВЭТ	Конверсия ОПЕК	Совершенство национальной технологической продукции	Совершенство национальной инфраструктуры	Ресурсное, макропрофессиональное и управленческое развитие фирм-конкурентов	Национальный рынок конкуренции	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	Изменение правил торговли ВЭТ	Достижения научно-технологической революции	Ухудшение условий национальной технологической	Сбои в поставках на мировые рынки	Рост темпов инфляции	Напряженность бизнеса
Сильные стороны	Высокий контроль качества	+	0	0	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-
	Гарантированный опыт	0	+	0	+	0	+	-	-	+	-	0	+	-
	Высокая квалификация персонала	0	+	+	+	+	+	+	0	+	0	0	0	0
	Передовые технологии	0	+	+	+	+	0	+	0	+	0	0	0	0
	Хорошая имитация персонала	+	+	+	+	+	0	-	-	0	-	-	-	-
	Высокий уровень квалификации персонала	+	+	+	+	+	0	-	-	0	-	-	-	-
	Доступность качества, простота	+	+	+	+	+	0	-	0	+	-	0	0	-
	Хороший контроль исполнения процессов и результатов	0	0	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0
	Сильные стороны													
	Неравномерное развитие управления в отрасли	+	+	+	0	+	+	-	-	-	-	-	0	-
	Высокая доступность продукции	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	0	-	-
	Недостатки оборотных средств	+	-	+	0	+	+	-	-	-	-	0	-	-
	Слабая платная продукция товаров на рынке	+	0	-	-	+	-	-	0	-	-	-	-	0
	Низкая рентабельность	-	-	-	0	+	+	-	-	-	-	-	0	-
Низкий уровень сервиса (ограниченность выбора дополнительных услуг)		-	-	-	0	+	+	-	-	-	-	0	0	-
	Узкий ассортимент продукции	+	+	-	+	0	+	-	-	-	-	0	-	-
	Итого	+4	+3	+2	+8	+13	+11	+9	+8	+4	+9	+3	+3	-10

Таблица 12 - Доминирующие стратегии ОПК на разных этапах развития

	1995 г.	2005 г.	2015 г.
Стратегия	Стабилизация	Реструктуризация	Рост
Цель	Выживание	Повышение эффективности и управляемости	Обеспечение конкурентоспособности на мировом уровне

4.1.3 Основные направления реструктуризации современного российского ОПК

Основные направления реформирования российского ОПК определены решением Правительства по созданию крупных вертикально-интегрированных структур. Планируется сформировать до 50 холдинговых компаний из более чем 1000 предприятий ОПК.

Цель реформирования – повышение эффективности использования ресурсов предприятий (материальных, финансовых, интеллектуальных, трудовых и др.). Поэтому отрасль подвергается реформированию не только из-за кризисной ситуации на предприятиях ОПК, но и тогда, когда в силу различных причин снижается эффективность их деятельности или не достижимы запланированные показатели развития.

На подавляющем большинстве предприятий до сих пор сохраняется линейно-функциональная структура управления, прекрасно зарекомендовавшая себя в условиях плановой экономики, но явно не соответствующая современной ситуации.

Считается, что объединение предприятий ОПК в крупные вертикально-интегрированные структуры – это объективная необходимость и ей нет альтернативы. Ожидается, что новые организационные структуры позволят добиться прироста эффективности в рыночных условиях за счет:

- обеспечения неразрывности процессов маркетинга, разработки, производства, сбыта и обслуживания систем ВВТ, а также лучшей координации действий и большими возможностями контроля;
- сокращения издержек на основе эффекта масштаба производства, а также замены рыночных сделок внутрифирменными;
- повышения устойчивости предприятий отрасли при изменении объемов оборонного заказа и платежеспособного спроса на мировых рынках вооружений за счет диверсификации деятельности (в том числе на основе производства гражданской продукции);
- оптимизации загрузки производственных мощностей участников интегрированной структуры и гарантированных поставок ресурсов, услуг, продукции субподрядчиков.

Рассматриваются следующие методы создания интегрированных структур / /:

- 1) прямое присоединение предприятий-субподрядчиков к предприятиям-подрядчикам, а также поставщиков к потребителям с использованием административного ресурса государственных органов власти (собственников предприятий ОПК);
- 2) организация межотраслевых научно-производственных и промышленных корпораций путем перекрестного владения акциями.

Первый вариант означает организационную интеграцию предприятий в виде довольно жесткой структуры в рамках холдинговой компании или их полного слияния (объедине-

ния) с переходом на оперативное управление из единого центра. Этот вариант, как показывает практика, удачен для межотраслевых крупномасштабных производств.

Второй вариант ориентируется на гибкое участие отдельных предприятий или организаций-субподрядчиков в диверсифицированных финансово-промышленных группах (ФПГ), консорциумах, которые формируются, как правило, для выполнения программы (проекта). Такие корпорации могут включать большое количество смежников, работающих на конечного изготовителя. Перекрестное владение акциями позволит учитывать интересы и головной фирмы, и субподрядчиков.

Независимо от варианта интеграции предприятий ОПК 100% акций создаваемых структур должны принадлежать государству (по крайней мере, в период становления). В дальнейшем объем пакета акций, находящихся в государственной собственности, может уменьшаться, однако контрольный пакет должен оставаться у государства.

При создании корпораций должны выполняться следующие условия / /:

- наличие необходимого научно-технического, производственного и кадрового потенциалов по всему технологическому циклу, позволяющих в критической ситуации самостоятельно и выпускать изделия высокого технического уровня;
- у предприятия должен быть опыт выполнения заданий по государственному оборонному заказу (в частности, выполнение мероприятий по сохранению государственной тайны), а у государства – возможность эффективного контроля его выполнения;
- необходимо сохранять и поддерживать мобилизационные мощности;
- наличие экспортного потенциала, позволяющего при нестабильном ГОЗ поддерживать определенную финансовую устойчивость предприятия.

В результате такого реформирования ОПК заказы военной продукции будут концентрироваться в корпорациях, производящих продукцию, конкурентоспособную на мировом рынке вооружений, а также критически важную для поддержания обороноспособности страны продукцию, не являющуюся продуктом экспорта.

Фактически корпорации, концентрирующие оборонные заказы, становятся монополистами в производстве вооружения и военной техники, определенного назначения. В этом случае возникает проблема контроля ценообразования и использованием прибыли для разветвления перспективных разработок и модернизации производства.

Формируется глобальная государственная проблема организации рыночного взаимодействия государства, как монопольного заказчика продукции военного назначения, и государства – основного собственника-монополиста производителей этой продукции. Кроме того, указанная проблема усугубляется необходимостью:

- а) безусловного и первоочередного выполнения поставок для федеральных нужд, в том числе по ГОЗ и мобилизационным заданиям;
- б) сохранения государственной тайны при выполнении работ;
- в) выполнения высоких требований к качеству работ и квалификации руководителей предприятий (корпораций).

Вместе с тем, получение значимого экономического эффекта от реформирования ОПК в условия практического отсутствия в современной Государственной программе вооружения массовых серийных закупок ВВТ ВМФ, представляется невозможным. При этом, возникают довольно существенные проблемы, которые могут свести «на нет» ожидаемые выгоды от реформирования ОПК.

1. Устраняется действие рыночных сил и порождаемого ими эффекта очищения от балласта. Т.е. мы приходим к парадоксальной ситуации: интеграция предприятий ОПК является способом адаптации их к современным рыночным условиям. Но, с другой стороны, данный способ реформирования затрудняет использование преимуществ рыночной экономики. Кроме того, замена рыночных отношений внутрифирменными, создавая иллюзию сокращения расходов, в условиях монополизации и усложнения контроля цен (особенно в условиях преимущественно инновационных производств) приводит к возможности практически бесконтрольного повышения цен на продукцию независимо от ее качества. Ценообразование в таких условиях становится преимущественно затратным, а не рыночным (спрос, предложение, конкуренция).

2. Вертикальная интеграция порождает искушение субсидирования неконкурентоспособных предприятий и элементов общего цикла производства, затрудняет оценку реальной эффективности предприятий.

3. Она создает видимость прочного положения концерна на внутреннем рынке. Особенно это проявляется в условиях инновационной деятельности, когда реальная оценка качества продукции затруднена (отсутствует сравнение с образцами конкурентов, требуются специальные испытания и организационные решения).

4. Вертикальная интеграция создает взаимную зависимость предприятий и элементов структуры (в том числе и ядра управления). Поэтому в случае затруднений в невыгодном положении может оказаться любой элемент системы, что вынуждает принимать меры для самосохранения.

5. Ограниченный рынок (гарантированные возможности сбыта) внушает ложное чувство безопасности и снижает стремление к совершенствованию, внедрению современных технологий и продуктов. Чувство безопасности и незаменимости приводит к сокращению мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции и свертыванию высокорисковых производств.

Указанные проблемы требуют, чтобы при реализации решений по интеграции предприятий ОПК предусматривалось проведение *определенных мероприятий*, направленных на совершенствование систем управления и контроля.

Совершенствование законодательной базы деятельности ОПК. В первую очередь она должна быть направлена на:

- ужесточение системы вневедомственного (государственного) контроля ценообразования продукции военного назначения и использования монопольной прибыли;
- расширение участия военных организаций (основных потребителей) как в процессе реформирования ОПК, так и в управлении концернами (принятие решений по производству продукции военного назначения). При этом важнейшие решения должны сопровождаться квалифицированной экспертизой, проводимой специализированными научно-исследовательскими организациями Минобороны (заинтересованных ведомств);
- привлечение к оценке качества ВВТ конечных потребителей. Это требует совершенствования и развития системы войсковых испытаний и опытной эксплуатации систем военного назначения.

Повышение качества функционирования системы управления строительством ВМФ и развития вооружения. Особенно в направлениях:

- совершенствования качества разработки оперативно-тактических и тактико-технических требований к системам вооружений ВМФ;

- создания сквозной системы военно-научного сопровождения процессов разработки и реализации Программ вооружений и Государственного оборонного заказа (объединяющей все стадии процессов от замысла и формирования Концепции развития до войсковых испытаний и практического применения в войсках и на флоте);
- формирование на базе военно-научных организаций современной испытательных комплексов для проведения независимой экспертизы качества продукции военного назначения;
- расширение участия НИО МО в принятии решений по использованию результатов разработок ОПК в ВТС.

Переход от узкой специализации к интеграции вызывает изменения в содержании и характере управленческой деятельности. Проявляется четко выраженная тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся управленческих структур, расширению использования организационной кооперации, дальнейшему развитию программно-целевого управления. Широкое распространение получает принцип делегирования оперативных полномочий на низшие уровни управления. На высшем уровне сосредотачиваются функции интеграции деятельности фирмы и разработка общих стратегий, связи с внешними организациями и оценки предложений нижних уровней управления. Такие меры приводят к уменьшению бюрократических процедур и значительному сокращению управленческого аппарата. Приоритет отдается рыночным механизмам управления и регулирования.

ОПК характеризуется замкнутыми цепями взаимосвязанных и, в основном, неразделимых технологических процессов, протекающих как в пространстве, так и во времени. Подобные процессы близки по содержанию к естественным монополиям, когда основные технологические процессы осуществляются на базе развития внутренней кооперации и специализации. Для них характерен режим четкого и единого технологического регулирования военными стандартами и требованиями, диспетчеризацией и маневрированием в использовании производственных мощностей и ресурсов, ограниченных мобилизационными заданиями и требованиями. Здесь технологический монополизм вызывает монополию организационную. Однако получение преимуществ естественных монополий (за счет эффекта масштаба производства) ограничивается военным бюджетом и объемом ГОЗ.

Переход ОПК в сферу рыночных отношений неизбежен, но масштабы и методы должны быть специфическими и нестандартными. Так снижение монополизма за счет приватизации предприятий должно основываться на определенных критериях:

- минимальное наличие на предприятии мобилизационных мощностей или их отсутствие;
- доля ГОЗ в общем объеме выпускаемой продукции значительно меньше 30%. Доля федеральной собственности в пакете акций не превышает 25%.

При этом следует учитывать, что существовавшая ранее структура отечественного ОПК была близка к корпоративной, т.к. многие предприятия создавались и функционировали в составе конкретных технологических цепочек. Для многих предприятий ОПК образование вертикально-интегрированных структур (ВИС) поэтому является условием выживания – сохранения кадров, научных подразделений, социальной инфраструктуры, получения заказов, материально-технического обеспечения и гарантий сбыта готовой продукции.

Реформирование ОПК требует особого государственного регулирования, в первую очередь, решения вопросов управления собственностью. Кроме того, принципиальное значение имеет качество представления государственных интересов в акционерных обществах

(кроме закрепления за государством контрольных пакетов акций или владение «золотой акцией»).

Процесс формирования вертикально-интегрированных структур в ОПК приводит к созданию организационно-производственных систем типа «мяч-колокол» (рис.). При этом холдинговая компания играет роль стратегического управляющего центра. Она опирается на основание – плоскую систему предприятий, объединенных между собой горизонтальными связями, составляющими единую технологическую цепочку ценностей.

Модель «мяч-колокол»

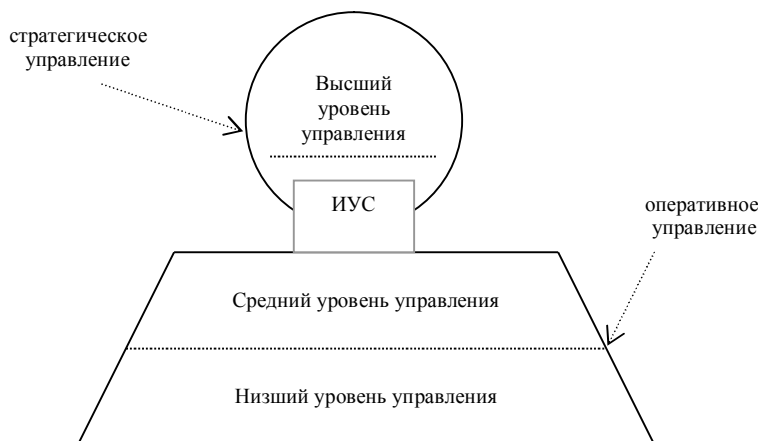


Рис.

Основная проблема управления в такой структуре – создание системы обмена информацией (ИУС – информационно-управляющая система) между холдинговой компанией и основанием (производственными предприятиями), а также формирование горизонтального взаимодействия дочерних предприятий и организаций. И если технологии формирования горизонтальных связей в рыночных условиях в целом достаточно отработаны (система договорных отношений или «внутренний рынок» корпорации), то проблема создания информационно-управляющей системы вертикально-интегрированной рыночной структуры (холдингового типа) для решения задач разработки и реализации ВТП в настоящее время находится в стадии исследований и окончательно не решена.

Построение горизонтального взаимодействия на принципах «внутреннего рынка» позволяет использовать потенциал предпринимательства внутри корпорации. Составляющие элементы (предприятия и организации) продают и покупают продукцию и услуги, участвуя во внутрифирменных и межфирменных связях, объединяясь общими стратегией, информационными сетями, финансовой системой и корпоративной культурой. Это создает возможности для формирования внутрикорпоративных стратегических альянсов (гибкость системы), совместного использования технологий (инновации и управление знаниями) и решения общих проблем (программно-целевое управление).

Предпочтительным остается объединение предприятий на основе цепочки ценностей (продуктовая интеграция). Для решения отдельных сложных основных и обеспечивающих проблем возможно привлечение на контрактной или консорциальной основе других фирм, не входящих в ВИС. Это придает структуре гибкость, позволяет легко адаптироваться к изменяющимся требованиям к ВВТ и использовать преимущества рыночной системы для решения задач ВТП.

Построение системы «внутренних рынков» основывается на:

- хозяйственной самостоятельности субъектов;
- формировании взаимоотношений на основе спроса и предложения;
- внутрикорпоративной системе денежных расчетов.

Практическая реализация указанной системы обеспечивается выполнением основных принципов.

1. Ответственность субъектов за результаты хозяйственной деятельности.
2. Создание экономической инфраструктуры (системы отчетности, коммуникаций, стимулов, общая управленческая политика, корпоративная культура и др.).
3. Целенаправленное стимулирование синергии за счет кооперации, совместного использования технологий, взаимного участия в решении проблем и т.п.
4. Поощрение творческого предпринимательства в процессе достижения общей цели (относительная свобода в решениях, система стимулов, участие в управлении и др.).
5. Выделение завершенных операций (функций) в самостоятельные хозяйственные ячейки (аутсорсинг). Подобные организации получают дополнительный стимул к развитию – возможность самостоятельных достижений, увеличение свободы, предпринимательская инициатива, возможность самостоятельного внедрения творческих новаций и др.

Таким образом, стратегия реструктуризации ОПК основывается на двух разнонаправленных процессах:

- *интеграция* – на уровне объединения предприятий в крупные вертикально-интегрированные структуры холдингового типа (концерны, ФПГ и др.) на основе продуктового принципа (единая технологическая цепочка, цепочка ценности);
- *дифференциация* – выделение из технологической цепочки на уровне предприятий самостоятельных хозяйствующих субъектов для выполнения отдельных завершенных производственных операций (проблема аутсорсинга), как правило, при сохранении общего контроля собственности.

Реструктуризация предприятий ОПК направлена на достижение оптимального баланса между эффективностью деятельности организации и стабильностью ее положения. Она включает несколько основных направлений (аспекты реформирования).

Производственное (объект – конечный продукт производства, технология производства). Основу производственной реструктуризации составляют:

внедрение производственных инноваций, в том числе реинжиниринг и модернизация производства. В условиях ВИС появляются новые возможности привлечения новых технологий, решений, методов организации производства;

технология реструктуризации – интеграция различных предприятий внутри одного производственного комплекса в единую структуру в целях создания непрерывной технологической цепочки для производства продукции. При этом, как правило, удается снизить себестоимость производимой продукции (в том числе потребляемой на разных стадиях технологического процесса), ускорить ее реализацию, варьировать по мере необходимости ее качество и технические характеристики, а также нормализовать денежный оборот между организациями – звеньями технологической цепочки.

Финансовое (объект – денежные потоки внутри организации). Реструктуризация системы управления денежными потоками интегрированных производственных структур включает в себя:

бюджетирование как информационную систему внутрикорпоративного управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия на базе функционирования центров ответственности. Здесь формируется информация, на основе которой принимаются управленческие решения по эффективной деятельности не только корпорации в целом, но и всех структурных единиц, оценивается деятельность менеджеров всех иерархических уровней, обеспечивается рациональное использование материальных, трудовых, финансовых и инвестиционных ресурсов. В современной практике управления актуальными являются вопросы разработки контрольно-аналитического инструментария внутрихозяйственного управления, создания и внедрения финансовых инструментов управления в информационную систему хозяйственных единиц при децентрализованной организационной структуре управления (что актуально для внутрикорпоративного управления);

реструктуризацию активов, включающая в максимальном сокращении доли неходовых и малоходовых активов в их совокупной структуре. Этот принцип иногда называют «технологией управления воздушным шаром», поскольку в целях благополучного выхода организации из кризиса она сбрасывает «балласт»;

реструктуризацию пассивов, которая, во-первых, направлена на повышение качества собственного капитала (вплоть до смены собственника), а во-вторых, повышение эффективности управления кредиторской задолженностью за счет пролонгации (замораживания) части либо всей задолженности и реформирования организации (создание на базе предприятия должника новых организаций, владеющих «здоровыми» активами).

Управленческое (объект – структура управления, стиль, отношения), которая предполагает изменение внутрикорпоративных отношений – управления организацией, стратегии ее развития, взаимодействия между структурными элементами, преобразование структуры и системы управления.

Хотя цели и задачи, принципы и направления реструктуризации предприятий ОПК едины, механизмы реформирования и степень государственного влияния различаются в зависимости от организационно-правовой формы коммерческих организаций.

Для *государственных унитарных предприятий* предусматривается поэтапное сокращения применения права хозяйственного ведения в связи с торможением процесса структурной перестройки, концентрации промышленного капитала и замедления экономического роста. При этом целесообразно внедрение комплекса следующих мер:

- прекращение создания унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, а также реорганизацию их путем разделения и выделения;
- реорганизовать все унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, преобразовав их в хозяйственные общества, федеральные казенные предприятия или учреждения.

Для повышения эффективности взаимоотношений государства и руководителя государственного унитарного предприятия требуется совершенствование контрактных отношений.

В *акционерных обществах*, в уставном капитале которых имеется доля государства, наряду с общими мерами необходимы меры по существенному обновлению и усовершенствованию механизмов доверительного управления находящимися в государственной собственности акциями и представительства интересов государства в органах управления АО.

Право доверительного управления находящимися в государственной собственности акциями должно передаваться в учреждения, ответственные за разработку и реализацию

ВТП. Доверительный управляющий такими акциями получает права акционера (за исключением прав продажи, залога и некоторых других) и реализует цели, определенные в соответствующем договоре.

Совершенствование управления и распоряжения находящимися в государственной собственности акциями должно предусматривать оптимизацию и повышение эффективности решение задач ВТП в условиях перехода от отраслевого управления к рыночному.

Оценка характеристик риска развития предприятий ОПК можно проводить с использованием характеристик:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величины ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в рискованных ситуациях;
- вероятность риска – степень воздействия источника риска (события);
- уровень риска – отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованных решений;
- степень риска – качественная характеристика величины риска и его вероятности;
- приемлемость риска – вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска – вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

4.2 Сетевые структуры. Формы интеграции (вертикальная - горизонтальная) деловые сети, мат. Модели управления, кластеры, пространственная специфика управления

Идеи о преимуществах горизонтальной интеграции предприятий в промышленности возникли достаточно давно [17]. Одной из самых ранних работ в этой области была книга Альфреда Маршала «Принципы экономики», вышедшая в конце XIX века, где приводились исследования промышленных районов Великобритании. Хотя в его книге и не фигурируют современные специальные термины, однако ясно, что в ней фактически рассматривается деловая сеть предприятий с достаточно обширным межфирменным разделением труда. Более ста лет назад Маршал обратил внимание на синергический эффект, достигаемый при объединении и повышении специализации малых предприятий.

В конце 20 века под влиянием международной конкуренции и быстрых технологических изменений происходит масштабная реструктуризация во всех отраслях в условиях глобализации экономики (рост динамики внешних условий, глобализация процессов, транснационализации производства, возникновение информационных сетей). Основной организационный результат этого процесса – быстрый рост сетевых, виртуальных и многомерных организаций – современных организационных форм горизонтально интегрированных структур. В зависимости от характера границ таких структур в теории управления реализуются кластерный, сетевой и виртуальный подходы к горизонтальным интегрированным структурам.

4.2.1 Теория кластеров

Феномен кластеров был изучен Майклом Портером при исследовании условий развития и деятельности 100 наиболее конкурентоспособных группировок крупных, средних и множества малых предприятий, расположенных в различных странах мира [74]. Такие группировки предприятий одной отрасли формируются потому, что одна или несколько крупных

фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяет свое влияние и деловые связи на ближайшее окружение, постепенно создавая устойчивую сеть из лучших поставщиков и потребителей. В свою очередь, успехи такого окружения оказывают положительное влияние на дальнейший рост конкурентоспособности всех участников этой группировки компании. Подобные образования известны как кластеры. Причем такая совокупность, объединяя свойства отдельных ее элементов в процессе их взаимодействия, приобретает новые качества субъектов экономической деятельности.

Кластер – это сообщество экономически тесно связанных и близко расположенных фирм смежного профиля, взаимно способствующих общему развитию и росту конкурентоспособности друг друга. Преимущественно это неформальные объединения крупных лидирующих фирм с множеством средних и малых предприятий, создателей технологий, связующих рыночных институтов и потребителей, взаимодействующих друг с другом в рамках единой цепочки создания стоимости, сосредоточенных на ограниченной территории и осуществляющих совместную деятельность в процессе производства и поставки определенного типа продуктов и услуг. Роль крупного бизнеса в процессе образования кластеров заключается в привлечении малых и средних предприятий для налаживания производства на основе тесной кооперации и субконтрактационных связей при активном деловом и информационном взаимодействии. Это способствует развитию всех участников кластера и обеспечивает им конкурентные преимущества по сравнению с другими обособленными предприятиями, не имеющими столь крепких взаимосвязей.

В практике управления выделяют три основных вида кластеров:

- интегрированные объединения с регионально ограниченной формой экономической деятельности внутри родственных секторов, обычно привязанные к тем или иным научным учреждениям (НИИ, университетам и т.д.);

- вертикально интегрированные производственные системы на основе связей в узких сферах деятельности, образованные вокруг головных фирм или сети основных предприятий, охватывающих процессы производства, поставки и сбыта;

- отраслевые интегрированные структуры в различных видах производства с высоким уровнем агрегации (например, «химический кластер») или на еще более высоком уровне агрегации (например, «аэрокосмический кластер»).

Среди основных принципов формирования кластеров можно выделить:

- географический – построение кластера четко связано с определенной территорией, начиная от местных до глобальных;

- мультиотраслевой – несколько отраслей/секторов могут входить на равных правах в крупный географический кластер;

- вертикально интегрированный - кластер с иерархической технологической связью смежных этапов производственного или инновационного процесса;

- латеральный – объединение в кластер разных секторов одной отрасли, что обеспечивает эффекта масштаба;

- фокусный – объединение нескольких фирм вокруг одного центра – лидирующего крупного предприятия, НИИ или университета.

Новые отношения внутри кластера стимулируют инновационную деятельность, способствуют развитию прогрессивных технологий и совершенствованию всех этапов совместной экономической деятельности. Происходит свободный обмен информацией и быстрое распространение новшества по каналам поставщиков или потребителей, имеющих контакты

с многочисленными конкурентами. Взаимосвязи внутри кластера ведут к разработке новых путей в обретении конкурентных преимуществ и порождают совершенно новые возможности. Множество предприятий в составе кластера в процессе развития взаимодействия и сближения интересов постепенно преодолевают разобщенность, инертность и замкнутость на внутренних проблемах, что благотворно влияет на рост их технического уровня и конкурентоспособности.

Наличие кластеров позволяет национальным отраслям развивать и поддерживать свое конкурентное преимущество, не уступая их даже технически более развитым странам. Все фирмы из кластера взаимосвязанных отраслей осуществляют инвестиции в специализированные исследования, в развитие родственных технологий, в информацию, в развитие инфраструктуры и в человеческие ресурсы, что проявляется в синергетическом эффекте и позволяет малому предпринимательству выстоять в обостренной конкурентной борьбе на глобальных рынках. В рамках государства кластеры выполняют роль точек роста внутреннего рынка и обеспечивают продвижение производимых ими товаров и услуг на международные рынки. Это способствует повышению международной конкурентоспособности страны в целом благодаря ряду преимуществ, присущих кластерной форме взаимодействия крупных, средних и малых предприятий по всем направлениям деловых связей. Являясь точками экономического роста, кластеры становятся объектом крупных капиталовложений, на которых сосредоточено пристальное внимание правительства и местных администраций.

Кластеры имеют повышенный экономический и инновационный потенциал. Это объясняется передачей по технологическим цепочкам товаров с высокой потребительской ценностью, а также иных конкурентных преимуществ по отношению к предприятиям-смежникам, что заставляет поднять качество поставляемых им полуфабрикатов и этим повысить конкурентоспособность. Обостренная конкуренция фирм кластера на внутреннем рынке и за рубежом выливается в совместную экспансию. Фирмы кластера благодаря тесному взаимодействию становятся носителями одной и той же коммерческой идеи, обеспечивающей преимущественное положение на внутренних и внешних рынках. Это, например, повышение использования знаний или создание новых сетей сотрудничества внутри кластеров с целью повышения конкурентоспособности и освоения новых рыночных ниш.

4.2.2 Виртуальные организации

Устранение географической и национальной ограниченности интеграционных объединений, а также новые возможности информационного обмена (Интернет-технологии) привели к появлению виртуальных интеграционных объединений - виртуальных деловых сетей (виртуальных организаций).

Виртуальная организация строится на определенных принципах:

- упразднение отношений преимущественного подчинения;
- центры индивидуальной выгоды (прибыли);
- географическая рассредоточенность и независимость от национальных границ;
- использование информационных технологий и телекоммуникационных процессов;
- свобода немедленного доступа к информации;
- совместная собственность и меняющиеся альянсы;
- объединение ключевых технологий и компетенции;
- ускоренное производство и обслуживание;
- возросшие индивидуальные права;

- совместная работа заказчиков, поставщиков, руководителей, исполнителей, государственных органов.

Построения виртуального характера делает расплывчатыми формальные линии организаций, их границы. Основной каркас («зонт») организации – множество внешних контрактов. В подобных организациях появляется новый элемент – управление знаниями. На основе их приобретения и накопления формируются обучающиеся организации. В этом смысле виртуальная организация представляет собой модель информационных взаимоотношений.

Виртуальный подход позволяет компании привлечь к проекту наиболее одаренных и наиболее необходимых для решения конкретных задач профессионалов и специализированные организации. По степени гибкости и скорости отклика виртуальные организации не знают себе равных. Это могут быть истинно глобальные организации, использующие ресурсы, знания и опыт со всего мира.

Появление виртуальных организаций и их быстрое развитие обусловили возникновение новых видов бизнеса: электронный бизнес, коммерция, продукты, предприятия и др. В таких видах деятельности основным фактором производства становится информация. Рост информационной составляющей в стоимости товара (нематериальный капитал) неизбежно влечет за собой увеличение влияния потребителя, более сильное вовлечение его в процесс производства, вплоть до включения потребителя в цепочку ценности. Такой подход позволяет рассматривать процесс производства как систему «продукт + услуга» и распространить на сферу материального производства свойства и характеристики сферы услуг.

В зависимости от уровня виртуальной организации рассматриваются [12, 75]:

- корпоративные виртуальные взаимодействия (интранет) - взаимодействие в границах организации;
- деловые виртуальные взаимодействия (экстранет) – взаимодействия с деловыми партнерами с частичной или полной доступностью внутрифирменной информации;
- глобальные виртуальные взаимодействия (Интернет) - взаимодействие на основе открытого доступа к информации.

Каждый уровень предопределяет использование соответствующих принципов организации:

- 1) индивидуальный подход к потребителю;
- 2) возникновение глобальной конкуренции – перенос значимости конкурентных преимуществ с места производства, известности марки, устоявшихся связей на качество, уровень сервиса и др.;
- 3) наличие информационных посредников;
- 4) снижение стоимости транзакций, рост издержек на маркетинг и коммуникации;
- 5) изменение организационной структуры компаний – преобладание плоских и двухуровневых структур («мяч-колокол»);
- 6) автоматизация и информатизация бизнес-процессов, рост «обучаемости» организации.

Виртуализация экономики приводит к необходимости пересмотра одного из основных научных экономических принципов – редкость блага в условиях глобальной доступности продукции перестает играть роль определяющего признака ценности. На первый план выходят: качество (возможность удовлетворить потребность) и скорость выявления и удовлетворения новых потребностей. Такой подход обуславливает появление эффекта «обратного ценообразования» - цена товара по мере его продвижения к потребителю снижается, что требу-

ет сокращения времени обновления продукции и создания устойчивой и быстрой системы связей с потребителями.

Глобальная доступность благ приводит к необходимости обеспечения принципа полноты – ценность продукции определяется уровнем качества (возможность наиболее полно удовлетворить потребность) и избыточностью предложения (повсеместность, масштабность распространения).

Виртуальные организации развиваются как самостоятельная форма, так и путем дополнения традиционных структур. Кроме того, они привели к появлению нового вида продукции, которая может распространяться по электронным сетям – программное обеспечение, информационные продукты, консультации, знания, технологии и др. Специфика таких продуктов заключается в том, что их передача заказчику (потребителю) не сокращает запасов производителя. Это свойство роста объема продукции приводит к возникновению ряда проблем, связанных с правами собственности (интеллектуальная собственность) и ответственности.

Один из главных недостатков виртуальной организации – ограниченность контроля деятельности работников. Границы виртуальной организации размыты, значит, что менеджеры должны максимально четко определять цели проекта и, кроме того, делегировать право принятия решений непосредственным исполнителям.

4.2.3 Деловые сети

В мировой практике появилась тенденция – концентрация компании на главных направлениях и делегирование производства промежуточных продуктов и сферы ключевых услуг другим, в том числе и малым, предприятиям. Однако, для многих малых предприятий, отличающихся индивидуализмом и предприимчивостью, организация такого сотрудничества с конкурентами, поставщиками или клиентами может представлять реальную угрозу потери имевшихся ранее преимуществ. С учетом этой тенденции создание кластеров и виртуализация деятельности оказывает мощное влияние на малый бизнес. Можно ожидать, что в ближайшем будущем основную роль в обеспечении устойчивой конкурентоспособности для большинства кластеров будет играть фактор качества корпоративной стратегии. В частности, ключевым аспектом стратегического развития горизонтально интегрированных структур будет являться глобализация операций, ориентация на потребителей конкретных региональных рынков, увеличение нематериальной составляющей продукции, экспорт услуг при сохранении лидерства в новых технологиях.

Система основных факторов конкурентного преимущества таких структур включает: факторные условия: людские и природные ресурсы, научно-информационный потенциал, капитал, инфраструктура и качество жизни;

условия внутреннего спроса: качество и развитие объема спроса, соответствие тенденциям развития на мировом рынке;

смежные и обслуживающие отрасли (кластеры отраслей): сферы поступления сырья и полуфабрикатов, сферы поступления оборудования, сферы использования сырья, оборудования, технологий.

стратегия и структура фирм, внутриотраслевая конкуренция: цели, стратегии, способы организации, менеджмент фирм, внутриотраслевая конкуренция.

случайные события: политические, социально-экономические и др. явления, в значительной степени влияющие на обстановку в стране и которые не могут контролироваться руководством фирм;

государственная социально-экономическая и техническая политика.

Взаимный обмен нематериальными факторами производства ставит в выгодные условия все фирмы деловой сети в их общей конкурентной борьбе с соперниками, но не снимает с них ответственности о своем собственном положении на рынке. Поэтому наличие внутренней конкуренции между предприятиями деловой сети может негативно повлиять на обмен информацией. С другой стороны, качеству обмена факторами между фирмами внутри сети способствует совпадение целей, координация и совместимость интересов горизонтально и вертикально связанных фирм, а также неформальные отношения отдельных специалистов и руководителей, их совместное участие в научных сообществах и ассоциациях, территориальная близость, нормы деловой этики, а так же стремление к установлению длительных и прочных взаимоотношений.

Ключевую роль в формировании современных устойчивых хозяйственных систем призвана сыграть мобильность малых и средних предприятий, которая позволяет им заполнить вакуум в посреднических звеньях между крупными предприятиями, или сформировать собственные партнерства на базе деловых сетей. С точки зрения организационной структуры деловую сеть можно охарактеризовать как систему долгосрочных горизонтальных рыночных взаимодействий независимых хозяйствующих субъектов для достижения общих стратегических целей [76].

Для современной рыночной экономики характерна сложная комбинация различных по масштабам производств - крупных, с тенденцией к монополизации экономики и средних и малых предприятий, которые возникают в отраслях, где не требуется значительных капиталов, объемов оборудования и кооперации множества работников. Размеры предприятий зависят от специфики отраслей, их технологических особенностей, от действия эффекта масштаба деятельности.

Фирмы, отличающиеся по размеру, играют различную роль в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности рыночной экономики, имеют различные риски и преимущества. Выделяют крупный, средний и малый бизнес (предприятия).

Крупные предприятия (крупный бизнес) не поддаются простому определению. Обычно понятие «крупные предпринимательские структуры (бизнес)» применяется к таким гигантам как *IBM* и «*General Motors*», *General Electric* (США), *Roal Dutch* (Великобритания - Дания), *Coca-Cola* (США), *Nippon Telegraph & Telephone* (Япония), *Exxon* (США). В этот список входят и российские компании – например, «Газпром». На них сегодня производится большая часть приводимой массой продукции. Именно благодаря большим предприятиям идет развитие бизнеса, в основе которого лежат механизмы снижения издержек производства. Наряду с конкурентными преимуществами крупный бизнес имеет и слабые стороны. Рост фирмы часто сопровождается снижением эффективности ее управления. Очень часто крупные фирмы имеют возможность регулировать спрос и цены на свою продукцию, что снижает стимулы к росту эффективности, и делает крупный бизнес негибким. Эти особенности крупных фирм создают возможности для устойчивого развития бизнеса в средних и мелких размерах.

Сетевой принцип стал фактически основным в маркетинговой стратегии завоевания рынка в туристской отрасли экономики. Участие малых и средних предприятий в деловых се-

тах позволяет им более успешно размещать производство, решать и налаживать вопросы снабжения, сбыта продукции, финансового обеспечения (привлечения оборотных средств посредством кредитования), пользоваться необходимой информацией.

Деловые сети малых и средних предприятий особенно перспективны в региональном масштабе, который требует учета территориальной и рыночной специфики, особенностей местного потребителя, в том числе запросов функционирующих здесь крупных предприятий. [12, 67]

В отечественной практике уже функционируют различные модели предпринимательских сетей с участием (часто преимущественным) малых предприятий. Помимо получивших широкое развитие в торговле сетей типа «Перекресток», «Пятерочка», «Седьмой континент» и др., появляются сети в бытовом обслуживании, общественном питании. Что касается промышленности, то первоначально в конце 80-х годов модели предпринимательских сетей возникали в ходе реструктуризации предприятий, когда выделившиеся малые и средние предприятия располагались вокруг управляющих компаний на своеобразных орбитах. Основой взаимодействия партнеров являлись договорные отношения.

Сетевые структуры означают, что компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность. Поэтому сетевая организация представляет собой совокупность специализированных единиц (фирм, подразделений), деятельность которых координируется системой горизонтальных связей. Для подобных структур последовательность команд иерархической системы заменяется рыночными и информационными механизмами взаимодействия (заказы, контракты, договорные отношения и т.п.).

Сетевые организации отличаются от других типов организаций.

Во-первых, фирмы, использующие классические организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг. Сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи.

Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако это не просто взаимоотношения субъектов. На самом деле различные компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепочке;

В-третьих, современные сети предлагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов, чем взаимоотношения «заказчик - подрядчик». Добровольное активное поведение участников сети улучшает конечные результаты;

И, наконец, в ряде отраслей (информационные технологии, современная электроника, автомобилестроение, космонавтика и др.) сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и перекрестной собственности (взаимное владение акциями) участников сети - производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Наибольшее достоинство взаимоотношений в сети – их добровольность. Это может помочь руководителям в адаптации к новой среде в соответствии с принципами организации каждой фирмы. Поэтому сетевые организации постоянно находятся в процессе обновления, а их элементы – в состоянии корректировки в соответствии с изменениями условий внешней среды. Это предполагает использование стабильных, внутренних и динамичных сетевых структур.

Относительно стабильной внешней среде наиболее адекватна традиционная организационная структура (иерархическая) с акцентом на вертикальные связи. В данных обстоятельствах практически отсутствует необходимость в изменениях, более эффективной координации или повышения гибкости. Акцент в управлении может делаться на специализацию, централизованное принятие решений и широкомасштабный контроль. Если же изменчивость внешней среды относительно велика, более предпочтительной является горизонтальная структура с акцентом на команды и специализированные группы. При этом вертикальные структурные элементы (специализация, централизация, формализованные процедуры и т.п.) должны быть переведены в горизонтальную плоскость – сформированы на договорных отношениях (например, аутсорсинг). В изменчивом окружении наиболее значимым условием эффективности организации – выступает своевременность получения и обработки информации о внешней среде. Подразделения организации заинтересованы в объединении своих усилий, процесс принятия решений в максимально возможной степени децентрализован – ответственность распределяется на все команды и специализированные группы, работающие по конкретным проблемам.

Жесткая вертикальная (иерархическая, механистическая) структура в нестабильной внешней среде затрудняет адаптацию организации. Низкая эффективность характерна и для свободной, горизонтальной (плоской, органической) структуры в стабильном окружении: слишком много сил расходуется на заседания и дискуссии, в то время как усилия следует сосредоточить на решении специализированных задач.

Для обслуживания предсказуемого рынка путем соединения специализированных ресурсов партнеров (подразделений) в соответствии с заданной продуктовой ценностной цепью используется стабильная сеть. Однако в отличие от вертикально-интегрированной организации стабильная сеть замещает ряд компонентов фирмы, каждый из которых тесно связан с ее ядром конкретными соглашениями. Каждый компонент поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети. При несоблюдении принципов добровольности в цепи, фирма-центр трансформируется в вертикально-интегрированную структуру.

Внутренняя сеть («внутренний рынок») требует использования принципов рыночной экономики внутри фирмы. Основные условия формирования внутренней сети - хозяйственная самостоятельность элементов, договорные отношения на основе спроса и предложения, система денежных расчетов. Цель внутренней сети (как и матричной структуры – ее предшественника) - получение конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы элементам фирмы, нацеленным на конечный результат. Основная проблема – возможность перегрузки рыночных механизмов (разбалансированность спроса и предложения, чрезмерное расширение, неправильно ориентированная модификация). Существенная ошибка руководителя – вмешательство в потоки ресурсов или определение цен.

Динамичная сеть связана с дивизиональной формой организации (адаптация элементов на отдельные, но связанные рынки). Местная оперативная автономия сочетается с динамичной сетью, где независимые фирмы объединяются для одноразового производства товаров или услуг. Для этого необходимо присутствие множества фирм, действующих в одной ценностной цепи, готовых объединиться для выполнения определенной задачи, а затем разойтись, чтобы стать частью другого временного союза.

Наличие множества возможных партнеров, желающих применить свои силы, умение и ресурсы для достижения общей цели динамичной сети, это не только залог успеха, но и ис-

точник проблем. Фирмам приходится осваивать достаточно широкий сегмент в ценностной цепи, чтобы защитить свой вклад в общее дело. Фирмы, у которых основа вклада либо слишком узка, либо нечетко определена, не выдерживают конкуренции.

Кроме того, каждая фирма должна поддерживать собственную компетентность и противостоять факторам, угрожающим деятельности сети – это может снизить эффективность инновационной деятельности.

По мере становления деловая сеть расширяет сферу деятельности, в том числе, налаживая контакты с новыми крупными, средними и малыми предприятиями. В связи с этим появляются новые направления деятельности, функции, для выполнения которых возникает целесообразность создания в сети специальных предприятий.

Конкурентная привлекательность союзов состоит в синергическом эффекте, достигаемом за счет объединения компетенций и ресурсов участников (используя свойство эмерджентности, можно получить новые конкурентные преимущества). Кроме того, союзы – эффективное средство конкурентной борьбы за глобальное лидерство. Чаще всего компании объединяются в стратегические союзы с целью:

- сотрудничества в сфере технологий;
- создания новых товаров;
- устранения пробелов в технологических или производственных навыках и опыте;
- совместного формирования новой компетенции при условии снижения рисков инноваций;
- повышения эффективности сбыта;
- реализации эффекта масштаба в производстве и маркетинге;
- выхода на рынок и др.

Союзы позволяют приобретать опыт и завоевывать позиции на рынке, необходимые для достижения устойчивого конкурентного положения в будущем. Можно выделить несколько уровней партнерства для решения стратегических задач (рис. 4.1). Условно характер взаимодействия можно разделить по характеру объединения капиталов: стратегические альянсы предполагают самостоятельность в управлении капиталами и объединения предприятий на основе участия в управлении. На каждом уровне можно выделить перспективы развития деловой сети и методические подходы управления конкурентоспособностью.

Предпочтительный поставщик. Конкурентное преимущество возникает тогда, когда предприятие получает доступ к ценным ресурсам. В результате появляется возможность создания дополнительной потребительской ценности, что требует расширения взаимодействия между партнерами.

Взаимодействие реализуется на взаимовыгодной основе и ориентировано на конечные результаты – в сфере технологий (интеллектуальные ресурсы), продукции (материалы, технологии, знания, опыт), компетенций (научные результаты, патенты, методики), сбыта (логистические модели), рыночной информации и др.

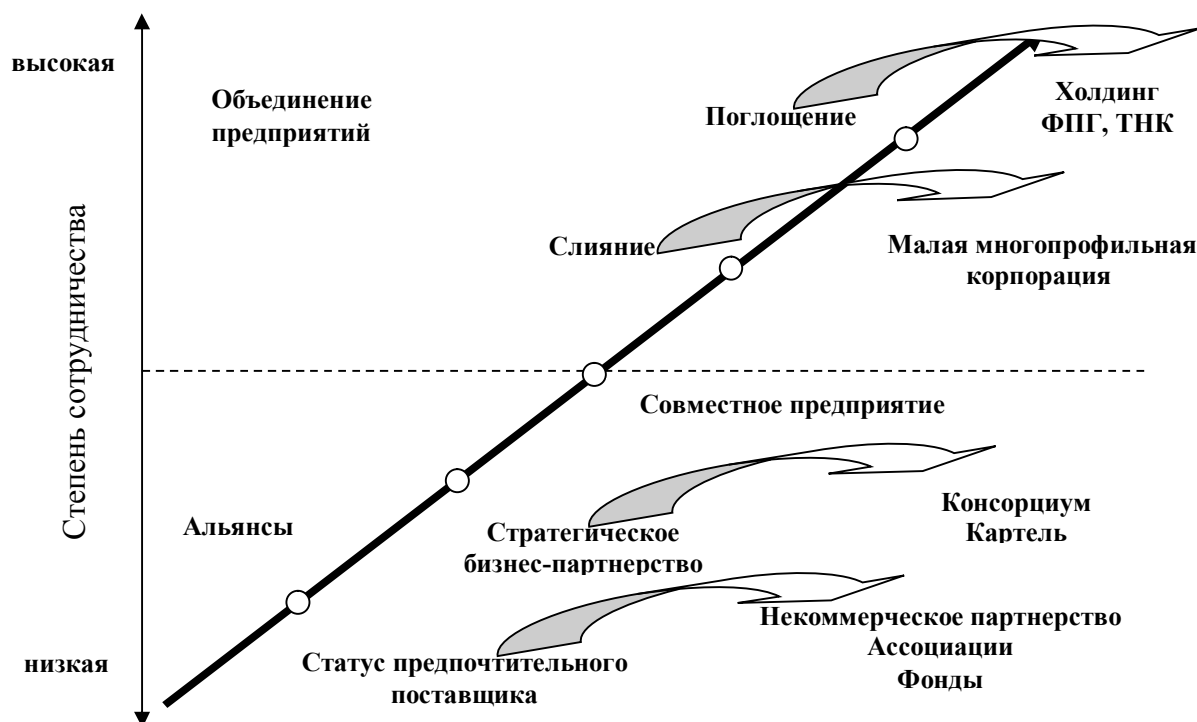


Рисунок 4.1 - Уровни стратегического взаимодействия

Основные изменяемые конкурентные характеристики - связи с элементами внешней среды, виды выпускаемой продукции, реализуемые направления деятельности, рынки сбыта и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия. В современных условиях российского рынка подобное взаимодействие реализуется в форме прямых договоров между субъектами, путем участия в ассоциациях, некоммерческих партнерствах, фондах и др. Общая конкурентоспособность возрастает за счет смещения области компетенций во внешней среде.

Стратегическое бизнес-партнерство реализуется путем принятия общих стратегических решений в области производства комплектующих, дистрибуции, производства сопутствующих товаров и др. Партнерство компенсирует слабые стороны компании, позволяет приобрести новые конкурентные преимущества, а также обеспечивает дополнительное давление на общих соперников. Основные изменяемые конкурентные характеристики - связи с элементами внешней среды, виды выпускаемой продукции, реализуемые направления деятельности, рынки сбыта и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия. Кроме того, за счет партнерства возможно сокращение числа реализуемых функций (аутсорсинг), связей между элементами предприятия и уровней управления. Характер конкурентоспособности изменяется за счет смещения области компетенций во внешней среде (партнеры) и сокращения собственных компетенций. Подобное взаимодействие наиболее эффективно в отраслях с высокими темпами роста, использующих прорывные технологии.

В современных условиях российского рынка подобное взаимодействие реализуется в форме прямых договоров между субъектами, путем участия в консорциумах, картельных соглашениях и др.

Совместное предприятие. Такое взаимодействие значимо для объединения ресурсов и возможностей на различных рынках. Основные изменяемые конкурентные характеристики - виды выпускаемой продукции, реализуемые направления деятельности, рынки сбыта и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия ограничивается по широте, но углубляется (фокусируется), формализуется. Кроме того, развертывание совместной деятельности пред-

полагает рост числа реализуемых функций, связей между элементами предприятия и уровней управления. Характер конкурентоспособности изменяется за счет концентрации компетенций в определенной области внешней среды (вид совместной деятельности) и расширения собственных форм деятельности и системы связей.

Слияние и поглощение. Отношения собственности надежнее, чем договорные отношения и приводят к более тесному взаимодействию. Объединение капиталов открывает новые возможности для инвестирования, движения капиталов и ресурсов внутри организации, позволяет использовать существующие компетенции и конкурентные преимущества. Наиболее предпочтительной представляется слияние (поглощение) связанных компаний (вертикальная интеграция), что предполагает установление контроля на основными элементами цепочки ценности, повышение качества конечного продукта и сокращение издержек (в первую очередь агентских расходов). Основная проблема слияния (поглощения) – концентрация капитала, что повышает уровень рисков.

Основные изменяемые конкурентные характеристики - виды выпускаемой продукции, и отрасли, т.е. система внешних связей предприятия ограничивается на широте, но углубляется (фокусируется), формализуется. Кроме того, развертывание слияния (поглощения) предполагает рост числа реализуемых функций, связей между элементами предприятия и уровней управления. Характер конкурентоспособности изменяется за счет концентрации компетенций в определенной области внешней среды (вид совместной деятельности) и расширения собственных форм деятельности и системы связей. В современных условиях российского рынка подобное взаимодействие реализуется путем создания холдингов, корпораций, финансово-промышленных групп, транснациональных корпораций и др.

Партнерство не только компенсирует слабые стороны компании и дает ей новые конкурентные преимущества, но и усиливает совместное конкурентное давление партнеров на их общих соперников при ослаблении конкуренции между собой. Потенциальных конкурентов можно нейтрализовать, превратив в партнеров.

Участники сети организуют партнерства между собой и с внешними контрагентами на основе соответствующих договорных отношений. В отечественной практике достаточно широко используется договор простого товарищества или общества с ограниченной ответственностью. К сожалению, формирование деловых партнерств с участием некоммерческих организаций усложняется отсутствием в законодательстве соответствующих форм взаимодействия, позволяющих на паритетных началах реализовывать свойственные организациям цели. Наиболее приемлемые из современных форм интеграции – некоммерческое партнерство, консорциум, холдинг, пул.

Вместе с тем, во всех развитых экономиках присутствует неформальный элемент. Везде ценятся связи с высшими чиновниками, силовыми структурами, везде борются за госзаказ. Отличие от отечественной практики отношение общества к подобным явлениям и степень их распространения.

Для легального вовлечения малых предприятий в экономические процессы более перспективно налаживание различных форм взаимодействия с субъектами хозяйствования: субконтрактинг, лизинг, франчайзинг, включения их в сетевые структуры, в том числе на протяжении всей ценностной цепи.

4.2.4 Модели и стратегии управления деловыми сетями

Деловая сеть может повлиять на существующие бизнес модель предприятия различными способами: снизить затраты или помочь приобрести новые компетенции, улучшить, расширить бизнес или кардинально ее преобразовать. Методика принятия решения по развитию компании в обобщенном виде представлена в таблице 4.1.

Все чаще фирмы создают новые формы взаимоотношений с деловыми партнерами не только для снижения затрат, но и получения обширных возможностей большей гибкости, доступа на рынок, переориентации на использование ресурсов наращивания ключевых производственных мощностей. Большая часть коммерческой ценности фирмы заключена в основных профессиональных знаниях: технологии, обеспечение функционирования сети контрактов и обслуживании клиентов.

Переход к менее затратной, стратегически направленной структуре предполагает необходимость смещения акцентов в управлении бизнесом по принципу: «от роста размеров предприятия к росту масштабов деятельности», что предполагает разработку новых принципов управления развитием предприятия.

Таблица 4.1 – Методика принятия решения по развитию компании

<i>Действия</i>	<i>Элементы анализа</i>
1 Выбор целей развития – оцените характеристики успешной компании	Основные профессиональные знания и навыки, значимые для цепочки ценности Технологии отрасли, перспективы их развития Возможность и направления адаптации
2 Цепочка ценности - основные, вспомогательные бизнес-процессы, процессы управления	Заинтересованные группы, их цели, ценности Ключевые компетенции компании, их роль в реализации цепочки ценности Конкурентные преимущества и потенциал компании (активы, мощности и взаимоотношения) для их реализации Качество существующей бизнес-модели, перспективы использования
3 Оценка рисков - предотвращение ошибок	Анализ и прогноз рыночных изменений, оценка последствий для существующей и перспективных бизнес-моделей Доверие покупателей предлагаемым товарам и услугам Анализ активов (материальные и нематериальные), их вклад в результаты деятельности Клиенты, их участие в реализации продуктов и услуг Возможность корректуры существующей бизнес-модели и ценовой политики
4 Анализ существующей бизнес-модели – оценка исходного уровня развития	Условия в отрасли, маркетинговые стратегии Уникальность товаров и услуг, предлагаемых компанией Конкуренты, наличие барьеров для конкурентов Товары-субституты Компоненты цепочки ценности: роль в создании ценности, экономические характеристики (будущие доходы, затраты, инвестиции) Сравнительный анализ (с конкурентами, с новыми технологиями) Стратегия изменения модели, возможности и эффективность реализации (ценность/стоимость/время)

	Партнеры, система контрактов, аутсорсинг
5 Реализация организационных изменений - внедрение новой модели	Осознание изменений Привлечение коллектива, преодоление сопротивления Реализация изменений Исследование новой бизнес-модели в действии Внесение корректур

Современные тенденции развития экономических систем помимо улучшения структуры затрат компании требуют ускорять реакцию на новые требования клиентов. Взаимоотношения с клиентами становятся основными источниками конкурентных различий и преимуществ. Для усиления экономической составляющей деятельности и связей между элементами цепочки ценности организации должны вносить изменения в свои функции. Способы внесения изменений в интересах устойчивого развития могут быть разными (рис. 4.2).

- вспомогательные службы предоставляют для основных бизнес-процессов управляемые и конкурентоспособные услуги (кадровые агентства, ведение учета, информационное обеспечение, реклама, маркетинг и др.);

- предложение услуг осуществляется через низкозатратные клиентские центры (агентства);

- партнерства с предприятиями, входящими в цепочку ценности туристского продукта, дают возможности использовать эффект масштаба, получить новые знания, компетенции, придают бизнес-модели гибкость, позволяют распределить ответственность за качество продукции;

- объединение элементов деловой сети для реализации выбранной стратегии развития требует качественных управленческих решений.

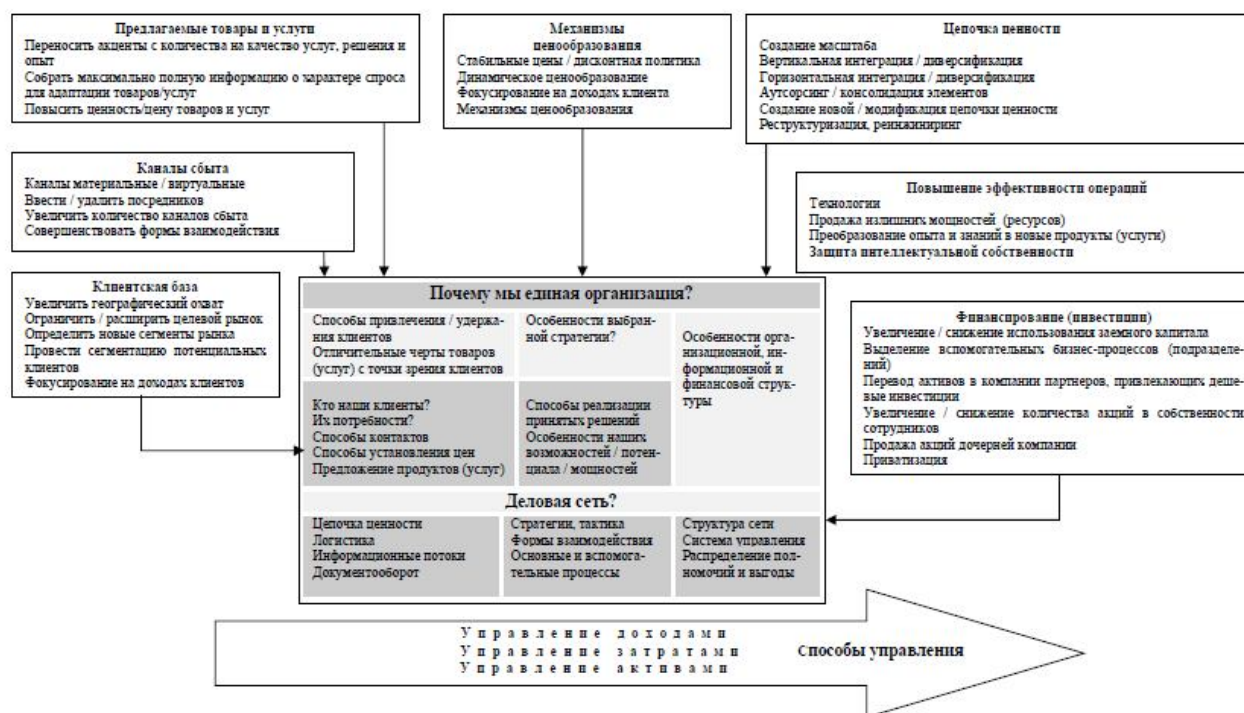


Рисунок 4.2 - Структура выбора характера изменений в организации

Управление развитием ориентируется на долгосрочные перспективы и основной критерий выбора частных решений – их влияние на повышение стоимости компании (увеличение капитала). На рисунке 4.3 представлена связь между доходами, наличными средствами и капи-

тельными инвестициями. Предлагаемая структура анализа влияния методов изменений на размеры экономической прибыли может быть положена в основу выбора рационального решения.

Выбор и реализация изменений организации предполагает, что фирма может развиваться и получать прибыль в динамичной внешней среде, а также использовать различные механизмы управления и взаимодействия в рамках отдельной организации и деловой сети. Для этого могут быть реализованы типовые стратегические решения.

Эффективная реализация существующих возможностей. Такое решение используется для максимизации прибыли, получаемой от деятельности, осуществляемой в обычном текущем режиме. Для реализации стратегии используется существующий потенциал компании для роста и получения прибыли.

Стратегия эффективна для компаний, занимающих ведущее положение в отрасли, обладающих гибкой и высокопроизводительной структурой. *Варианты стратегических решений*: увеличение количества организаций - участниц сети, снижение издержек за счет эффекта масштаба и повышения производительности труда, создание дополнительной инфраструктуры бизнеса и внедрения новых технологий управления, увеличение продаж за счет реализации более совершенных маркетинговых стратегий.

Инновации. Компании реализуют стратегию, последовательно и целеустремленно преобразуя товары и услуги, бренды, основные структуры и технологии. Основные компетенции – профессиональные навыки и знания. Цели – создание новых (иногда принципиально новых) позиций на рынке туристических услуг по критерию стоимость/ценность. Характерна для развивающихся отраслей, товаров/услуг массового потребления. Рынок туристических услуг России отвечает данному требованию. Основная проблема – низкий уровень доходов основной части населения, поэтому по мере роста уровня жизни для данной стратегии открываются хорошие перспективы. *Варианты стратегических решений*: расширение сети за счет выявления и формирования новых сегментов рынка, создание нового бизнеса путем предложения дифференцированных продуктов, реализация новых видов ценовой политики.

Рост. Эта стратегия призвана расширить бизнес географически, для чего в сферу деятельности компании втягиваются новые рынки, функции, товары и услуги. Существующие технологии и операции не меняются, но дополняются новыми возможностями. Развитие реализуется путем интеграции (слияния, поглощения, приобретение активов), диверсификации деятельности, формирования и расширения деловых сетей. Широко реализуется в туристическом бизнесе путем расширения сети малозатратных посреднических фирм, систем договорных взаимодействий, расширение предложения видов туристских услуг, насыщения их дополнительными услугами. При этом осуществляется консолидация вспомогательных процессов, обслуживающих функций, для реализации которых привлекаются внешние специализированные организации. *Варианты стратегических решений*: расширение доли рынка за счет привлечения новых клиентов и облегчения им доступа к услугам (информационные технологии, продвижение товаров), аутсорсинг вспомогательных процессов, продление вертикали управления путем расширения сети дочерних организаций и филиалов.

Перестройка. Стратегия предполагает кардинальные преобразования деятельности. Готовится и осуществляется переход к совершенно новой бизнес-модели. Характерна для предприятий, бизнес-модели которых не отвечают требованиям внешней среды, малоэффективны и неперспективны. Для компаний туристической отрасли позволяют перераспределить в нематериальные активы и инновации (продукты, процессы, услуги) средства, вложен-

ные в материальные активы, недифференцированные, вспомогательные и обслуживающие процессы. Основная проблема реализации – необходимость стандартизации вспомогательных и обслуживающих процессов (привлечение специализированных организаций). *Варианты стратегических решений:* диверсификация деятельности за счет участия в других деловых сетях, реинжиниринг, реструктуризация предприятия, внедрение новых технологий производства и управления.

Рассмотрим алгоритм оценки управленческого решения при формировании деловой сети малых предприятий. Деловая сеть может быть реализована несколькими способами: путем интеграции (с полной или частичной потерей хозяйственной самостоятельности) или на договорной (контрактной) основе.

В первом случае участники сети организуют партнерства между собой и с внешними контрагентами на основе соответствующих отношений собственности. В отечественной практике достаточно широко используется формы простого товарищества или общества с ограниченной ответственностью. К сожалению, формирование деловых партнерств с участием некоммерческих организаций усложняется отсутствием в законодательстве соответствующих форм взаимодействия, позволяющих на паритетных началах реализовывать свои собственные организационные цели. Наиболее приемлемые из современных форм интеграции – некоммерческое партнерство, консорциум, холдинг, пул.

Обладая значительной гибкостью и маневренностью, предпринимательская сеть легко адаптируется к рыночным изменениям, вызовам времени.

Вместе с тем, во всех развитых экономиках присутствует неформальный элемент. Везде ценятся связи с высшими чиновниками, силовыми структурами, везде борются за госзаказ. Отличие от отечественной практики отношение общества к подобным явлениям и степень их распространения.

Для легального вовлечения малых предприятий в деловые сети более перспективно налаживание различных форм взаимодействия с субъектами хозяйствования, не меняющих форму хозяйствования: субконтрактинг, лизинг, франчайзинг, включения их в сетевые структуры, в том числе на протяжении всей ценностной цепи.

Деловые сети могут быть формальными, т.е. имеющими определенную структуру, и неформальными, мало или совсем неструктурированными. Во всех случаях, основой существования сети является способность быстро устанавливать нужные связи, чтобы успешно встраиваться в рынок. Малые конкурентные преимущества каждого партнера путем взаимодополнения образуют новую значимую конкурентоспособность сети в целом.

Рассмотрим модель оценки эффективности взаимодействия двух предприятий. С точки зрения системного анализа объединения двух субъектов в экономике позволяет получить дополнительный выигрыш за счет возникновения синергического эффекта (свойство эмерджентности). В этом случае наблюдается прирост эффективности (результата)

$$R_1 + R_2 \leq R_s,$$

где R_1, R_2 – результаты (эффекты) каждого предприятия в отдельности;
 R_s – общий эффект (результат).

Полученный дополнительный эффект ΔR_s можно оценить как разность

$$\Delta R_s = R_s - (R_1 + R_2).$$

И тогда: $\Delta R_s \leq 0$ - синергического эффекта не отмечено (участие в деловой сети не приносит дополнительного эффекта);

$\Delta R_s > 0$ - участие в сети выгодно.

Можно определить, что величина ΔR_s служит оценкой эффективности управленческих решений при организации взаимодействия предприятий. Чем больше величина ΔR_s , - тем быстрее идет процесс сбалансирования системы показателей эффективности предприятия. Поэтому при некоторой заданной величине $\Omega > 0$ и $\Delta R_s \geq 0$ взаимодействие можно считать эффективным. В противном случае (при $0 < \Delta R_s \leq \Omega$) взаимодействие предприятий следует считать случайным и неустойчивым, что позволяет сделать вывод, что в последнем случае вхождение предприятия в деловую сеть нецелесообразно.

Величину ΔR_s свяжем с рассмотренными результатами рыночного, факторного, финансового, стоимостного и информационного анализа деятельности, представленными модифицированной сбалансированной системой показателей.

Очевидно, что прирост общего эффекта при взаимодействии предприятий может быть представлен как сумма двух составляющих

$$\Delta R_s = \Delta R_1 + \Delta R_2.$$

Первая - эффект от разделения хозяйственных функций между предприятиями (разделение труда), которая предполагает рост доходов, связанный с увеличением объемов оборотов, снижением конъюнктурных рисков, льготным использованием площадей, производственных ресурсов и других выгод от привлечения дополнительных активов в ценностную цепочку. Вторая – возникает и связана с объединением предприятий и перераспределением ресурсов между ними, что предполагает определенные убытки, связанные с выполнением взятых партнерских обязательств, ограничением сфер деятельности, передачей части ресурсов и др.

И тогда, для первого предприятия последнее равенство может быть представлено в виде суммы доходов и убытков от приобретения партнерских отношений

$$\Delta R_s^1 = \Delta R_v^1 + \Delta R_p^1.$$

Мотивация участия в партнерстве, очевидно, $\Delta R_s^1 = \Delta R_v^1 + \Delta R_p^1 > 0$

Аналогично, для второго предприятия мотивация вступление в партнерские отношения $\Delta R_s^2 = \Delta R_v^2 + \Delta R_p^2 > 0$.

Если оба неравенства выполняются, можно сделать вывод о соблюдении необходимых условий для формирования партнерства (согласование экономических интересов обоих предприятий) – взаимное стремление к взаимодействию. В этом случае появляется возможность объединения системы показателей управления (формировать единую систему сбалансированных показателей).

Достаточное условие для принятия решения о взаимодействии может быть записано в виде

$$\sum_{i=1}^n \Delta R_v^i \geq \sum_{i=1}^n \Delta R_p^i,$$

что предполагает сравнение прироста суммарных доходов и убытков предприятия, полученных в результате организации партнерства.

Устойчивость взаимодействия предприятий может быть определено неравенством

$$\sum_{i=1}^n \Delta R_v^i - \sum_{i=1}^n \Delta R_p^i \geq \Omega,$$

которое может быть представлено как условие, необходимое для компенсации убытков за счет доходов, возникающих при совместном функционировании. Выбор величины $\Omega > 0$ осуществляется с учетом относительной величины эффекта от взаимодействия предприятий.

Например, в качестве исходного показателя может быть использована общая рентабельность всей системы (деловой сети), что приводит к условию

$$\frac{\Omega}{Pr_1 + Pr_2} = \Delta Re_s,$$

где Pr_1, Pr_2 – соответственно размеры прибыли предприятий,

ΔRe_s – ожидаемый прирост рентабельности.

В этом случае $\Omega = \Delta Re_s (Pr_1 + Pr_2)$, где ΔRe_s задается априори (2, 3 ... 5%).

Прогноз доходности и убыточности предприятия при организации взаимодействия может быть осуществлен различными способами: имитационным моделированием [51], экспертными методами [52] и др. Наиболее простой метод – нормативный, который полностью адаптирован к индикативному управлению развитием предприятия [52, 53, 54]. В основе метода лежит система требований к финансовым показателям, используемых для принятия решений на управление и оценки эффективности деятельности (таблица 4.2). На их основе формируются цели и задачи предприятия в целом и его подразделений (ценностной цепи и ее элементов) для решения проблемы устойчивого развития на определенный период.

Таблица 4.2 – Требования к уровням показателей эффективности

Группы показателей	Показатели	Требования к уровню	Примечания
показатели эффективности и ресурсоемкости продукции (позволяют определить планируемый диапазон допустимых изменений показателей без ущерба для устойчивости компании)	рентабельность активов	выше ставки рефинансирования ЦБ РФ ($Re_{акт} > r_{ЦБ}$).	предприятие может получать экономическую прибыль и величина активов имеет тенденцию к росту, что обеспечивает устойчивость развития
	рентабельность используемого капитала (собственного и долгосрочных займов)	превышает среднюю процентную ставку по подобным кредитам ($Re_{исп} > r_{\%}$)	
	норма прибыли в выручке $P_i = \frac{Pi_{год_i} \cdot 100\%}{N_{реал}}$ где Pi – годовая прибыль (как сумма балансовой прибыли и выплат по процентам за кредит, включаемых в себестоимость),	рекомендуется придерживаться соотношения $P_i \geq 2r_{\%}$ где $r_{\%}$ - средняя процентная ставка по кредитам	

	тыс. руб. $N_{реал}$ – годовая величина реализованной продукции, тыс. руб		
	<i>показатели затратоемкости</i> (уровни основных элементов затрат на единицу продукции в выручке с дискретностью в месяц. К таким элементам можно отнести материалоемкость, зарплатоемкость, энергоемкость и др)	Определяется динамика основных затрат нарастающим итогом. Выявляются основные затратные факторы (ABC-анализ)	
показатели финансовых возможностей компании (характеризуют возможность компании погасить свои текущие (краткосрочные) обязательства, т.е. быть платежеспособной. Предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы)	<i>коэффициент текущей ликвидности ($K_{тек}$)</i>	Допустимый интервал этого коэффициента составляет $K_{тек} = 2 - 2,5$	Для различных видов бизнеса диапазон может меняться в зависимости от структуры оборотных средств
	<i>коэффициент быстрой ликвидности ($K_{б.л.}$)</i> Характеризует способность быстрого покрытия краткосрочных обязательств за счет высоколиквидных составляющих оборотных средств (денежные средства и дебиторская задолженность)	Рекомендуемый уровень $K_{б.л.} \geq 1,0$	

Продолжение таблицы 4.2

<i>Группы показателей</i>	<i>Показатели</i>	<i>Требования к уровню</i>	<i>Примечания</i>
показатели финансовых возможностей компании Дают представление о способности предприятия вовремя гасить те-	<i>коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{абс.л.}$)</i> Характеризует платежеспособность компании – способность немедленно оплатить необходимые в данный период	Рекомендуемый уровень составляет (0,2 - 0,5) от общей суммы краткосрочных обязательств за период	

кущие задол- женности	краткосрочные обяза- тельства	
	<i>соотношение прироста выручки (ΔB) и прироста де- биторской задолжен- ности (ΔD_6)</i>	Прирост денежных поступлений дол- жен опережать прирост дебиторской задол- женности $\Delta B > \Delta D_6$
	<i>коэффициент концентрации соб- ственного капитала в итоге баланса компа- нии</i>	Рекомендуемый диапазон (0,5 – 0,6) В период развития активно осуществ- ляется долговое финансирование (кредиты, облигации, лизинг) и коэффициент концен- трации может быть снижен. При этом финан- совый рычаг (отношение заемных средств к собственным) должен увеличиваться - повы- шение эффективности инвестиций
показате- ли оборачивае- мости Характе- ризуют динами- ку движения де- нежных средств	<i>оборачивае- мость оборотных средств (запасов)</i>	На основе анализа фактически устано- вившихся уровней показателей определяются рациональные величины на текущий период и относительно них рассчитываются допусти- мые темпы их снижения
	<i>погашение де- биторской и креди- торской задолженно- сти</i>	
	<i>динамика де- нежного потока (CF)</i>	
показате- ли инвестицион- ной деятельно- сти Характе- ризуют эффек- тивность инве- стиций	<i>уровень инве- стиционных затрат на развитие по отно- шению к годовой вы- ручке</i>	- отношение прироста прибыли (выгод) от инвестирования (ΔP) к приросту капитала (ΔCE) – ($\Delta P / \Delta CE$) отражает предельную до- ходность капитала; - отношение рыночной стоимости ком- пании (P) к восстановительной ($C_{восст.}$) или балансовой стоимости ($C_{бал.}$) капитала компа- нии. Величина $P / C_{восст.} < 1$ ($P / C_{бал.} < 1$) сиг- нализирует о недостаточной инвестиционной привлекательности компании; - соотношение прироста основных фондов ($\Delta K_{оф}$) и прироста износа (ΔA). Рост основных активов в структуре активов $\Delta K_{оф} > \Delta A$; - соотношение точки безубыточности (E) и достигнутого объема продаж (B). При этом $B < E$ показывает отсутствие запаса фи- нансовой прочности и фирма становится убы- точной;
	<i>величина до- бавленной стоимости</i>	
	<i>рост капита- лизации предприятия</i>	
	<i>качество дело- вых связей</i>	

		- соотношение денежного потока (CF) и общей суммы задолженностей (D) – требуется $CF/D > 1$; - соотношение темпов роста прибыли (ΔP), роста выручки (ΔV), роста издержек (ΔS), роста оборотных средств (ΔW), роста основных фондов (ΔK_{OF}) и роста численности (ΔL) должны соотноситься как $\Delta P > \Delta V > \Delta S > \Delta W > \Delta K_{OF} > \Delta L$
--	--	--

Использование системы нормативов для принятия решений должно проводиться с учетом определенных ограничений. Для данного метода не принимаются во внимание качественные характеристики товаров и услуг, рабочей силы, трудовых отношений. Кроме того, вычисление конкретных значений показателей должно проводиться с учетом особенностей учетной политики предприятия, условий деятельности, изменений покупательной способности денег, внутригодовых колебаний учетной информации.

Предлагаемая модель может рассматриваться в качестве исходной - выделение в принципе неприемлемых решений, допустимых вариантов (альтернатив) и потенциально перспективных вариантов действий.

Результаты оценки деятельности предприятия должны включать точное определение ключевых проблем и причин их возникновения, вариантов их решения, а также практические рекомендации по их реализации с прогнозом возможных результатов.

Оценки роли и места отдельных элементов ценностной цепи (предприятий, входящих в деловую сеть) на основе сравнительной оценки доходности могут быть реализованы с использованием следующей методики.

1. *Оценивается рентабельность отдельного элемента (фирмы).* Для этого выбираются оценки выручки и затрат за год (или приводятся к годовой основе путем умножения среднемесячных величин на 12). Величину рентабельности можно оценить (для каждого i -го предприятия)

$$Re_i = \frac{\Pi_i}{A_i},$$

где Π_i – годовая прибыль i -го предприятия; A_i – стоимость его активов.

2. *Рассчитывается общая рентабельность деловой сети* (по результатам использования ценностной цепи) по аналогичной формуле по итогам года.

3. *Проводится сравнительный анализ:*

- ранжирование эффективности различных предприятий (по уровню рентабельности);
- сравнение рентабельности отдельного предприятия со средним значением по всей сети.

Работоспособность методики покажем на примере оценки эффективности туристической компании.

Компания владеет несколькими турагентскими фирмами, расположенными в различных районах города и имеющими разную доходность. В целом рентабельность компании за истекший год составляет 40%. Рассматривается вопрос о целесообразности продажи одного из турагентств, его стоимость (рыночное предложение) оценивается в 7984,6 тыс. руб. Объе-

мы ежемесячной прибыли за последние три месяца составляют, соответственно: 299 тыс. руб., 350 тыс. руб. и 389 тыс. руб.

Рентабельность агентства (в пересчете на год):

$$12 \times (299+350+389)/3 = 4152 \text{ тыс. руб. - среднегодовая прибыль}$$

$$Re = (4152 / 7984,6) \times 100\% = 52\%$$

Вывод: рентабельность интересующего нас турагентства за анализируемый период выше средней по компании. Если предполагать, что такая рыночная ситуация сохранится и в дальнейшем, продажа данной фирмы нецелесообразна.

Для малого предприятия диагностика деятельности фирмы проводится в условиях дефицита времени анализа, недостаточной подготовленности специалистов, неполной аналитической информации, что предполагает необходимость сокращенной процедуры выявления проблем развития. Методика анализа деятельности малого предприятия может ограничиваться определенной последовательностью оценок, позволяющей исследовать влияние основных факторов производства на итоговое значение чистой и реинвестированной прибыли (экспресс-методика анализа, табл. 4.3).

Таблица 4.3 – Экспресс-методика анализа деятельности малого предприятия

Группа характеристик	Элемент анализа	P убеж 1 o $m - до$	P убеж 2 o $m - до$	P убеж 3 o $m - до$
Фактически занятый персонал (по категориям)	Численность персонала (среднесписочная численность по отдельным категориям)			
	Возрастной состав основных производственных рабочих (до 25, после 25 лет)			
Основные фонды	Фонд оплаты труда (по отдельным категориям)			
	Основные производственные фонды (первоначальная стоимость, износ, процент изношенности) Производственное оборудование (проектная, используемая мощность, процент загруженности оборудования)			
Затраты	Структура себестоимости продукции (сырье и материалы, топливо и электроэнергия, оплата труда с отчислениями, накладные расходы, прочие затраты)			
Плановые показатели	Оценка плановой работы (плановый объем производства продукции, фактический объем производства, отклонения от реализации, плановая себестоимость продукции, фактическая себестоимость, процент отклонения по себестоимости)			

Реализация	Объемы реализации (проценты по долгосрочным контрактам, на экспорт, оплаты наличными)			
Финансовые показатели	Финансовая устойчивость (коэффициент финансирования) Оборачиваемость (показатель оборачиваемости активов, период оборота) Рентабельность (рентабельность продаж и активов, величина финансового рычага)			

государственно-частное партнерство

статья???

информационное пространство и системы взаимосвязи в деловых сетях

функции геоинформационных систем

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель проведенных исследований методов изменения структуры предприятий – выявление основных условий, тенденций и закономерностей управления в процессе реформирования производственных предприятий – ООО «Тверской вагоностроительный завод» (ТВЗ, реструктуризация предприятия) и предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК, интеграция предприятий). Достижение поставленной цели определило необходимость проведения системного анализа современных методов управления, а также разработка предложений по совершенствованию методологии бизнес-решений.

На основе изложенного в книге материала можно сделать следующие выводы.

1. Применение современных систем и инструментов управления становится в условиях конкурентной борьбы одним из основных факторов успеха, который всецело находится в распоряжении руководителя предприятия и не зависит от внешних условий деятельности фирмы.

2. Весь управленческий инструментарий и опыт наиболее эффективен при использовании системного подхода к управлению, что в первую очередь предполагает соответствующий уровень подготовки руководителя и его психологическую готовность к обучению. Это значит, что в основе эффективного управления бизнесом (особенно для предприятия ВПК) лежит качество управленческого решения.

3. Современные тенденции развития деловых сетей как горизонтальных способов взаимодействия в бизнесе, а также внедрение в рыночную среду интеграционных инновационных решений требует пересмотра отдельных ключевых положений управления бизнесом, таких как реструктуризация системы управления производственным предприятием на основе разделения полномочий и ответственности, ценообразование, эффект масштаба, полнота услуг, взаимосвязь продукта и услуги и др.

Основным итогом монографии представляется научное обоснование и системный анализ решений при управлении предприятиями в процессе совершенствования структуры внутренней и внешней среды, что позволило совершенствовать методологию управления предпринимательскими структурами в современных рыночных условиях.