

Гарчук И.М.

СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Введение. Стратегический подход к развитию организации наблюдался еще в 20–30-х гг. XX века, термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в 60-е годы прошлого века, при этом в течение первых тридцати лет своей истории они все время эволюционизировали. Увлечение методами стратегического планирования в 60-е и 70-е годы сменилось некоторым отказом, за которым последовало возрождение методов и теорий стратегического управления и планирования в 90-е годы прошлого столетия. Американские и европейские ученые, представители управленческих консалтинговых структур убеждали менеджеров использовать самые разные стратегические теории. В период экономического роста или спада многие из управленческих инструментов хорошо работали в течение какого-то времени, но рано или поздно, когда их начинали применять в качестве «универсального подхода», не давали результата. В конечном итоге каждый подход сменялся следующей методологией, обещавшей большее. Сотни моделей, в которых делается попытка формализовать процесс стратегического управления, его многоликость, множество теорий и школ, направлений и течений, которые описываются в монографиях, статьях, учебниках, приводит к тому что становится довольно затруднительным выстроить логическую цепочку понятий и категорий всех многочисленных мнений.

Стратегия устойчивого развития организации. Ключевым понятием в теории стратегического менеджмента является понятие стратегии. Изучение теоретических подходов к понятию «стратегия» позволяет сделать вывод о множестве и неоднозначности его толкования. Довольно трудно дать однозначное определение понятия стратегии, поскольку оно очень многогранно. Понятие стратегии применительно к бизнесу стало использоваться с выходом в 1962 г. работы А. Чандлера «Стратегия и структура: Главы из истории американского промышленного предприятия». А. Чандлер дал следующее определение стратегии: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей» [1].

Проведенный анализ толкований понятия «стратегия» позволяет установить, что все они сходятся во мнении, что стратегия выступает в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, а также как средство связи предприятия с внешней средой. Традиционно стратегия рассматривалась как результат планирования, как нечто зафиксированное и устоявшееся. Современное понимание стратегии – это соединение рационально выработанной стратегии и случайной, чрезвычайной стратегии, которая определяется в первую очередь шаблонами, моделями в потоке решений и действий и является результатом взаимодействия плановых и незапланированных действий. Таким образом, стратегия устанавливает связи текущего состояния организации с ее будущим посредством целей, направлений деятельности, стратегических изменений, планов и ресурсов. Сила стратегии заключается в ее способности объединять крайности: цели, приемы и действия (внешне они могут показаться противоречивыми или даже взаимоисключающими) и заставить их работать вместе.

Согласно Международному стандарту ISO серии 9000 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» стратегия означает план или метод для достижения чего-либо, особенно за длительный период времени [2]. Формулирование стратегии организации должно основываться на анализе запросов, продукции, рисков и возможностей, необходимых ресурсов и т.д., тогда как основные элементы политики должны

определять ее намерения и общие указания относительно таких вопросов, как качество, воздействие на окружающую среду, безопасность и здоровье, конфиденциальность, закупки, исследования и технологии, поставка и реализация.

Стратегия должна четко соотноситься с целями организации, основываться на ресурсах, которыми располагает организация или в состоянии привлечь и эффективной системе мониторинга. Обобщая различные подходы к определению сущностных характеристик стратегии, можно говорить о стратегии, как о модели принятия управленческих решений, которая определяет цели и задачи организации, задает ее политику и планы реализации поставленных целей.

Принципиальное отличие стратегического планирования от оперативного, текущего и долгосрочного состояло не только в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а в первую очередь, в направлении вектора планирования. Традиционно вектор развития направлен из прошлого в будущее, стратегическое планирование выстраивает вектор анализа и принятия управленческих решений, наоборот: из будущего в настоящее. Принцип составления долгосрочных планов – от прошлого к будущему, стратегических планов – от будущего к настоящему, поэтому разработанные стратегии включают влияние будущего на сегодняшние решения.

Рассматривая категорию стратегия, нельзя не затронуть вопрос классификации стратегий. Существует множество различных видов стратегий развития производства, маркетинга, роста, сокращения, продаж, инвестиционные, товарные, финансовые и другие. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, затрудняет их классификацию. Усложняющим фактором является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Стратегии развития организации классифицируются по многим признакам, правильный выбор которых способствует конкретизации целей и способов их достижения. Прежде всего, стратегии разделяют по уровням управления: главная, или общекорпоративная, стратегия; стратегия бизнес-единиц, или стратегии на уровне бизнеса; функциональные (обеспечивающие) стратегии; стратегии команд, рабочих групп и работников, от которых зависит стратегический процесс фирмы. Реализация стратегии на каждом уровне преследует специфические цели управления организацией. Главная стратегия формулирует стратегию развития предприятия в целом. Она должна определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить портфель видов бизнеса, определить главные приоритеты, выбрать рынки, сформулировать ключевую идеологию. На уровне бизнес-единиц осуществляется управление отдельными подразделениями предприятия, реализующими полный цикл – маркетинг, финансы, производство, реализация, кадры, качество, закупки. На функциональном уровне обеспечивается выполнение стратегий бизнес-единиц и предприятий в целом. Их классифицируют по функциональным подразделениям предприятия и по общим видам деятельности: стратегия производства, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, социальная стратегия, организационная стратегия. Для отдельных подразделений, занятых конкретным бизнесом разрабатываются стратегии команд, рабочих групп и работников, от которых зависит стратегический процесс фирмы [3]. Для успешного развития и достижения поставленных целей необходимо, чтобы общие стратегические цели верхнего уровня преобразовывались в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

Гарчук Инна Максимовна, зам. декана факультета заочного обучения Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.



Рис. 1. Общая классификация стратегий по различным признакам

В классификации стратегий выделены базисные стратегии развития предприятия: стратегия ориентации на лидерство по издержкам; стратегия широкой дифференциации; сфокусированные низкие издержки и дифференциация.

В зависимости от характера развития организации различают стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и целенаправленного сокращения. По направлениям деятельности предприятия разрабатываются такие виды дополнительных стратегий, как: продуктовая (товарно-рыночная, производственная), стратегия выбора и развития технологий, ресурсная стратегия, инновационная, маркетинговая, стратегия продаж фирмы, стратегия исследований и разработок, финансовая стратегия, инвестиционная, стратегия социальной ответственности предприятия, стратегия PR – создания и поддержания имиджа предприятия [3].

В зависимости от видов ресурсов, которые используются, различают дополнительные стратегии формирования и использования трудовых ресурсов, основных фондов и материально-технической базы, формирования собственного капитала, привлечение инвестиций и другие. Общая классификация стратегий показана на рисунке 1.

Для дальнейшего развития и достижения поставленных целей производственная организация может применять различные стратегии.

Разработка стратегий производственной организации является одним из важнейших факторов ее устойчивого развития. Однако, часто руководство ограничивает разработку стратегий представлением их в общем виде, не выделяя их конкретных видов. В конечном итоге стратегическое планирование и прогнозирование не развиваются, невозможно связать различные стратегии в единую, нарушаются принципы целостности и единства в планировании, прогнозировании и управлении, а сами стратегии носят общий, практически

несвязанный с реальными условиями управления характер. Такой фрагментарный характер вместо ясной и четкой стратегии не даст никаких результатов, а только может снизить позиции организации на рынке. Стратегии являются основными продуктами процесса стратегического менеджмента, который можно определить как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» (рисунок 2) [4].

Не существует единой схемы, с помощью которой можно было бы решить все стратегические проблемы. В то же время данный процесс осуществляется в конкретных рамках и зависит от большого количества факторов внешней и внутренней среды. На формирование стратегии производственной организации оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и всегда изменяется во времени. Как показывает практика стратегического управления, факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого и, как правило, очень сильно. Основные факторы, формирующие стратегию, приведены на рисунке 3.

Рассматривая стратегию, необходимо иметь в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны – стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание первой или второй составляющей в конечной стратегии предприятия зависит от уровня изменчивости среды функционирования предприятия. Чем он выше, тем больше в стратегии случайного творческого подхода руководителей к оценке ситуации. Исследования практиков бизнеса, рассматривавших эти вопросы, дополнили теорию стратегического менеджмента, а обобщение этого опыта сформировало многочисленные школы стратегий, которые в разной степени затрагивали аспекты стратегического управления.



Рис. 2. Процесс стратегического менеджмента

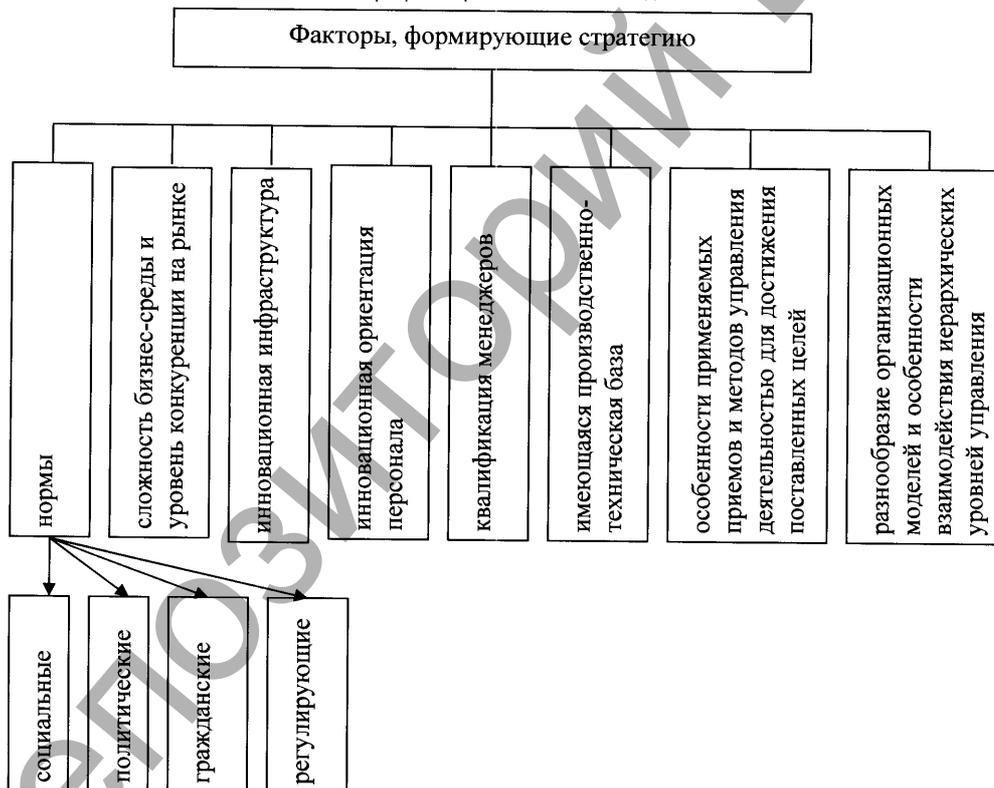


Рис. 3. Основные факторы, формирующие стратегию

Проведенный анализ различных видов стратегий показал, что разработка и выбор стратегии – сложный и творческий процесс, который нельзя вместить в рамки готовых шаблонов и наборов рекомендаций. Этот процесс не может быть стандартизирован. Приведенные классификации в настоящее время широко применяются в системах обучения стратегическому менеджменту. Однако современные условия диктуют другие требования. На сегодняшний день организации находятся в сложной и мало предсказуемой внешней среде, на них действуют множество случайных и неопределенных факторов. Физические лица, потребители, владельцы, сотрудники, поставщики, партнеры и другие субъекты, которые добавляют цен-

ность предприятия, являются заинтересованными лицами, и удовлетворение их потребностей и ожиданий в течение длительного срока и сбалансировано является основным фактором в достижении устойчивого успеха производственной организации. Поэтому для производственной организации необходима такая стратегия, которая обеспечит ей устойчивый успех и приведет к устойчивому развитию.

Впервые сам термин «устойчивое развитие» появился в опубликованном в 1987 году докладе «Наше общее будущее» Комиссией ООН по окружающей среде и развитию. Согласно этому документу устойчивое развитие – это такое развитие, при котором удовлетворяются потребности настоящего развития, но не ставится под угрозу

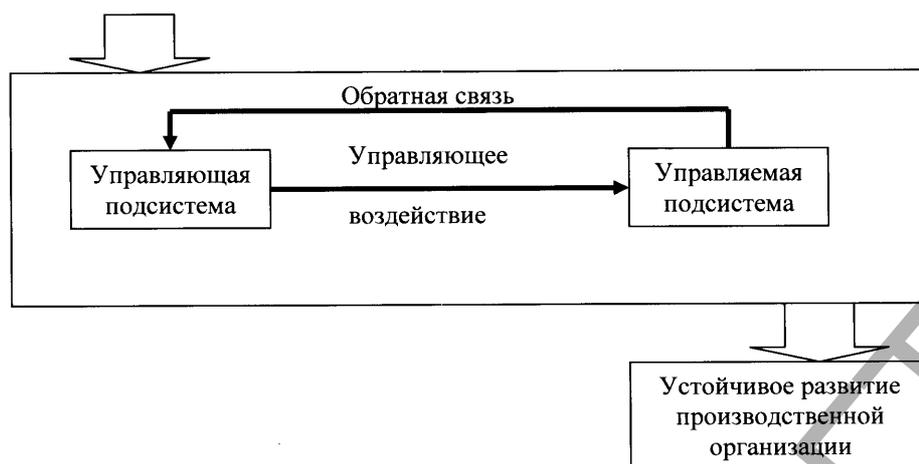


Рис. 4. Самоуправляемая производственная организация

способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности [5]. Концепция национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь была представлена и утверждена на заседании Комиссии по устойчивому развитию 13 сентября 1996 г. [6]. Определение устойчивого развития, предложенное Комиссией ООН, принято среди многих исследователей, но оно в большей степени отражает стратегическую цель, чем показывает конкретные направления для практической реализации. Поэтому сегодня насчитывается большое количество определений термина «устойчивого развития».

Сама концепция устойчивого развития включает в себя три основных аспекта:

- экономическая составляющая направлена на оптимальное использование ограниченных природных ресурсов и использование экологических природо-, энерго-, материалосберегающих технологий, в том числе добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов;
- социальная составляющая указывает на сохранение стабильности существующих социальных и культурных систем и сокращение количества различных конфликтов между людьми;
- экологическая составляющая должна обеспечивать целостность и жизнеспособность биологических и физических природных систем [5].

Исходя из вышесказанного, для достижения устойчивого развития главным является смена ценностных установок, как на личном, так и на общественном уровне. Необходимы не только новые технологии и инвестиции, но и социальные новации, смена приоритетов и целей развития, готовность отказаться от сиюминутной выгоды ради будущего. Это непростой процесс, но вполне реальный. В качестве примеров можно привести разработку и использование ресурсосберегающих технологий, вторичную переработку отходов, развитие солнечной энергетики с установкой солнечных модулей на общественных и жилых зданиях.

В переходе к более устойчивому будущему производственные организации играют важную роль через создание ими долгосрочных ценностей в экономической, социальной, экологической и этической сферах. На сегодняшний день сложилась такая ситуация, что бурный поток событий, меняющийся информационный поток знания обязывает высший уровень управления предприятием готовить персонал к реализации новых условий функционирования организации, к новым методам управления, к новым условиям развития конкурентоспособности. Если раньше во внимание принимались в основном только экономические показатели деятельности организации, то сейчас производственная организация как система не может рассматриваться отдельно от других участников процесса, таких как работники предприятия, окружающая среда и др. Современные условия обязывают руководителей организаций стремиться не только к увеличению прибыли, но и учитывать другие аспекты, такие как социальную, экологическую и этическую составляющие, т.е. рассматривать их как систему.

Любая производственная организация представляет собой сложную многоуровневую систему, под которой понимается множество, конкретные элементы которого с присущим только им свойствам закономерно связаны между собой и составляют определенную целостность [7]. При этом система обладает свойствами, отсутствующими у составляющих ее элементов. Система допускает делимость, т.е. деление на подсистемы и звенья. Если производственную организацию принять за самоуправляемую систему, т.е. способную осуществлять целенаправленные действия, управлять своими действиями, то она должна состоять из двух подсистем: управляющей (субъекта, органа управления) и управляемой (объекта управления). На рисунке 4 показана самоуправляемая производственная организация.

Управляющая подсистема формирует управляющее воздействие в виде, например, планов производства для управляемой подсистемы. Канал связи, по которому передается информация о состоянии управляемой подсистемы к управляющей, будет являться обратной связью. Входом такой системы выступают сигналы, которые поступают из внешней среды (нормативы, директивы, заказы). Выходом системы может являться устойчивое развитие производственной организации.

В качестве субъекта управления в производственной организации выступает сочетание руководства и персонала организации. В качестве объекта управления в контексте разработки стратегии устойчивого развития, необходимо рассматривать совокупность самостоятельных функциональных подсистем: экономическую; производственную; финансовую; управление человеческими ресурсами; экологическую; инвестиционную; социально-институциональную. На результаты деятельности производственной организации оказывает влияние согласованность работы всех данных подсистем. Они характеризуют деятельность организации на будущий период времени и имеют показатели, проанализировав которые можно определить уровень устойчивости организации в данный момент времени.

Для того, чтобы управлять такой системой, выйти на заданные конечные результаты и достичь устойчивого развития, по мнению автора, необходимо использовать современные формы и методы теории управления: теорию измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий; теорию и методологию переходных процессов; технологии прозрачного управления в системе обеспечения устойчивого развития организации.

Заключение. Устойчивый успех организации проявляется в ее способности удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в течение длительного срока и сбалансировано. На сегодняшний день производственные организации находятся в сложной и мало предсказуемой внешней среде, на них действуют множество случайных и неопределенных факторов. Меняется и внутренняя среда. Поэтому возникает вопрос о целесообразности разработки стратегии устойчивого развития. Устойчивое развитие может быть достигнуто посредством учета деловой среды организации, результативного менеджмента возможностей и рисков, обучения на базе опыта, а также посредством применения улучшений и инноваций.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Менеджмент качества: методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года. – Введ. 22.04.2009. – Мн.: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2009. – 152с.
3. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрусин. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 464 с.
4. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 10014–2008. – М.: Стандартинформ, 2009. – 25 с.
5. Наше общее будущее: доклад международной комиссии по окружающей среде и развитию. – М., 1989.
6. Национальная комиссия по устойчивому развитию Республики Беларусь. Концепция национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь. Минск, 1996. – 70 с.
7. Прыкин Б.В., Иш В.Г., Ширшиков Б.Ф. Основы управления. Производственно-строительные системы. Москва: Стройиздат. 1991. – 336 с.

Материал поступил в редакцию 14.07.15

GARCHUK I.M. Strategy of the production organization in system of providing its sustainable development

The sustainable development of the production organization is based on a certain strategy, is shown in its ability to satisfy requirements and expectations of consumers and other interested parties during long term and is balanced. Planning of process of a sustainable development will give the chance to define need of the organization for development or a probrekreniye of new technologies, development of new production or acceptance of new properties of production for a value dokbavleniye. Development of strategy of the production organization is one of the most important factors of its sustainable development. In transition to steadier future the production organizations play an important role through creation of long-term values by them in economic, social, ecological and ethical spheres. Today there was such situation that the rough stream of events, the changing information stream of knowledge obliges the highest level of business management to train the personnel for realization of new operating conditions of the organization, for new methods of management, for new conditions of development of competitiveness.

УДК 336:947.8

Журавлева Е.П., Черномордов Л.И.

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ФЕДЕРАЦИИ

Введение. В современных условиях, когда хозяйственная самостоятельность и независимость неизбежно должны привести к повышению ответственности и обоснованности принимаемых управленческих решений, особое значение приобретает оценка эффективности внешнеэкономической деятельности субъектов страны. Объясняется это и тем, что развитие внешнеэкономических отношений становится доминирующим условием социально-экономического роста, повышения конкурентоспособности, фактором, обеспечивающим решение проблемы структурной перестройки экономики за счет движения капиталов, товаров, услуг между внутренними и мировыми рынками, технического прогресса и занятости рабочей силы [2].

В нашей стране, как и в нормативно-правовой базе большинства зарубежных стран, вопросы компетенции во внешней политике отнесены к ведению федеральных органов. Тем не менее, на сегодняшний день субъекты активно вступают в многочисленные экономические и научно-технические связи с партнерами из-за рубежа, не противоречащие государственным интересам и внешнеэкономической безопасности страны и осуществляются в русле государственной внешней политики, путем выработки концепций внешней торговли и стратегий ВЭД с учетом своего потенциала и особенностей региональных приоритетов.

Качественные и количественные показатели эффективности внешнеэкономической деятельности регионов РФ. Адекватная оценка текущего состояния внешнеэкономической деятельности региона, выявление основных тенденций и проблем в этой сфере становятся приоритетными задачами определения направлений совершенствования и перспектив развития внешнеэкономической деятельности. Оценка эффективности внешнеэкономических отношений региона играет решающую роль в процессе планирования социально-экономического развития, проведения региональной политики, управления региональной экономикой в целом.

Несмотря на большой круг исследований по данному направлению, проведение реформ в стране показало, что уровень их теоретического обоснования не охватывает все аспекты требований, которые предъявляет к теории хозяйственная практика [3].

Управление внешнеэкономической деятельностью требует эффективного взаимодействия федеральных и региональных органов власти в системе управления.

Осуществление полномочий регионов в сфере внешнеэкономической деятельности должно осуществляться в рамках внешней политики и международных отношений страны (рис. 1).

В настоящее время, из-за структурных особенностей экономики, регионы РФ сильно различаются по уровню экспортного производства. Подобные различия несут в себе деструктивный характер, поскольку объемы экспорта оказывают большое влияние на социально-экономическое положение регионов. Именно экспортный сектор экономики способствует повышению доходов населения, быстрому развитию рыночной инфраструктуры, дает возможность сохранить занятость и производство, увеличить налоговые отчисления в бюджеты различных уровней, выявить сильные и слабые стороны местной промышленности.

Традиционные показатели оценки внешнеэкономической деятельности в силу объективных причин зачастую не могут использоваться на практике. Постоянные содержательные изменения в процессе развития внешнеэкономических связей, реализации полномочий, использования потенциала регионов России требуют регулярного пересмотра методического аппарата оценки внешнеэкономической деятельности предприятий.

Показатели внешнеэкономической деятельности региона можно разделить на четыре основные группы: общая характеристика внешнеторговой деятельности предприятий; показатели эффективности внешнеторговой деятельности; показатели экспортной ориентации; показатели оценки иностранных инвестиций – и обозначить этапы проведения оценки эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий в регионе (рис. 2) [4].

Журавлева Елена Петровна, доцент кафедры бухгалтерского учета ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет», г. Ставрополь, Россия.

Черномордов Леонид Иванович, доцент кафедры бухгалтерского учета ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет», г. Ставрополь, Россия.