

Общая разница норматива оборотных средств вычисленного по формуле (1) и по формулам (3), (4), (5), (6), (7) составит:

$$\Delta O^{nl} = 0,11O_{мз}^{\delta} + 0,06(O_{ин}^{\delta} + O_{zn}^{\delta}).$$

Если использовать теорию определения оптимальной партии закупаемых материальных ресурсов [2], то формула (3) примет иной вид. Величина оптимальной закупаемой партии материальных ресурсов Q :

$$Q = \sqrt{2O_n \cdot M / (I \cdot C)}, \quad (8)$$

где

M – объем материальных ресурсов;

C – цена за единицу ресурса;

I – издержки по складированию материальных ресурсов;

O_n – издержки по обслуживанию закупаемой партии.

Умножим левую и правую части (8) на C и получим:

$$Q \cdot C = \sqrt{2O_n \cdot M \cdot C / I}. \quad (9)$$

Учитывая, что $Q \cdot C = O_{мз}$ и $M \cdot C = MЗ$, получим:

$$O_{мз} = \sqrt{2O_n \cdot MЗ / I}. \quad (10)$$

Выразим норматив материальных оборотных средств на плановый и базовый периоды:

$$O_{мз}^{nl} = \sqrt{2O_n \cdot MЗ^{nl} / I}, \quad (11)$$

$$O_{мз}^{\delta} = \sqrt{2O_n \cdot MЗ^{\delta} / I}. \quad (12)$$

Разделив (11) на (12) получим:

$$\frac{O_{мз}^{nl}}{O_{мз}^{\delta}} = \sqrt{\frac{MЗ^{nl}}{MЗ^{\delta}}}. \quad (13)$$

Из (13) выразим $O_{мз}^{nl}$:

$$O_{мз}^{nl} = O_{мз}^{\delta} \cdot \sqrt{\frac{MЗ^{nl}}{MЗ^{\delta}}}. \quad (14)$$

Получается, что норматив материальных оборотных средств на плановый период пропорционален квадратному корню изменения материальных затрат, а по формуле (3) – пропорционален изменению материальных затрат.

$$O_{мз}^{nl} = O_{мз}^{\delta} \cdot \sqrt{\frac{MЗ^{nl}}{MЗ^{\delta}}} = O_{мз}^{\delta} \cdot \sqrt{\frac{40\%}{45\%}} = 0,94O_{мз}^{\delta}.$$

При уменьшении материальных затрат норматив материальных оборотных средств вычисленный по формуле (14) оказывается больше норматива вычисленного по формуле (3), а при увеличении материальных затрат наоборот норматив материальных оборотных средств вычисленный по формуле (14) оказывается меньше норматива вычисленного по формуле (3).

Для применения теории оптимальной партии закупаемых материальных ресурсов необходимо тщательное экономическое обоснование. При положительном обосновании предприятие стремится к установлению этой оптимальной партии и формула расчета приближается к формуле (14). Реальная же формула расчета норматив материальных оборотных средств находится в промежутке между формулами (3) и (14).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебн. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 304с.
2. Кейлер В.А. Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, “Сибирское соглашение”, 1999. – 132с.

УДК

Лукиша Н.Л., Макаревич Р.А., Пансуй С.В.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УСЛУГ ВНЕШНЕГО КОНСУЛЬТАНТА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимость в расширенном стратегическом планировании деятельности, как пути эффективного разрешения проблем и повышения эффективности, возникает в каждой организации в различный момент. Хорошо, когда стратегическое планирование проводится еще до формального создания организации, но как известно из опыта, так бывает очень редко. В настоящий момент большинство новых коммерческих систем возникает тремя путями:

1. Реорганизация: коллектив людей совместно работающих в, как правило, государственной организации (предприятии) открывает свое дело либо путем реорганизации (приватизации) данного предприятия, либо «на пустом месте», но в той же сфере деятельности. Однако вместе с материально-технической базой и связями такие организации наследуют большинство отрицательных черт системы государственного управления, таких как:
 - отсутствие системы маркетинговых исследований рынка,
 - отсутствие продуманной системы долгосрочного

планирования,

- крайне низкий уровень управленческой культуры.
2. Креация: создание организации «с нуля». Обычно это происходит либо при наличии крупной суммы денег, которую срочно нужно куда-либо инвестировать, либо при наличии идеи об удовлетворении текущего спроса, в котором по каким-либо причинам образовался дефицит. В данном случае видение развития организации сосредоточено на ближайшей перспективе – важнее быть быстрее конкурентов и успеть извлечь максимальное количество прибыли до того, как спрос и предложение будут сбалансированы.
 3. Создание организации «по науке», начинающееся с широких маркетинговых исследований рынка, долгосрочного стратегического планирования, привлечения инвесторов. Применение данного способа начала деятельности в современных условиях Республики Беларусь крайне редко. Таким образом, необходимость в стратегическом органи-

Лукиша Николай Леонидович. Тренер-консультант, ММО «Интерактив», г. Минск, ул. Городецкая 64, 12.

Макаревич Ремуальд Александрович. Директор Центра психологии управления, Академия управления при Президенте РБ, кандидат психологических наук, доцент, г. Минск, ул. Красноармейская 8, 15.

Пансуй Светлана Владимировна. Тренер-консультант, ММО «Интерактив», г. Минск, пр. Рокоссовского 118, 15.

зационном планировании возникает через 3-5 лет после окончания организации и обусловлено следующими факторами:

- исчерпание рынков сбыта, либо их сужение за счет усиления конкуренции;
- низкая эффективность работы персонала организации и высокая текучесть кадров;
- отсутствие видимых перспектив роста и развития организации и другие причины, ведущие к низкой удовлетворенности клиентов и работников организации.

Возникающие проблемы можно решить различными способами:

1. Планирование с использованием услуг внутреннего консультанта. Данный способ имеет низкую эффективность из-за:
 - внутренней иерархии организации, когда консультант занимает подчиненное положение по отношению к участникам планирования. Срабатывает стереотип «Я - начальник, ты - ...».
 - вовлеченности консультанта в процесс, когда консультант имеет заранее сформированную точку зрения на то, каким образом должна развиваться организация. Словами А.Энштейна: «Проблему нельзя эффективно разрешить с помощью способа мышления, который ее породил».
2. Планирование с использованием услуг внешнего консультанта. Этот способ имеет высокую эффективность в связи с отсутствием двух вышеперечисленных факторов. Имеет дополнительные преимущества за счет того, что консультант заинтересован в результате, а не в поддержании статусных отношений и может увидеть и создать условия для изменения шаблонных стратегий в деятельности организации. Эффективность работы определяется мотивированностью участников планирования, (как правило, это высшее звено управленческого персонала) и квалификацией самого консультанта.

Эффективность зависит также от позиции, которую занимает сам консультант в ходе планирования. Позиция Учителя, который один знает, как «должно быть на самом деле» абсолютно неэффективна, так как вызывает ответную реакцию, которую можно сформулировать: «В чужой монастырь со своим уставом не ходи».

Гораздо более эффективной является позиция фасилитатора – человека, не поучающего, но создающего условия для обучения и изменения. При такой позиции консультанта роли и ответственность распределяются следующим образом:

Консультант – человек, владеющий определенным набором технических средств и методик, достаточно гибкий для того, чтобы эффективно организовать групповую работу и задавать групповую динамику в соответствии с ситуацией внутри группы. Несет ответственность за создание условий для достижения результата.

Участники организационного планирования - компетентные специалисты в своей области, обладающие всеми необходимыми ресурсами для эффективного разрешения проблем с помощью средств, предлагаемых консультантом. Несут ответственность за достижение результата.

В результате такого распределения ролей и ответственности снимается стереотип в отношениях участник-консультант, когда участник пассивно ждет, что консультант обеспечит его готовым ответом, позволяющим разрешить проблемы не прикладывая никаких усилий.

Большое значение при проведении стратегического планирования имеет также предварительное изучение консультантом клиента и формулирования заказа со стороны клиента. Часто в этом шаге возникают сложности в силу того, что руководство организации-клиента плохо представляет себе цель

и необходимость в проведении стратегического планирования. Приглашение консультанта производится, либо по принципу «сейчас это модно», либо «что-то идет не так, что хотим, не знаем, но чтобы не было так плохо, как сейчас». Тогда и встает вопрос разъяснения клиенту, с чем работает и с чем не работает стратегическое планирование деятельности организации.

Если брать сферу разрешения текущих проблем, то их можно разделить на два типа:

1. **Повторяющиеся проблемы** – возникают в ходе выполнения стандартных процедур, рассчитанных на достижение специфических результатов организации. Например, проблемы «качества» или «эффективности». Повторяющиеся проблемы разделяются на

- а). Проблемы общего подхода.
- б). Ошибки или вариации в специфических процедурах.

Последствия данных проблем для организации разделяются на:

- измеряемые, или количественные, их можно разделить на ряд составляющих.
- не измеряемые, в большей степени качественные характеристики, например, «качество обслуживания».

Эффективное решение повторяющихся проблем требует тщательного анализа с целью установить причину проблемы, которая позволит исправить или отрегулировать ситуацию. Применительно к данному типу проблем консультант нуждается в способности создавать условия для сужения проблемного пространства и определения конкретных людей и мер, необходимых для выяснения источника проблемы и воплощения наиболее эффективного решения.

Повторяющиеся проблемы обычно обладают меньшей сложностью и подразумевают меньший объем изменений или регулировки. Проблемы этого типа являются объектом рассмотрения в ходе стратегического планирования в той мере, в которой они позволяют выявить существующие неэффективные стратегии, учесть слабые места данных стратегий при изменении существующих и разработке новых стратегий в деятельности организации.

2. **Потенциальные проблемы** - те, которые не имеют прецедентов в организации и связаны с высокой степенью неопределенности в отношении как методов, так и результатов (например, создание нового продукта для расширенного рынка). Потенциальным проблемам обычно предшествуют изменения в окружении, либо организационной системе. Для успешного решения такого типа проблем необходимо рассмотреть достаточное количество перспектив и преодолеть неопределенность, добившись ясного понимания сути проблемы.

В потенциальных проблемах многие аспекты проблемного пространства не определены или непостоянны, поскольку либо проблемы являются новыми, либо мы имеем дело со значительным изменением какого-либо аспекта более крупной системы – рынка, экономической ситуации и т.д. Потенциальным проблемам свойственен более высокий уровень неопределенности, они требуют большего количества интеракций, общения и общего понимания проблемного пространства людьми, работающими с этой проблемой.

Обоснования для решения потенциальных проблем, как правило, определяются уровнем согласия и интеграции различных индивидов и перспектив на последующих этапах.

Таким образом, в ходе стратегического планирования, непосредственно связанного с последующим изменением организации, внимание чаще сосредоточено на потенциальных проблемах, тогда как клиент в первую очередь сосредоточен на проблемах повторяющихся. В этом случае возникает

сложность в установлении непосредственной цели проведения стратегического планирования, разделяемой как клиентом, так и консультантом.

В процессе определения цели и задач проведения планирования следует использовать формулировки высокой точности, максимально близко понимаемые всеми участниками.

Разрабатываемая программа должна строиться исходя из цели и задач, а также собранной дополнительной информации об организации и системных отношениях внутри нее.

Приступая к проведению планирования, следует адекватно оценить степень мотивированности участников и в соответствии с этой оценкой рассчитывать глубину работы.

Цикл стратегического планирования состоит из четырех этапов:

- определение сферы деятельности и миссии организации,
- разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей,
- разработка стратегии организации,
- мониторинг и корректирование стратегического плана в связи с изменениями внутри организации.

Разработка стратегии заканчивается созданием стратегического плана. В одних организациях он представлен в виде документа, в других в виде единого видения и понимания менеджерами перспектив организации. Чем крупнее организация, тем выше вероятность, что план будет документирован.

Определение сферы деятельности должно содержать в себе ответ на вопрос: «Что, для кого и как мы делаем?» и состоять из:

- определения удовлетворяемой потребности,
- идентификации клиента,
- определения способа удовлетворения клиента.

Миссия организации – выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли). Формулировка миссии может быть получена при ответе участниками на вопрос: «Кто мы? Для чего (зачем) мы работаем? Куда мы движемся?». Миссия существует у любой организации, как системы внутренних и внешних взаимоотношений. Ее изменение сопряжено с полной реорганизацией и заменой практически всего персонала. Следовательно, задачей стратегического планирования не является изменение миссии организации, но помощь в возможно более близком к истинному словесном выражении ее.

Документированное выражение миссии эффективно лишь тогда, когда:

- оно действительно может помочь организации стать лучше,
- в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами будущего организации,
- ее разделяют большинство сотрудников организации.

После того как миссия определена, необходимо определить долгосрочные (3-5 лет) и краткосрочные (1-2 года) цели организации.

Иногда в организации не производится распределения целей на долгосрочные и краткосрочные, а формулируются цели высшего порядка, называемые стратегическими.

Далее организуется «пирамида» стратегий. Стратегии высшей иерархии являются управляющими для стратегий более низкого уровня. Основной задачей определения стратегий достижения целей и выполнения миссии организации является гибкое управление применением установившихся стратегий, а также введение новых, ранее не использовавшихся.

Поскольку любое изменение связано с разрывом установившихся шаблонов, стратегий поведения, внешних и внутренних связей, проведение и практическое использование результатов стратегического планирования деятельности организации способно вызвать новый или обострить существующий кризис в организации. В связи с этим, одной из задач консультанта является своеобразное антикризисное управление, – т.е. создание таких условий, которые максимально подготовили бы персонал организации к возможным изменениям и позволили бы менее болезненно пережить кризис в организации. Это могут быть навыки по управлению стрессом, эффективному разрешению конфликтов и другие, в зависимости от ситуации.

Таким образом, роль консультанта, проводящего стратегическое планирование, шире просто технических навыков структурирования в определенном порядке своего и клиентского опыта. Эта роль должна строиться на широком и гибком реагировании, построенном на глубоком изучении получаемой от клиента обратной связи.

Само же стратегическое планирование, качественно проведенное и реализованное в максимально полном объеме, способно дать организации мощный импульс к дальнейшему развитию, задавая направления и возможные методы внутреннего изменения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998 - 196с.
2. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. - СПб: Питер, 2000 - 288с.

УДК 338.24.021.28:316.3

Олешко Ю.А.

РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОБРАЗОВАННОСТИ ОБЩЕСТВА ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ РЫНОЧНЫХ РЕФОРМ

Десятилетия жесткой конкуренции двух крупнейших современных экономических систем – рыночной модели экономики и командной модели, закончились впечатляющим поражением последней. Практически все страны, исповедовавшие некогда командно-административный стиль своего развития, столкнувшись с усиливающейся неэффективностью собственных экономик и с падением уровня благосостояния об-

щества, ныне признали ошибочность своих устремлений, и вступили на путь рыночных преобразований. При целом ряде недостатков рыночной экономики и при всем множестве проблем, с которыми рынок не в состоянии совладать самостоятельно, без помощи государства, стало очевидным – ничего более совершенного за тысячелетия своего развития, человечество пока не изобрело, и, в обозримой перспективе, видимо,

Олешко Юрий Александрович. Ассистент каф. экономической теории Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Экономика