

филактических мероприятий и уходу за детьми, шло более низкими темпами, это привело к значительному возрастанию веса причин эндогенного характера, и как следствие, к концентрации смертности в первых 3–4 неделях жизни ребенка.

Начиная с 1990 г. наблюдается рост как эндогенной, так и экзогенной смертности. Так, за период с 1990 г. по 1995 г. экзогенная смертность возросла на 16,3 % и составила 6,4 ‰, эндогенная смертность увеличилась на 7,8 % до 6,9 ‰. Это свидетельствует о том, что мобильные резервы сокращения младенческой смертности за счет экзогенных причин исчерпаны, а неблагоприятная социально-экономическая обстановка, ухудшение медицинского обслуживания, нехватка средств для проведения профилактических мероприятий, ухудшение экологической обстановки стали негативно влиять на экзогенную и эндогенную смертность.

Однако с 1996 г. наметились некоторые положительные тенденции в структуре и динамике младенческой смертности в республике. Несколько снижается уровень смертности детей до года, уменьшается смертность и от экзогенных и от эндогенных причин. Младенческая смертность, которую многие исследователи называют индикатором уровня социально-экономических и санитарно-гигиенических условий, в которых живет население и важным критерием его здоровья, является тонким инструментом анализа изменений в существующей санитарно-демографической и экономической ситуации в республике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Генетика в акушерстве и гинекологии / Дж.Л. Симпсон, М.С. Голбус, Э.О. Мартин, Г.Е. Сарто. М.: Медицина, 1985.
2. Демографический энциклопедический словарь / Под ред. Д.И. Валентя. М.: Советская энциклопедия, 1985.
3. Кислицын Ю.П., Копыт Н.Я. Алкоголизм: социально-гигиенические аспекты. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Медицина, 1983.
4. Сови А. Общая теория населения. М.: Прогресс, 1977.
5. Население Республики Беларусь: Стат. сб. Мн.: М-во статистики и анализа РБ, 1995.
6. Население Республики Беларусь: Стат. сб. Мн.: М-во статистики и анализа РБ, 1996.
7. Demographic yearbook № 4-Dep. of Inten. Econ. and Social affairs. Iss. 44. —New York, 1994.

О.Н. ЖУЧКЕВИЧ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. Проблема выживаемости и обеспечение непрерывности развития выдвигает на первый план требование проведения качественного анализа и оценки динамичной и неопределенной среды, в которой функционирует предприя-

тие, ее прогнозирование, а также создание такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой и характером и результатами деятельности предприятия. По мнению зарубежных и отечественных ученых, среди которых следует выделить И. Ансоффа, О.С. Виханского, В.А. Винокурова, Б.Д. Семенова, концепцию выживания в определенных условиях, конкретное представление о том, какой должна быть организация в будущем, т.е. в каком окружении ей предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие изменения предстоит осуществить и т.д., обеспечивает стратегическое управление. Основным в такого рода управлении, на наш взгляд, являются мониторинг внешней среды, своевременное распознавание угроз, корректировка целей развития, гибкое маневрирование ресурсами, обеспечение преимуществ в условиях конкурентного рынка на долговременную перспективу.

Одной из ключевых составляющих управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического управления.

В настоящее время известны две точки зрения на понимание стратегии. Первый взгляд базируется на том, что стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели. Соответственно выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного плана. Этому пониманию стратегии придерживается, например, М. Мескон, который утверждает, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей [8].

Бесспорно, что такой взгляд основывается на предположении того, что все изменения предсказуемы, происходящие процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Мы полностью поддерживаем мнение О.С. Виханского по поводу того, что данная предпосылка неверна не только для рыночной экономики, но даже и для плановой экономики. Развитие рыночных экономических систем свидетельствует о том, что скорость изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений и порождаемых ими возможностей.

Вторая точка зрения на понимание стратегии основывается на том, что стратегия рассматривается как общее направление развития организации, касающееся сферы деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, позиции организации в окружающей среде, способов использования средств для достижения поставленных целей. Такое определение стратегии имеет место в работах П. Хатерти, У. Кинга, В.В. Балабанова, О.С. Виханского, В.А. Анташова, Г.В. Уваровой и др. В данном случае исключается детерминизм в поведении организации, т.к. стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. Другими словами, стратегия предполагает готовность к изменениям, неопределенности и риску, использованию благоприятных возможностей, приспособлению к некоторым изменениям внешней среды, в том числе путем изменения места в среде.

На наш взгляд, наиболее точно определить понятие стратегии можно следующим образом: стратегия представляет собой качественно определенное направление развития предприятия (фирмы) на основе координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

По мнению Б. Карлофа стратегии имеют иерархическую структуру, поскольку следует выделять портфельную, деловую и функциональную

стратегии [7]. При этом под портфельной стратегией он понимает стратегию, связанную с определением направлений деятельности в отрасли, а именно размещение ресурсов в форме капитала и затрат, создание новых структур, укрепление имеющихся подразделений, использование преимуществ эффекта синергизма между имеющимися в портфеле предприятиями и т.д. Целью деловой стратегии является создание конкурентных преимуществ, которые обеспечат компании высокую рентабельность. Функциональные стратегии служат основой для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб. При этом то, что на более высоком уровне управления (портфельная стратегия) считается средством достижения целей, на относительно низком (деловая или функциональная стратегия) является целью.

На наш взгляд такая классификация вполне допустима, однако основными элементами стратегии Б. Карлоф считает факторы изыскания, распределения или повышения отдачи внутренних ресурсов, не акцентируя внимание на учете факторов внешней среды (изменение рынка по объему, структуре и др. характеристикам, поведение конкурентов, темп инфляции, уровень занятости, научно-технический прогресс и т.д.), что, бесспорно, является существенным недостатком. Разработка и реализация стратегии в условиях рынка невозможна без максимального учета факторов среды, анализа макро- и микроокружения организации, поиска способов приспособляемости к внешним условиям.

Процесс стратегического управления неизбежно должен включать осуществление следующих этапов: определение миссии организации, конкретизацию целей, формулировку и реализацию стратегий, направленных на их достижение. Заслужой ряда ученых [3, 4, 6, 10] является уточнение и детализация этих этапов. Так, В. Винокуров определяет процесс стратегического управления следующим образом:

- определение миссии и целей организации;
- стратегический анализ;
- определение стратегических альтернатив;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- контроль и оценка стратегий.

Абсолютно прав Б.Д. Семенов, который стратегическое управление рассматривает как совокупность следующих процессов: стратегического планирования, реализации стратегии и целевого менеджмента [10]. При этом если формирование миссии организации, выбор главных направлений и общих целей, анализ внутренней и внешней среды, выбор альтернативы роста представляет собой стратегическое планирование, то целевой менеджмент характеризуется им как определенная система управления, в которой тесно взаимосвязаны цель (результат) и контроль [10]. Увязка целей фирмы как стратегических, так и текущих, с тем, что необходимо для их достижения, является генеральным направлением совершенствования системы управления в настоящее время. При этом цели следует рассматривать как объективно-субъективные категории, в которых отражаются как требования со стороны экономических законов и конкретного состояния объективно-действующей общественной суперсистемы и ее отдельных "субокружений", так и субъективные представления менеджеров о главной задаче фирмы. Перестройка механизма внутрифирменного управления на основе создания системы постоянного обновления целей компании в зависимости от изменений условий ведения бизнеса — неотъемлемая часть современного стратегического управления за рубежом.

Особое внимание следует уделить сущности стратегического планирования. Стратегическое планирование возникло в 60–70 годы в большинстве крупных и ряде средних фирм США. Суть работы при этом своди-

лась к прогнозу возможных изменений на рынках сбыта производимой продукции и к приспособлению к этим изменениям преимущественно за счет разработки правильных внутрипроизводственных стратегий распределения ресурсов.

Дальнейшим развитием стратегического планирования явилось применение “ситуационного” планирования, состоящего в подготовке к представлению руководству компаний нескольких вариантов стратегического развития компании, характеризующихся разными приоритетами в распределении ресурсов и неодинаковым соотношением риска и гарантированной выгоды.

Согласно П. Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. В рамках стратегического планирования выделяют четыре вида управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутреннее координирование; стратегическое предвидение [8].

Соотношение стратегического планирования и управления является до сих пор дискуссионным вопросом. Ряд ученых отождествляет эти два понятия. Так, А. Семенов утверждает, что стратегическое планирование — это новая система внутрифирменного управления. Наиболее важный ее принцип — селективность при ориентации на цели глобального характера. Созданный при этом аппарат управления обеспечивает стабильность развития на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды [9]. Мы придерживаемся той точки зрения, что стратегическое управление — это более высокий уровень управления. Стратегическое планирование является лишь частью системы стратегического управления и, следовательно, соотношение между ними такое же, как между планированием и управлением вообще, т.е. первое является хоть и основным, но лишь одним из четырех (планирование, организация, мотивация и контроль) элементов процесса управления.

Основное отличие стратегического управления от стратегического планирования состоит, на наш взгляд, в том, что помимо разработки стратегического плана оно также обеспечивает его реализацию путем создания тех или иных организационных структур и определения способов и порядка действий в различных условиях. Таким образом, механизм стратегического управления осуществляет не только постановку задачи, но и организационно воплощает стратегический подход. А это в первую очередь предполагает создание организационной культуры, систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в производстве и т.д. [4].

Принципиальным моментом является также разграничение понятий стратегического и долгосрочного планирования.

Несмотря на то, что в ряде работ стратегическое планирование часто ассоциируется с долгосрочным [7], а стратегический план — как выражающий стратегию фирмы на долгосрочный период, в действительности между стратегическим и долгосрочным планированием следует выделять значительные различия.

Первое, по мнению У. Кинга и Д. Клиланда, связано лишь с определенными временными рамками (пять и более лет) и не направлено непосредственно на изменение “рыночного поведения” фирмы [7]. Второе же прямо не связано с временными ограничениями и ориентировано на выделение наиболее важных для данной организации событий, приводящих к изменению номенклатуры продукции и масштабов производства, на их прогнозирование и оценку возможных последствий.

Существенным моментом является тот факт, что практически все авторы основным критерием, отличающим стратегическое планирование от долгосрочного, считают ориентацию на динамику как внутренней, так и внешней среды в противоположность обычной экстраполяции ряда показателей.

По мере количественного и качественного увеличения факторов производства, изменения характера потребительского спроса, усиления конкурентной борьбы, увеличения разнообразия и сложности хозяйственной ситуации жестко регламентированные системы управления не в состоянии решать задачи развития фирм. Успех в деятельности во многом обеспечивает реформирование системы взглядов на планирование и управление, а именно разработка методологии стратегического управления. Стратегическое управление существует внутри управляющей подсистемы наряду с оперативным управлением. Однако, если оперативное управление связано с решением текущих задач, устранением текущих причин несоответствия характера деятельности фирмы среде, в которой она функционирует, то одним из конечных продуктов стратегического управления является потенциал для достижения целей организации в будущем. На уровне фирмы этот потенциал состоит на “входе” — из финансовых, сырьевых и людских ресурсов, информации, на “выходе” — из произведенной продукции и услуг, набора правил социального поведения. По мнению И. Ансоффа другим конечным продуктом стратегического управления является структура организации, обеспечивающая чувствительность к изменениям во внешних условиях. Это предполагает наличие управленческой способности замечать и объяснять внешние изменения и руководить необходимыми ответными стратегическими действиями, а также иметь материальную возможность разработать, испытать и внедрить новые товары и услуги [1].

В то время как деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность фирмы в изменяющихся условиях, оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции фирмы для достижения целей этой организации. На уровне предприятия (фирмы) управляющий, занимающийся стратегией, обеспечивает потенциал прибыльности, а управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальную прибыль.

Стратегическое управление, как отмечает И. Ансофф [1], требует предпринимательского организационного поведения, поскольку этот вид управленческой деятельности связан с развитием будущего потенциала фирмы, а оперативное управление преуспевает за счет приростного поведения, реализуя существующий потенциал в доходы и рост фирмы.

Различия в решении управленческих проблем при предпринимательском и приростном поведении достаточно точно, на наш взгляд, представлены в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение характеристик при решении управленческих проблем

| Характеристики | Приростное | Предпринимательское |
|-------------------------------------|--|---|
| 1. Признание необходимости действий | Реакция в ответ на возникшую проблему | Активный поиск возможностей |
| | Реакция с запаздыванием по отношению к появлению проблем | Предвидение проблемы |
| 2. Поиск альтернатив | Ориентация на прошлый опыт | Творческий поиск |
| | Незначительные отклонения от статус-кво | Большие отклонения от статус-кво |
| | Рассматривается единственная альтернатива | Рассматриваются многочисленные альтернативы |
| 3. Оценка альтернатив | Принимается первая, удовлетворяющая потребности | Выбирается лучшая из набора альтернатив |
| 4. Отношение к риску | Минимизация риска | Сознательный риск |
| | Соответствие прошлому опыту | Балансировка совокупности рискованных вариантов |

Исходя из вышеизложенного, стратегическое управление можно рассматривать со следующих позиций:

1) как вид, сферу деятельности по управлению, состоящую в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;

2) как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;

3) как область научных знаний, изучающих приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний [3].

Однако мы придерживаемся того мнения, что стратегическое управление представляет собой деятельность, направленную на реализацию глобальных целей организации в будущем, состоящую в маневрировании имеющимся потенциалом, обязательном учете и анализе факторов внешней среды, обеспечении приспособляемости к окружению для создания стратегических преимуществ.

Таким образом, использование методов и принципов стратегического управления является основой принятия эффективных управленческих решений в условиях появления новых более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки, отличающихся большим числом переменных, сложным характером их зависимостей, наличием случайных факторов, а также временным ограничением, быстрой сменяемостью задач и соответствующей реакцией организации, высокой ценой ошибок от принятия неправильных решений, отсутствия формализованных разработанных схем и процедур решения задач.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера. Мн., 1996.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М., 1996.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1995.
5. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными предприятиями США. М., 1991.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия. М., 1991.
7. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 1982.
8. Мескон И. и др. Основы менеджмента. М., 1992.
9. Семенов А. Стратегия фирмы // Вопросы экономики. 1997. № 5.
10. Семенов Б.Д. Стратегический менеджмент. Мн., 1994.

АББАС НИДАЛЬ АЛИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ И ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

Стабилизация экономики и экономический рост во многом предопределяются степенью инвестиционной активности хозяйствующих субъектов. В Республике Беларусь период 1991 — 1997 гг. характеризуется ежегодным снижением объемов капитальных вложений в реальный сектор

АББАС НИДАЛЬ АЛИ, аспирант кафедры экономики промышленных предприятий БГЭУ