

функции, такие как: защита прав собственности, обеспечение свободы предпринимательства, обеспечение законности и правопорядка в хозяйственной сфере, обеспечение устойчивости национальной валюты, регулирование денежного обращения, обеспечение экономической безопасности страны и т.д.

Ни одна из этих функций не исчезает и не утрачивает своей роли.

Вместе с тем, с развитием общества, с изменением в структуре общественного производства, сдвигами в его технической базе, актуализацией тех или иных сфер общественной жизни происходит развитие, обогащение, уточнение функций государства. Данный процесс идет по следующим направлениям: последовательный переход от прямых к косвенным методам регулирования экономики: резкое усиление социальных функций государства; обеспечение стабильности в обществе и т.д.

Роль государства качественно различается на этапах становления, формирования рыночной экономики и в условиях уже сложившейся, хорошо отлаженной и отрегулированной экономики рыночного типа. Самоорганизация, а рынок классический образец самоорганизации, присуща достаточно устойчивым системам и мало эффективна в период перехода от одной системы к другой. В условиях социально-экономической трансформации принцип самоорганизации способствует усилению консервативной, защитной функции, возврату экономики в прежнее состояние, укоренению старых тенденций.

Становление малого предпринимательства, в том числе и фермерского хозяйства, невозможно без поддержки и государственного регулирования. Поэтому с большой долей уверенности можно отметить, что государству принадлежит огромное значение в становлении и регулировании рыночной экономики.

Таким образом, именно от усилий государства по формированию благоприятной экономической среды зависит становление, развитие и укрепление конкурентоспособности национальной экономики.

Литература

1. Виханский О.С. Стратегический менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарики, 2004. – с. 12
2. Пирумов В.С. методология комплексного исследования проблем безопасности. Проблемы глобальной безопасности /В.С. Пирумов. М.; 1995. с. 49-76

В.В. Примщиц, к. э. н., УО БГЭУ (г. Минск)

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В современных условиях информация, поступающая из внешней среды претерпевает быстрые изменения. Возникает проблема оптимального использования поступающей информации для формирования и реализации стратегии организации, минимизации рисков, определения взаимодействия с поставщиками и потребителями.

Реализация стратегии должна основываться на такой системе планирования, которая позволяет адекватно и своевременно реагировать на изменения условий внешней среды, обеспечивать непрерывный процесс постановки стратегических целей при условии прогнозирования и моделирования различных вариантов развития ситуаций.

По статистике около 30% организаций постоянно сталкивается с разрывом между целями, сформулированными в стратегическом плане, и возможностями финанси-

рования, что может привести через год к снижению доли рынка (в частности, в условиях роста цен на ресурсы).

Проблемы проявляются не только в процессе разработки стратегии предприятия, но и в процессе ее реализации и корректировки (внедрения изменений). Перед менеджментом возникают две очень сложные задачи: управлять рисками в условиях неопределенности на рынке и обеспечить поддержку стратегических изменений персоналом предприятия.

Сложности планирования, а затем и внедрения необходимых стратегических изменений обусловлены следующими факторами:

- зависимость от долгосрочных контрактов (в договоре заранее неоговорены возможные изменения);
- плановость деятельности и неполная определенность внешних и внутренних условий. Экономическая неопределенность проявляется в виде риска – такой характеристики внешней среды, когда результат функционирования организации за некоторый период времени может принимать значения, отличающиеся от запланированных;
- непонимание со стороны персонала необходимости изменений;
- недооцениваются конкуренты и переоцениваются собственные конкурентные позиции. Предприятие не готово в таких условиях внедрять необходимые изменения;
- противоречие между стабильностью и изменчивостью. Высокая степень вертикальной интеграции промышленных предприятий снижает их адаптивные возможности;
- выравнивание качественных характеристик продуктов и услуг.

Необходимо отметить, что не отдельные продукты конкурируют друг с другом, а организации (объединения), производящие эти продукты. Неудачи в одной стратегической области деятельности компенсируются успехами в других и не приводят к разрушению организации в целом.

Большинство промышленных предприятий выбирают стратегию «лидерство по издержкам», которая обусловлена возможностью удерживать издержки на низком уровне (технология, географическое положение, низкая заработная плата и др.), однако данное преимущество является краткосрочным и чаще всего требует корректировки стратегии в будущем. В то же время низкая эффективность систем маркетинга и сбыта предприятия становится реальным ограничивающим фактором.

Конкуренция все более становится не борьбой ресурсов, а борьбой стратегий. Большую роль играет инновационный потенциал, способность создавать более эффективные и гибкие стратегии, постоянно реагировать на изменения внешней среды, создавать внешнюю среду посредством изменений, принимать во внимание даже слабые и не прямые сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии предприятия.

В условиях неопределенности будущей ситуации нецелесообразно основывать свои прогнозы на анализе только одного направления развития ситуации, пусть и наиболее вероятного в текущих условиях.

При использовании стратегического управления могут возникнуть несоответствия: стратегическая задача в реальности является тактической, а стратегический план компании не оказывает должного влияния на ежедневный процесс принятия управленческих решений. В некоторых случаях организациям не удается связать текущие оперативные мероприятия с заданной стратегией.

Указанные несоответствия можно устранить при помощи упорядочения процесса стратегического планирования, рассматривая три основных этапа.

На первом этапе проводится разработка возможных вариантов стратегического развития на основе анализа клиентуры, производимых продуктов и объемов производства определение стратегического профиля компании, ключевых индикаторов успеха в условиях постоянной адаптации к изменениям факторов внешней и внутренней среды, неизбежным в условиях неопределенности.

На втором этапе осуществляется анализ вариантов с учетом перспектив развития внешней среды (анализ внутренних сильных и слабых сторон организации в совокупности с возможностями и угрозами внешней среды – SWOT-анализ). Построение сценариев развития – сценарное планирование, принимающее во внимание возможные варианты изменения ключевых факторов внешней среды. Промежуточный (интервальный) анализ (необходимо определить расхождения между текущей деятельностью компании и состоянием, необходимым для реализации стратегической бизнес-модели). Создание оперативных планов действия и системы контроля. Однако набор стратегических факторов устойчивого развития организации будет зависеть от сценариев, положенных в основу моделирования будущего состояния внешней среды, что обуславливает важность сценарного подхода к стратегическому планированию. Каждая организация определяет для себя набор ключевых факторов внешней среды, что повлияет на уникальность разрабатываемой стратегии, даже в случае совпадения сценариев развития внешней среды.

Реализация стратегий с учетом возможных изменений осуществляется на третьем этапе. При использовании метода «управление результативностью» учитываются следующие факторы:

- ориентация на клиента;
- организация бизнес-процессов: определение и контроль сроков, объема, качества и цены произведенной продукции (оказанной услуги);
- мотивация и компетентность персонала: вовлечение работников в обсуждение подходов к развитию конкурентных преимуществ компании, совершенствование контроля результатов (KPI) и стимулирование качественного обслуживания клиентов.

Бизнес-стратегию целесообразно оформить в виде документа, формализовать цели, описать критерии их достижения для разных управленческих уровней, а затем внедрить сбалансированную систему показателей и разработать карту целей, периодичность сбора и анализа данных.

Реализация любой стратегии зависит от удачного осуществления соответствующей системы стратегических изменений, что сопряжено с соотносением целей и результатов.

Основная цель разбивается на подцели, которые могут быть соотносены с каким-либо аспектом деятельности. На нижнем уровне иерархии которых формируется полный набор измеримых параметров оперативной деятельности.

Предлагается формировать систему индикаторов как вертикально (по этапам формирования стратегии), так и горизонтально (по функциональным подсистемам: маркетинг, производство, финансы, имидж и культура предприятия). Возможна также горизонтальная интеграция критериев (за определенные периоды времени) в рамках каждого из уровней. При этом эффективность достижения вышестоящих целей определяют только критериями определенного уровня.

В процессе обратной связи осуществляется мониторинг и анализ того, насколько грамотно была спроектирована первоначальная модель. Если возникает ситуация, когда цели низшего уровня достигнуты, но при этом имеет место неудовлетворительное положение на более высоком уровне, возникает вопрос о пересмотре подцелей или 320

более правильном определении критериев (драйверов) эффективности. Возникает проблема многокритериальности оценки стратегии, обусловленная следующими причинами. Во-первых, «дерево целей» реализации стратегии на нижнем уровне иерархии содержит, как правило, ни одну, а набор количественно измеримых целей, несводимых одна к другой. Во-вторых, каждая цель необязательно характеризуется одним критерием.

Таким образом, благодаря представлению стратегии как одной из видов целенаправленной деятельности можно построить модель управления реализацией, увязывающую параметры всех реализуемых процессов в единую систему регулирования. При этом формализованное «дерево целей» становится инструментом оценки всего множества разрабатываемых и принимаемых управленческих решений.

На практике реализация стратегии не всегда приводит к достижению поставленной цели. Это связано не только с объективными ошибками управления, но и с тем, что целевое содержание осуществляемой стратегии (или ее последствия) часто остается неизвестным исполнителям. Система стратегических индикаторов позволит на каждом этапе контролировать ход и эффективность реализации стратегии.

Стратегический контроллинг позволяет координировать и контролировать этапы и принципиальную достижимость целей и миссии предприятия. Однако эффективность реализации в данном случае оценивается только на этапе завершения.

Индикаторы должны показывать не только то, что стратегия реализуется в соответствии с программой, а и реально получаемую выгоду на каждом этапе. С этой целью необходимо проводить постоянный мониторинг внешней среды предприятия и оценку параметров деятельности предприятия, от которых зависят агрегированные показатели эффективности деятельности предприятия.

Стратегическое управление активно воздействует на внешнюю среду, для чего необходимо составлять с учетом ситуаций различные планы практических действий, в соответствии с которыми правильность стратегии подтверждалась бы достижением конкретных целей.

К вертикальным индикаторам можно отнести:

- состояние отрасли на начало формирования стратегии и в рассматриваемое время;
- возможности повышения привлекательности отрасли или упрочения конкурентной позиции бизнес-единицы, которые определяются наличием возможностей: повышения эффективности внутреннего управления и изменения структуры индустрии и поведения игроков;
- степень неопределенности принимаемых решений;
- значимость конкурентных преимуществ предприятия на рынке и др.

К горизонтальным индикаторам относятся:

- наличие миссии предприятия;
- динамика дохода, прибыли, рентабельности, темпов роста продаж;
- доля различных процессов в общей сумме; создающие конкурентное преимущество; добавляющие ценность; необходимые для деятельности;
- избыточные.

После определения процессов следует сравнить, как выполняются процессы на данном предприятии и в других фирмах, занимающихся сходной деятельностью.

Далее соотносятся в динамике основные экономические и финансовые показатели, характеризующие функциональные подсистемы на определенной стадии стратегии и влияющие на них внешние факторы:

- соотношение возможностей рынка, ресурсов и объема реализации,

- прирост активов на временном промежутке;
- выявление новых стратегических идей и степень их внедрения и др.

Таким образом, этапы формирования, моделирования и реализации стратегии оцениваются с точки зрения стратегичности (соответствия целям), возможности реализации и эффективности.

В.С. Протасеня, канд. экон. наук, УО «БГЭУ» (г. Минск)

АДАПТАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА К УСЛОВИЯМ ЦИКЛИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Материальную основу развития социума составляет его экономическая система. В рамках экономической системы осуществляется взаимодействие производства и потребления, т.е. изготовителей продукции и других материальных благ и их потребителей. В этой связи производство, потребление и механизм их взаимодействия выступают как основные, системообразующие элементы в экономике.

Согласно теории систем, экономические системы определяются как сложные, нелинейные, неустойчивые и самоорганизующиеся. Поэтому развитие экономических систем, а также функционирующие в их рамках различные институциональные структуры возникают и развиваются не в результате чьей-либо целенаправленной деятельности, а как следствие непреднамеренной, спонтанной самоорганизации.

Рыночную экономику, которая вот уже почти два столетия определяет и задает вектор развития современной цивилизации в полной мере можно отнести к сложной, нелинейной, неустойчивой и саморазвивающейся системе. В то же время это и сложная динамическая система, так как в процессе своего функционирования способна изменять свои внутренние взаимосвязи и структуру (т.е. организованность и порядок) в зависимости от воздействующих на ней факторов. Рыночная экономика имеет преимущественно открытый характер, из чего следует, что процесс обмена (товарами, услугами, информацией, капиталом) внутри системы, а также с внешней средой не имеет (не опосредован) внеэкономическим принуждением. С другой стороны, следуя основным положениям системного подхода, такие системы не могут быть равновесными и являются квазистабильными.

Среди факторов, оказывающих воздействие на развитие экономической системы, а, следовательно, и производства, выделяют, как эндогенные, так и экзогенные факторы. Влияние экзогенных факторов на развитие экономической системы по мере её эволюции все более возрастает. Большинство из экзогенных факторов сложно поддается идентификации и учесть их влияние можно с определенной степенью вероятности. Таким образом, развитие рыночной экономической системы осуществляется в условиях неопределенности, т.е. случайным образом в следующей последовательности. Вначале под воздействием факторов экзогенного характера происходит накопление количественных изменений, отражающихся в деформации характеристик (свойств) элементов и процессов системы, которые, в свою очередь, детерминируют сложившуюся структуру системы, ухудшая её упорядоченность и организованность, что ведет к общей неустойчивости и нестабильности. По мере достижения критической массы деформаций происходит качественное изменение структуры системы, сопровождаемое как