

ров. Количество используемых факторов обычно ограничен пятью, так как большее количество значительно осложняет анализ. На последнем этапе эксперты осуществляют оценку взаимосвязи и взаимовлияния выбранных факторов и событий. Оценка может быть в виде балла, а может просто фиксировать наличие связи.

Одним из наиболее распространенных методов анализа макросреды и внутренней среды предприятия является SWOT- анализ. SWOT- анализ включает следующие компоненты: изучение тенденций показателей фирмы, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков фирмы, определение целей и задач фирмы, исследование внешней среды с целями определения возможностей и угроз.

Целью SWOT- анализа является определение факторов, которые являются сильными и слабыми сторонами предприятия, а также возможностей и угроз рынка, для того чтобы, используя сильные стороны, не упустить возможностей и избежать угроз и в то же время, зная слабые стороны своей деятельности, укрепить их, чтобы воспользоваться возможностями и снизить угрозы.

Учитывая особенности ведения бизнеса в Республике Беларусь наиболее актуальными методами анализа макросреды являются PEST- и SWOT- анализ.

Хмельницкий В. А., БГЭУ (Минск)

УЧЕТНО-КОНТРОЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ЦЕЛЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Стратегическое управление предприятием в узком смысле слова представляет собой ряд последовательных взаимосвязанных этапов, направленных на постановку и реализацию его стратегических задач. В более широком смысле стратегическое управление субъектом хозяйствования представляет собой непрерывный циклический процесс, в котором можно выделить три основные стадии:

- стратегическое планирование;
- стратегическая организация;
- стратегический контроль.

В процессе стратегического планирования определяются стратегии деятельности организации путем установления ее миссии и целей, анализа стратегических позиций, исследования факторов внешней и внутренней среды, которые могут привести к достижению, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

Принятие управленческих решений в системе стратегического управления деятельностью субъекта хозяйствования базируется на поиске нескольких альтернативных вариантов действий, направленных на достижение поставленных целей. Для этого высший менеджмент предприятия должен обеспечиваться информацией о сложившейся и ожидаемой конъюнктуре, имеющихся изменениях в экономической обстановке. Руководству субъекта хозяйствования также должна быть представлена учетно-аналитическая информация о достигнутом уровне производства, реализации, финансовых результатах в различных оценках, группировках и сопоставлениях в заранее согласованной форме, базирующаяся на данных первичных документов бухгалтерского учета, бухгалтерской и статистической отчетности.

После того как необходимая информация собрана, руководство должно решить, какой курс действий выбрать. На этой стадии учетно-аналитическая информация является основой для финансового анализа, который, с одной стороны, предоставляет дан-

ные о финансовой составляющей стратегического потенциала, а, с другой, позволяет оценить стратегические альтернативы. Стратегии, которые не являются финансово обоснованными или которые не приведут к адекватной финансовой отдаче, не могут считаться успешными.

На стадии стратегической организации выполняется приведение всех ресурсов и внутрифирменных связей, всех целей, задач и областей ответственности работников в полное соответствие с выбранной стратегией. Здесь же проводятся необходимые организационные изменения и вырабатываются политики каждого структурного подразделения. В соответствии с выбранными организационными структурами управления строятся финансовые структуры.

На этом этапе управления высший менеджмент субъекта хозяйствования доводит информацию до уровня соответствующих подразделений, ответственных за отдельные производственные и финансовые процессы, осуществляет увязку и утверждение отобранных ими в контексте общей задачи производственных программ на ближнюю и дальнюю перспективу, определяются основные пути достижения выбранных целевых показателей. Руководством предприятия принимаются долгосрочные программы формирования доходов, выбирается учетная и налоговая политика, которые формируются таким образом, чтобы максимально содействовать реализации выбранной стратегии.

В процессе стратегического управления субъектом хозяйствования принимаемые управленческие решения должны четко выполняться его соответствующими структурами и функциональными службами, а сам механизм управления должен протекать в определенном, заранее установленном направлении, обусловленном целями и задачами управления. Но в силу внутренних и внешних объективных и субъективных факторов, зависящих и не зависящих от деятельности субъекта хозяйствования, процесс управления может отклоняться от прогнозного направления. Поэтому важное место в общей системе стратегического управления должно отводиться внутрихозяйственному контролю, который обеспечивает постоянное наблюдение за процессами управления субъектом предпринимательской деятельности и реализацией всех управленческих решений.

В процессе выполнения прогнозных показателей контролируются и анализируются получаемые результаты и эффект, а при необходимости осуществляется корректировка целей, планов и организационного обеспечения. На этой стадии контроль показателей деятельности субъекта хозяйствования строится на данных, поступающих из внешней и внутренней среды, в том числе и из данных бухгалтерского и налогового учета, бухгалтерской и статистической отчетности.

Наблюдение за контролируемыми показателями обеспечивается на основе фиксации информации о фактах производственной и финансово-хозяйственной деятельности, влияющих на формирование конечных результатов хозяйствования, в первичном документе в момент осуществления операций, и обобщения ее в аналитических и синтетических показателях. Обработка информации о фактических результатах достижения предусмотренных количественных стандартов контроля происходит в системе бухгалтерского учета, которая завершается формированием различных форм отчетности, предоставляемых с определенной периодичностью субъектами контроля и предназначенных для принятия последующих управленческих решений по устранению выявленных отклонений. В таких отчетах должна быть отражена следующая информация:

- фактически достигнутое значение контролируемого показателя;
- размер отклонения фактически достигнутого показателя от предусмотренного;
- факторное разложение размера отклонения;

– объяснение причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;

– указание лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности предприятия.

Организацию работы по выявлению отклонений в ходе производства целесообразно проводить по отдельным местам возникновения затрат, сферам и центрам ответственности, что позволяет наиболее оперативно осуществлять оценку уровня достигнутых результатов по предприятию в целом, оценивать результативность работы отдельных подразделений предприятия, выявлять причины и факторы отклонений, возникающих в «узких» местах работы предприятия. Формирование информации об отклонениях по сферам и центрам ответственности также позволяет принимать корректирующие меры, определять причинно-следственные связи, должностных и ответственных лиц с целью компенсации нанесенного ущерба и привлечению их к ответственности, осуществлять мероприятия, направленные на предотвращение нарушений в будущем.

Завершающим этапом процесса реализации стратегических решений является принятие мер по устранению выявленных отклонений. При этом разрабатывается комплекс мероприятий, призванных привести объект управления к прогнозируемому состоянию, при котором цели предприятия будут достигнуты, а прогнозные показатели выполнены.

Холмецкий К. А., БГУ (Минск)

ОСВОЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ

Менеджмент знаний может обеспечить компании такие преимущества, как ускорение инновационного процесса за счет свободного обмена идеями внутри организации; улучшение качества обслуживания клиентов организации за счет сокращения затрат времени на обратную реакцию; увеличение доходов за счет более оперативной доставки товаров и услуг на рынки; обеспечение более длительного нахождения персонала в организации путем более полного выявления знаний персонала и адекватного вознаграждения за них; оптимизация производственных операций и сокращение издержек за счет устранения излишних или ненужных процессов организации.

Основные задачи, стоящие перед менеджментом знаний, включают создание и улучшение носителей знания (разработка лучших баз данных, визуализаций, улучшение доступа к данным); формализацию и структурирование знаний членов организации, не выраженных в явной форме (создание инфраструктуры обмена знаниями между членами организации); улучшение процесса создания знаний (разработка и улучшение механизмов организационного обучения, продвижение инновационных стратегий и процессов, содействие внутриорганизационной коммуникации, приводящей к созданию новых знаний); улучшение культуры и инфраструктуры менеджмента знаний (создание системы мотивации персонала для стимулирования обмена знаниями и генерации идей; разработку технологий и инструментов менеджмента знаний); управление знаниями как активом (идентификация, документирование, измерение и оценка интеллектуальных активов организации; идентификацию, выделение приоритетов и оценка эффективности усилий по разработке и управлению знаниями; легализацию и более эффективное использование прав интеллектуальной собственности); улучшение технологий приобретения информации из внешних источников.