

ценных бумаг”, снижение уровня портфельного риска и соответственно повышение соотношения уровня прибыли и риска.

Важнейшим вопросом управления процессом формирования прибыли является планирование прибыли и других финансовых результатов с учетом выводов экономического анализа. Главной целью планирования является максимизация доходов, что позволяет обеспечивать финансирование большего объема потребностей предприятия в его развитии. В процессе разработки планов по прибыли важно не только учесть все факторы, влияющие на величину возможных финансовых результатов, но и, рассмотрев различные проекты, выбрать один, обеспечивающий максимальную сумму прибыли.

Важным и необходимым предприятию является и планирование уровня рентабельности с целью прогнозирования дивидендов, инвестиций, определения предельного процента привлечения заемных средств.

В.Е. Глушаков

Институт современных знаний (Минск)

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

Высшую эффективность демонстрируют те организации, которые способны, во-первых, гармонизировать собственные цели и ценности с таковыми своих сотрудников (этический рационализм), во-вторых, получать максимальные прибыли при ограниченных затратах (инновационное управление ресурсами) и, в-третьих, вносить позитивные изменения в социальное и природное пространство (формировать расширенный порядок). Используя методы инженерно-психологического проектирования, они создают сложную систему “техническое устройство — человек — экологическая среда”, в которую внедряется технология и культурная среда, принимающая и адаптирующая ее к своей специфике.

Развитие модульной системы организации производства, при которой штаб-квартира фирмы расположена в одном месте, сборочный конвейер — в другом, поставщики — рассредоточены, задачи НИОКР — решают “гении”, работающие вдали от мегаполисов, а торговая сеть — максимально приближена к многочисленным потребителям продукции, потребовала формирования команд, работающих автономно и наделенных значительными полномочиями. Время, люди и информация стали рассматриваться отныне в качестве главных ресурсов организаций.

Время, потраченное впустую, возврату не подлежит. Поэтому команды действуют автономно по принципу самоорганизации, будучи наделены полномочиями самостоятельно решать все вопросы за исключением определения перечня реализуемой продукции и предоставляемых услуг, их качества и качества обслуживания, установления цены, а также определения показателей по прибылям.

Конкурентоспособность фирм все больше определяется качеством работающего персонала. Поэтому управление им осуществляется пос-

редством планирования и стимулирования служебной карьеры, создания возможностей для самореализации и творчества, а также разработки гибкой дифференцированной системы моральной и материальной мотивации, ориентированной на развитие второй группы потребностей, что обеспечивает развитие потенциала их общей культуры. Показатели инновационной активности сотрудников выдвигаются на первый план, выступая основными критериями измерения эффективности и продуктивности труда сотрудников.

При удвоении научной информации и качественном обновлении основных технологий в промышленности экономически развитых стран каждые 1,5–2 года происходит упразднение прежних и появление новых сфер и рынков бизнеса. В этих условиях только системно мыслящие менеджеры и бизнес-аналитики способны эффективно использовать информацию, становящуюся ныне основным источником сырья, средством обработки и конечным продуктом деятельности фирм. Нанотехнология, биотехнология и геновая инженерия, информационные технологии создали уникальное поле возможностей для бизнеса, которое в состоянии полноценно освоить мобильно работающие команды “мозгового штурма”. Именно они создают внутри фирм критическую массу инновационных перемен во всех компонентах бизнеса, которая позволяет трансформировать их по принципу “подводной лодки в режиме автономного плавания”. При помощи компьютерного моделирования и прогнозирования основных черт будущего выявляются угрозы и возможности для фирмы, кроющиеся в окружающей ее среде и находящиеся вблизи границ ее стратегических интересов, чтобы своевременными организационными изменениями упредить или возможный кризис.

Возникающая при реализации данного подхода мобильность есть результат постоянно наращиваемого фирмами своего потенциала обновления, возможного лишь за счет создания внутри них атмосферы постоянного творчества в каждой рабочей команде, укомплектованной сотрудниками, которые отличаются высочайшим профессионализмом, психологической совместимостью, стрессоустойчивостью и навыками латерального мышления.

Управление такими командами базируется на принципе “направленной самостоятельности” и предполагает:

создание самоуправляющихся команд, самостоятельно отвечающих за финансирование и планирование своей деятельности. Их руководителями назначаются специалисты, отличающиеся от своих коллег-подчиненных не общим высоким уровнем образования и квалификации, а лучшим стратегическим мышлением, умением принимать верные управленческие решения в форс-мажорных обстоятельствах, способностью организовать продуктивную командную работу в условиях нарастающего количества рассеянной информации, увеличивающейся неопределенности, а значит и риска;

выделение в фирме группы менеджеров работающих в качестве экспертов “по вызову” и большую часть своего рабочего времени посвящающих оказанию помощи командам в области налаживания коммуникаций и обмена информацией;

назначение главных менеджеров курирующих работу над различными проектами и осуществляющих контроль деятельности специально создаваемых для этого команд по целям и результатам, в зависимости от их большего или меньшего профессионального уровня;

построение работы фирмы в периоды инновационной активности по принципу “матрешки” путем использования небольших, мобильных подразделений;

формирование у работников мышления бизнесмена ориентирующего их на анализ зависимости своих доходов от затрат, прибыльности дела, а также “болезнь” новациями и желание расчетливо рисковать.

*В.А. Головков,
И.В. Шафранская*

Белорусская сельскохозяйственная академия (Горки)

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ В ОВОЩЕВОДСТВЕ

Оптимизация производственных программ сельскохозяйственных предприятий включает в себя решение системы взаимосвязанных задач, основными из которых являются задачи, определяющие объемы и структуру реализуемой продукции, а также каналы распределения.

Предпочтительным критерием оптимальности при оптимизации производственной программы предприятия является максимум прибыли. Тем не менее, в условиях существенной ограниченности материальных и финансовых ресурсов, следует признать необходимость реализации и таких критериев как максимальная окупаемость совокупных затрат или же затрат отдельных ресурсов. Кроме того, следует учитывать, что важнейшим в условиях рынка является фактор стабилизации производства и сбыта продукции.

$$Q = \sum_{i=1}^n a_i y_i$$

Такой подход требует многовариантных расчетов с дальнейшей комплексной их оценкой. При этом, необходимо в качестве обобщающего критерия оптимальности использовать комплексный показатель эффективности производства, определяемый по формуле:

где a_i — факторные нагрузки частных критериев оптимальности, y_i — абсолютное значение i -го частного показателя.

Значения a_i можно определить экспертным путем (что связано со значительной долей субъективности) или же использовать специальные математические расчеты. Во втором случае, используя матрицу парных коэффициентов корреляции, рассчитываем редуцированную матрицу, а затем используя известные алгоритмы и соответствующие итеративные процедуры находим значение a_i .