

стимулирующей части фонда заработной платы воздействует на производственный процесс по двум основным направлениям: влияет на производительность труда и экономию материалов. Например, для производительности труда можно записать:

$$k_1(t) = k_1(t-1)/I_w(t),$$

$$I_w(t) = 1 + S[1 - \exp(-(d\Phi_H \times \Phi_H(t) + dF(t) \times F(t))/F(t))],$$

где  $I_w(t)$  — индекс производительности труда;  $d\Phi_H$ ,  $\Phi_H(t)$  — соответственно фонд накопления и его направления на стимулирование производительности труда;  $dF$  — доля фонда заработной платы стимулирующего характера;  $S$  — максимальный прирост индекса производительности труда.

Для целей стратегического развития фирмы и построения финансовых прогнозов имитационная модель предприятия предусматривает возможность изменения параметров процесса, структурных констант и нормативной информации с учетом динамики явлений, тенденций их изменений, либо вариантности развития. При этом количество функциональных уравнений сокращается до необходимого минимума. То есть, если на среднесрочном интервале времени внешняя среда учитывается как стационарная, то на долгосрочном предполагаются различного рода случайные изменения, вызванные микро- и макроэкономическими причинами.

Реализованная на ЭВМ по предложенной методике имитационная модель предприятия позволяет современному менеджеру соединить тактику и стратегию управления фирмой, предвидеть открывающиеся возможности, а также внутрифирменные и внешние кризисы.

*А.Р. Войтехович*, ассистент

Полоцкий государственный университет

<http://edoc.bseu.by/>

### **Проблемы формирования и реализации стратегических планов предприятий машиностроения**

Стратегическое планирование приобретает особо важное значение в период переходной экономики, проблема обостряется наблюдавшимся спадом производства по всем основным отраслям промышленности, в том числе и в машиностроении.

Проведенный анализ предприятий машиностроения Витебской области показал:

спад производства в 1995 году по сравнению с 1993 годом составил 4,1 %;

за период с 1991 по 1995 год рентабельность предприятий снизилась на 8,7 %;

доля продукции машиностроения в общем объеме производства снижается.

На современном этапе развития экономики, управляющими, изменения во внешней среде организации рассматриваются в качестве функции несоответствия предположения менеджеров относительно будущего развития внешней среды и реально произошедшим событиям. Это фактически означает, что управляющие лишь констатируют уже произошедшие изменения, пересматривают собственные представления о среде постфактум, т.е. когда эти представления как основа для планирования теряют смысл. Это и обуславливает необходимость внедрения новой концепции планирования, т.е. стратегического планирования.

Можно выделить ряд основных этапов разработки системы стратегического планирования:

1. Определение общего направления и целей развития хозяйственной единицы, ее "миссия".

2. Анализ внешней среды предприятия.

3. Анализ внутренних возможностей предприятия.

4. Формирование стратегии.

5. Распределение финансовых ресурсов и разработка бюджетов.

Первый этап включает в себя качественное выражение "желаемого состояния" предприятия в перспективе. Выбор миссии хозяйствующего субъекта неразрывно связан с конкретизацией содержания и основных параметров хозяйственных операций, обеспечивающих её осуществление. Данная процедура включает: общий анализ ассортимента, объём выпуска, возможной географической и сегментной структуры перспективных рынков во временном интервале от 3 до 5 лет.

На следующем этапе, определяются обобщённые характеристики рынка (потенциальная ёмкость рынка, ёмкость основных сегментов, темп роста, географические особенности, сезонность и т.д.); проводится сегментация рынка, т.е. выявление наиболее предпочтительных, с точки зрения реализации продукции фирмы, групп потребителей; анализ потребительских свойств товара; при выходе на новый рынок сбыта проводится тестирование.

На третьем этапе, происходит выявление и оценка критических факторов успеха, оценка конкурентной позиции предприятия.

На завершающем этапе, происходит распределение финансовых ресурсов и определение операционных показателей для управленческого контроля. Разрабатываются оперативные бюджеты.

Для каждого из вышеперечисленных этапов, характерны объективные причины, обуславливающие проблематичность осуществления эффективного стратегического планирования на предприятиях машиностроения.

Выделим основные из них:

во-первых, стратегическое планирование это не обособленная деятельность предприятия, оно служит основой для разработки тактических, и в конечном счёте, оперативных планов. Не эффективная реализация последних затруднит достижение стратегических целей;

во-вторых, управленцы высшего звена зачастую для достижения высоких результатов в краткосрочном периоде пренебрегают, или не учитывают влияние этих результатов на стратегию организации;

в-третьих, нестабильная, динамично изменяющаяся внешняя среда организации обуславливает большие финансовые вложения в маркетинговые исследования экономических, политических, социальных и др. факторов, что не под силу на данном этапе предприятиям;

в-четвёртых, внедрение систем стратегического планирования на большинстве предприятий происходит, как правило, без существенных изменений традиционных управленческих форм и методов, т.е. система планирования, как бы "прилеплась" к морально устаревшим управленческим формам.

Исходя из вышеизложенных проблем можно определить основные направления повышения эффективности стратегического планирования на предприятиях машиностроения:

1. Строгое соблюдение принципов планирования:

единства;

участия;

непрерывности;

гибкости;

точности.

2. Определение четкой согласованности стратегических планов с тактическими, с учётом постоянно изменяющейся внешней среды организации.

3. Предприятия необходимо рассматривать в качестве второстепенного объекта стратегического анализа; стратегии должны ориентироваться на задачи и условия функционирования систем более высокого порядка, для которых предприятия выступают в качестве одного из элементов. К предприятию надо подходить как к открытой системе. (Например: создание производственных объединений по отраслевому и др. признакам, с целью проведения маркетинговых исследований.)

4. Внедрение новых управленческих форм и методов.

5. Сочетание материальных и нематериальных методов мотивации труда работников занимающихся разработкой планов предприятия.

*Н.П. Кохно, доцент*

Белорусский государственный экономический университет

### **Технологический менеджмент на службе предприятия (опыт промышленно развитых стран)**

Труднее всего увидеть то,  
что прямо перед тобой.

Гете

Особенно остро проблема управления производством встает в периоды кризиса производственной деятельности. Кризис производства, кроме всего прочего, свидетельствует о том, что в области производственной деятельности объективно существует и проявляются факторы, которые не выявлены и поэтому не учитываются при управлении. Речь идет о технологическом факторе производства.

В течение последних лет в промышленно развитых странах через примерно десятилетние интервалы наблюдались волны радикальной смены моделей управления предприятиями и стратегий их деятельности. В 1945 — 1955 годах основное внимание уделялось производственным материальным ресурсам, в 1955 — 1965 годах — финансовым ресурсам, в 1965 — 1975 годах — коммерческим ресурсам, в 1975 — 1985 годах — кадровым ресурсам.

До середины 80-х годов в значительной мере вне сферы стратегического управления оставались только технологические ресурсы. Однако такие ресурсы все более становились основным фактором конкурентоспособности. Данное обстоятельство заставило предпринимателей Западной Европы и США вслед за Японией обратить особое внимание на данный объект управления, и с этого момента начинается активное развитие новой управленческой дисциплины — технологического менеджмента, или — по французской терминологии — управления технологическими ресурсами. Причем речь идет об управлении инновационным процессом не только в технико-производственной сфере, но и в коммерческой, управленческой, финансовой, информационной и других видах деятельности “сервисного” характера. Разумеется, нововведения могут рождаться не только на базе технологии и знаний существующих на данном предприятии, но и на базе внешних по отношению к нему интеллектуальных возможностей. Однако пользоваться последними можно только при наличии на предприятии соответствующего экспертного потенциала.

Технологический менеджмент может уже сейчас внести значительный вклад в решение таких важнейших долгосрочных проблем предприятия,