

УДК 338.13:138.100

С.В. Филиппова, К.В. Ковтуненко

Одесский национальный политехнический университет

МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ ИНТЕРАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© Филиппова С.В., Ковтуненко К.В., 2003

Розглядаються різні підходи до активізації й удосконалювання керування підприємством. Пропонується використання маркетингу як інструмента активізації функціонування організаційних структур керування.

Various approaches to activization and perfection of operation of business are considered. Use of marketing is offered as the tool of activization of functioning of organizational structures of management.

Одной из основных задач экономического развития общества является повышение эффективности общественного производства. Базовой предпосылкой ее решения является совершенствование систем управления всех звеньев народного хозяйства, и, в первую очередь, промышленных предприятий.

В теории управления вопросу его активизации уделяется значительное внимание: активизация управленческой деятельности является ярким проявлением “тихой управленческой революции”, которая началась в мировой экономике на рубеже 80-х годов. Неспособность управленческих систем справиться с нарастающими трудностями во внешней среде в период послевоенного экономического кризиса привела к кризису управляемости реальных предприятий. Поиски выхода из него осуществлялись традиционным повышением квалификации управленческих кадров и изучением теоретических аспектов проблемы. Последнее выразилось в концепции новой “управленческой парадигмы”.

Суть “новой парадигмы” состоит в определённом отходе от управленческого рационализма, согласно которому успех деятельности определяется рациональной организацией производства, снижением издержек за счёт выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективности использования ресурсов. Отсюда вытекает ситуационный подход к управлению, согласно которому внутрифирменное построение системы управления есть ответ на различные воздействия со стороны внешней среды и некоторых организационных характеристик самого предприятия, поэтому подходит любая структура управления, если она обеспечивает максимальное достижение целей предприятия.

Такой подход в корне отвергает В.И. Бовыкин, который полагает, что рационализация организационных условий управления является обязательным условием повышения эффективности управления. Он считает, что “само возникновение ситуационного подхода подчеркивает кризис теории управления, т. е. ее полную оторванность от практики” [1, с. 78], так как последний практически постулирует невозможность создания какой-либо эффективной модели управления в принципе, способной адаптироваться к внешней среде.

Для любого типа систем управления ряд специалистов считает обязательным определение пяти компонентов:

- вида коммерческой деятельности и стратегических направлений её развития;
- превращения общих целей в конкретные направления работы;

- реализации выбранного плана для достижения желаемых показателей;
- реализации выбранной стратегии;
- анализа проделанной работы и ситуации на рынке, внесения корректив в основные направления деятельности, цели, стратегию или в её осуществление в свете изменившихся условий, новых идей или возможностей.

Таким образом, процесс управления предприятием можно представить как комплекс запланированных действий и необходимых поправок (незапланированных управленческих решений). Система активного управления предприятием должна обеспечить его эффективность через комбинацию планового и непланового управленческого воздействия по адаптации к новым достижениям промышленных технологий, теории управления, рыночным тенденциям и пр.

Переход от массового производства к новой индустрии, основанной на интенсивном обмене информацией, поставил вопрос о путях развития современных организационных структур в рамках концепций “неофордизма”, “глобального фордизма”, “постфордизма”, гибкой специализации.

Из перечисленных выше концепций, наиболее интересной является концепция “гибкой специализации”.

Сторонники концепции “гибкой специализации” считают, что суть перестройки экономики заключается в отказе от массового производства и переходе к гибкой специализации, основанной на высокой квалификации рабочих, свободном распространении информации внутри и между предприятиями.

Разработка системы интерактивного управления предприятием является логическим продолжением этой концепции и следствием увеличения турбулентности организационной среды малых и крупных предприятий.

Задача создания конкретной системы активного управления состоит в правильной оценке действий по определению цели ее существования, профессионального исполнения и получения эффективных результатов. Она относится к сфере административных задач, которая включает:

- создание организационных возможностей для ее функционирования;
- управление бюджетом организации с целью выгодного размещения капитала по подсистемам управления (функциональным или линейным);
- мотивацию управленческого персонала;
- видоизменение обязанностей управленческого персонала и характера работы с целью достижения наилучших результатов управления;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу условия для эффективного исполнения своих обязанностей;
- обеспечение ведения процесса управления, необходимого для реализации и контроля выполнения стратегии.

Качество разработки системы управления определяет качество реализации ее стратегии. Наиболее важные зависимости — между стратегией и организационными условиями, между стратегией и размером вознаграждения, между стратегией и внутренней политикой, обеспечивающей проведение работ, между стратегией и корпоративной культурой.

Каждая из задач управления требует постоянного анализа и решения: продолжать ли работу в заданном направлении или вносить изменения. В процессе стратегического управления все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от

трансформации окружающей среды или появления новых возможностей по улучшению стратегии. Изменение среды внутри и вне организации требует соответствующих корректив, поэтому процесс управления представляет собой замкнутый цикл.

Анализ содержания основных функций управления позволяет сделать вывод о том, что подготовка и принятие управленческого решения означает практическую работу по постановке целей, задач, преследуемых субъектом управления, и разработку мер по их достижению. По своему содержанию такая деятельность и есть не что иное, как планирование. Поэтому его можно определить, как умение предвидеть цели предприятия, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения. А. Файоль отмечал: “Управлять — это предвидеть”, а “предвидеть — это уже почти действовать”.

Аргументами в пользу такого утверждения является тот факт, что с предвидения начинается процесс управления и появляется управленческое решение, по поводу реализации которого в последующем становится возможной сама управленческая деятельность. Кроме того, от качества работы по подготовке управленческих решений, т. е. планирования, зависит и качество самих этих решений, предопределяется успех управленческой деятельности. Наконец, управленческое решение, являясь конечным результатом процесса планирования, связывает прошлое с будущим через настоящее, обеспечивая непрерывное протекание всех управляемых и регулируемых процессов.

В свою очередь, стратегическое планирование представляет собой особый вид практической деятельности людей, состоящей в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Отсюда следует, что активизация управления — это активизация планирования, и в первую очередь, стратегического. Стратегическое планирование, рассматривается как законченный бизнес-процесс активного управления. Он имеет свое содержание, охватывающее его сущность, проявление сущности через процедуры разработки стратегических прогнозов, проектов, планов. Механизм активизации последнего должен учесть его особенности:

- ориентацию на среднесрочную и долгосрочную перспективы, на достижение ключевых целей планируемой системы, от достижения которых зависит её выживание и развитие;
- увязку намеченных целей с объёмом и структурой требующихся ресурсов;
- учёт воздействия внешних, позитивных и негативных факторов с последующей разработкой мероприятий, ослабляющих (нейтрализующих) или использующих влияние факторов для решения стратегических задач;
- адаптивный характер, т. е. способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды и приспособить к ним процесс функционирования планируемого объекта.

Учет особенностей планирования частично возможен путем использования методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Однако, последние показали свою ограниченность в современных условиях хозяйствования из-за усиления неопределённости управления (рост количества и непредсказуемости изменений внешней среды) и роста значения человеческого фактора (концепция корпоративной культуры).

Предлагаемая система методологии стратегического планирования активного управления охватывает круг принципиальных вопросов:

- формулировка цели развития системы активного управления;
- последовательность процесса разработки управленческих решений;
- формы стратегических прогнозов и планов, требования к ним;
- методологические подходы к решению проблем;
- система показателей и методов обеспечения оптимизации планирования.

Решение любых проблем управления имеет определённую логику, под которой понимают упорядоченную последовательность, взаимосогласованность, соподчиненность и обоснованность процедур, связанных с решением проблем стратегического планирования, определение точек начала и окончания бизнес-процесса планирования.

Ориентация основных идей планирования делит его на четыре типа:

- реактивное (нацеленное в прошлое);
- инактивное (приспосабливающееся к настоящему);
- преактивное (предпочтение будущим тенденциям) планирование ориентировано в основном на будущие изменения;
- интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей) планирование основано на принципе участия всех членов организации.

Активизация управления не должна ограничиваться внедрением только одного интерактивного стратегического планирования. Необходимо охватить также тактическое планирование — принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Активизация управления должна носить комплексный характер, основанный на системном подходе.

Активизация управления малым предприятием — это активизация тех же бизнес-процессов, но представленных в другом организационном виде: крупное предприятие, как правило, осуществляет процесс управления целиком, без существенных изъятий, оно нуждается как в стратегическом, так и в среднесрочном плане, в оперативном планировании. Большое предприятие разрабатывает проекты новых товаров и новых подразделений, малое — упрощая процесс планирования, приводит его к составлению прогноза стратегического развития на два-четыре года и текущих, оперативных планов. Таким образом, для малых предприятий различие активизации функции планирования заключается в оптимизации не объема плановой работы, а состава элементов бизнес-процесса планирования и последовательности действий в технологии планирования.

Планирование начинается и заканчивается многоцелевым учетом и анализом. Так, маркетинговый анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей. Он традиционно выполняет ряд важных функций в системе управления предприятием:

- учитывает наиболее важные факторы внешней среды, влияющие на предприятие и его будущее;
- обеспечивает информацией для лучшего выполнения рабочих функций.

В традиционной системе управления процесс анализа начинается с определения организационной среды управления и основных элементов внутреннего и внешнего

пространства предприятия. Организационной средой управления можно считать часть внешней и внутренней среды предприятия, на которую распространяются организационные отношения и методы организационного воздействия.

Определившись с общим строением организационной среды, из совокупности её элементов выделяют наиболее важными, так называемые “критические точки”, которые тщательно исследуются. Для малого бизнеса их меньше, так как количество его прямых контактов ограничено.

Анализ среды определяется временными рамками: в коротком периоде предприятие может сосредоточиться только на тех элементах, критически воздействующих на его текущее состояние, то есть на элементах рабочей среды; в длительном периоде появляются возможности исследовать общий характер внешней среды.

Малое предприятие имеет меньше организационных возможностей для анализа длительных периодов, поэтому активизация анализа в рамках интерактивного управления означает, что кроме совершенствования его инструментария и технологии проведения, необходимо изменить приоритеты последнего.

Само существование предприятия предполагает, что у него есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности, поэтому одним из приоритетных направлений анализа в системе интерактивного управления становится анализ самих ориентиров предприятия.

Деятельность экономической организации объективно очень разнообразна, поэтому, как указывает П.Ф. Дракер, организация не может сосредотачиваться на одной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий.

Заключительным этапом анализа организационной среды предприятия является оценка полученной информации как основа стратегического маркетингового анализа и определения возможных вариантов стратегии. Основной целью анализа является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы.

Формулирование стратегии следует за стратегическим анализом и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Функциональные стратегии разрабатываются для каждого функционального пространства организации. Инновационные стратегии требуют больших затрат и очень рискованны: в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в потери.

Проведенные исследования подтверждают необходимость приведения организационной структуры фирмы в соответствие с конкретными требованиями внешней среды, что достигается с помощью переориентации ее на маркетинг. Исследование теории и отдельных концепций наглядно подтвердило, что структура предприятия развивается вместе с развитием среды, но только с того момента, когда неэффективность деятельности и внутренние проблемы порождают необходимость изменения структуры.

Для приведения структуры в соответствие стратегии, у выбранного базового типа модифицируется организационный механизм под специфику предприятия. Учитывая отношения соподчиненности, внутреннюю политику и другие характерные особенности ситуации, для создания системы интерактивного управления преобладают факторы, определяющие соотношение “стратегия-структура”.

Таким образом, интерактивное управление — это управление активно-прогнозного характера. В его основе лежат рациональный организационный механизм управления, который создает благоприятные условия для ведения управленческого процесса в двух

направленнях: досягнення запланованих досяжних стратегічних цілей; внепланова корективна для адаптації системи управління к изменению организационной среды предприятия.

Средствами активизации управления должны стать сами функции управления, его внутренние резервы. Сфера активизации — все функциональные пространства управления: маркетинг, планирование, анализ, инновации, персонал и пр. Степень активизации обуславливается целями предприятия, его ресурсными ограничениями, которые изменяются во времени.

Следовательно, любая разработанная система интерактивного управления будет иметь определенный период эффективного функционирования и с течением времени потребует пересмотра. Поэтому она должна быть изначально восприимчива к управленческим, технологическим и прочим инновациям, позволяющим быстрее адаптироваться к будущим изменениям организационной среды. Иными словами, она должна быть ориентирована на маркетинг.

1. Бовыкин В.И. *Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления)*. — М.: Экономика, 1997. — 368 с.
2. *Управление организацией: Учеб.* / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 669 с.

УДК 338.912.3

Т.А. Черемисова

Національний університет “Львівська політехніка”

СУБЛІЗИНГ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Черемисова Т.А., 2003

Розглянуті питання актуальності інноваційного розвитку в Україні та в світі. Статистичні дослідження вказують на причини зниження інноваційної активності вітчизняних підприємств через погіршення їхнього фінансового стану та скорочення внутрішніх капіталовкладень. Наведена структура здійснення сублізингу для технічного переоснащення підприємств за допомогою вигод, наданих податковими привілеями в різних країнах.

The urgent questions of innovation development in Ukraine and in the world are considered. Statistical research indicates reasons for decreased innovation activity in domestic enterprises due to recent deterioration in their financial condition and reduction in domestic capital investment. The structure of realization a back-to-back lease for technical reequipment in the enterprises through benefits afforded by tax privileges in different countries is given.

На сучасному етапі розвитку міжнародних відносин і розміщення сил у світі дедалі важливішого значення набуває високий рівень національного науково-технічного потенціалу, прогресивність застосовуваних технологій, їхня ефективність. Тобто інноваційна стратегія стає