

Данные мероприятия послужат делу становления малого и среднего бизнеса в стране, что в свою очередь окажет благоприятное воздействие на развитие экономики республики в целом, повышение благосостояния граждан и успешное вхождение Беларуси в мировую экономику.

Список литературы.

- 1) Балашевич М.И. Малый бизнес: отечественный и зарубежный опыт: Учебное пособие. – Мн., 1995.
- 2) Мельников Н.К. Основы экономики предпринимательства. – Мн., 2001.
- 3) Манаев О. Бизнес и общество: от равнодушия – к взаимодействию. НЭГ, №19 от 15.03.2002, с.4.
- 4) Сенько А.Н., Крум Э.В. Экономическая безопасность предпринимательства: опыт и проблемы. // Предпринимательство в Беларуси. №6, 2001, с.12.
- 5) Скорбеж А.А. Процветание Беларуси в предприимчивости ее граждан. // Предпринимательство в Беларуси. №6, 2001, с.5.

ПРОБЛЕМЫ ПОСТАНОВКИ ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

В.А. Скворцов, П.А. Ткаченко
УО "Витебский государственный технологический
университет"

Система управления предприятием должна быть построена в соответствии с современными требованиями и мировым опытом хозяйствования. Основным критерием ее эффективности является восприимчивость к запросам потребителей и научно-техническому прогрессу.

Постановка функции стратегического планирования и управления включает четыре направления совершенствования управленческой деятельности:

Во-первых, анализ результатов научных исследований по созданию новых изделий и улучшению технологии их изготовления; предполагающий разработку перспективной программы внедрения достижений науки и техники, совершенствования организации и управления предприятием, что позволяет выходить на рынок с новыми изделиями, вызывающими повышенный интерес и спрос у покупателей.

Вторым вектором, на котором должна быть сконцентрирована инициатива предпринимателя, является **маркетинг**, т.е. глубокое изучение рынков товаров и услуг, обоснование реального объема их производства, реализация и получение максимальной прибыли. Важнейшая задача – создание убедительной рекламы новых изделий, формирующей и развивающей покупательский интерес. Следует учитывать, что реализация хорошего товара приносит мультипликационный эффект, так как рекламу ему начинают создавать сами покупатели. В настоящее время в условиях превышения предложения над спросом решающую роль в конкуренции играет не столько низкая, даже демпинговая цена товара, сколько его высокое качество, надежность, новизна и престижность.

Третьим приоритетным направлением развития управленческой деятельности на предприятиях является поддержание **оптимальных пропорций** в ресурсном обеспечении производства, структуре производственных мощностей, использовании современного оборудования, своевременное и комплексное снабжение материалами и комплектующими, формирование оптимальных объемов оборотных средств, подбор квалифицированных кадров, установление системы оплаты труда, стимулирующей его высокую результативность.

Четвертый, не менее важный аспект развития управленческой деятельности на предприятии – **выработка стратегии**, обеспечивающей максимальную отдачу вложенных в производство средств, рост прибыли и эффективное ее использование, расширение сферы бизнеса, наращивание финансового потенциала. Особое значение имеет формирование финансового механизма управления инвестиционным циклом, обеспечивающим оптимальное использование собственных и привлеченных средств на цели технического прогресса и максимальный рост прибыли. Разработка стратегии должна базироваться на обоснованной финансовой политике предприятия, выработанной на перспективу с учетом собственных возможностей, внешних обстоятельств, действующих законодательных актов, взаимоотношений с партнерами по бизнесу и т.д. Огромную роль при этом иг-

рают объективный и всесторонний анализ экономической ситуации и оценка перспектив изменения финансового состояния предприятия с учетом влияния внутренних и внешних факторов, выявления рисков и возможных потерь прибыли.

Для проведения возможно большего числа альтернативных финансовых расчетов должны привлекаться менеджеры среднего звена.

В этой связи целесообразно выделить следующие направления развития функций управленческих работников:

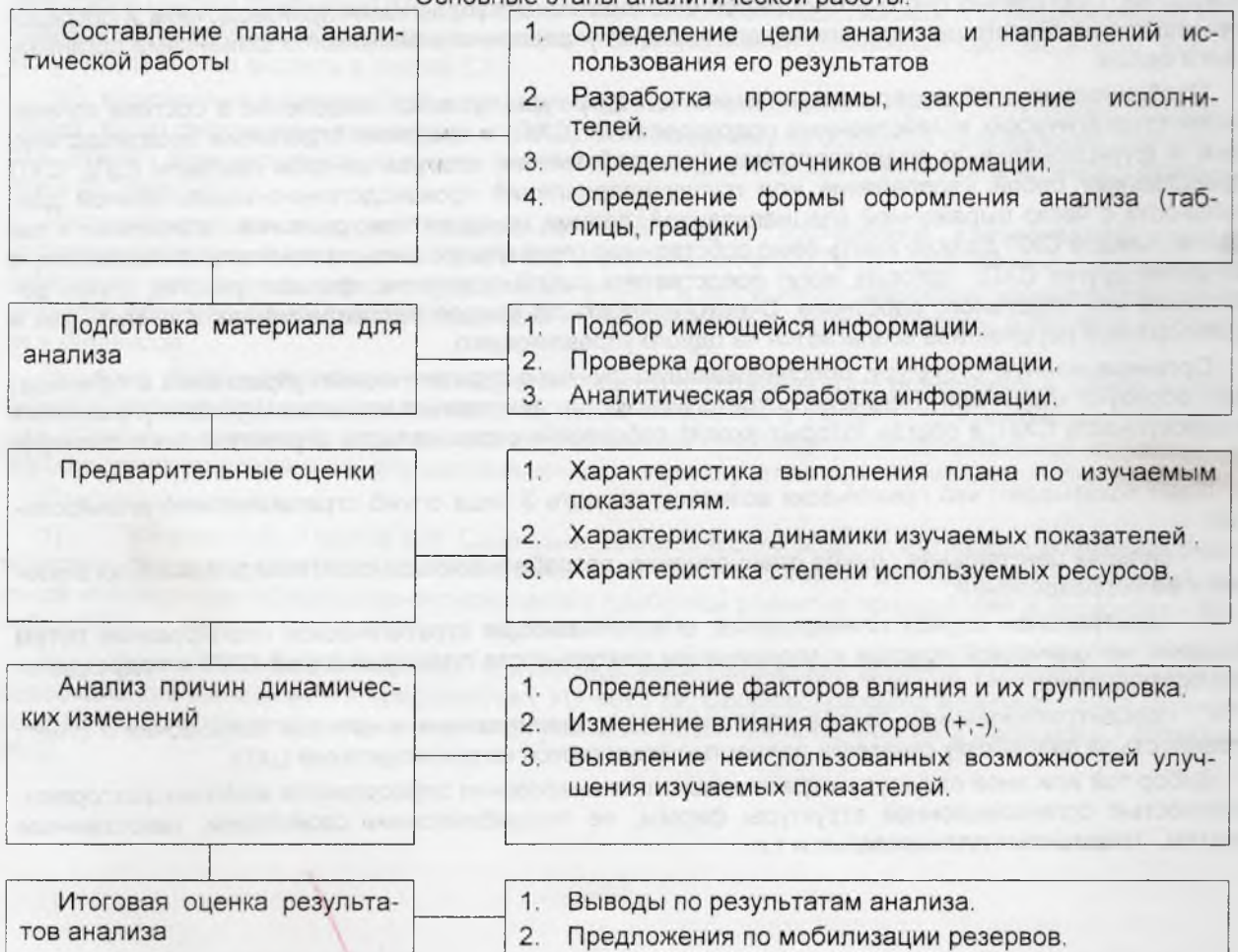
1. Проведение анализа организационного потенциала предприятия (ресурсы аппарата управления, информационные технологии, структура управления).
2. Самообразование и повышение квалификации управленческого персонала.
3. Развитие и целесообразное использование методов достижения целей.
4. Пересмотр и упорядочение системы полномочий в организационной структуре управления (выравнивание скалярной цепи, оптимизация диапазонов контроля, взаимодействие линейных и штабных подразделений);
5. Определение потребности в управленческом консультировании.

Для принятия обоснованных решений необходимо рассмотрение всех сторон хозяйственной деятельности предприятия в их взаимосвязи, а также с применением элементов системного анализа.

Системность анализа представляет собой совокупность методических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным экономическим проблемам.

Успешное проведение аналитической работы зависит от тщательно продуманной ее организации.

Основные этапы аналитической работы:



Использование различных подходов при проведении экономического анализа позволяет более глубоко и детально изучить деятельность предприятия, что ведет к эффективному использованию имеющихся ресурсов и к выявлению неиспользованных резервов.

Результаты анализа являются базой для принятия обоснованных управленческих решений. Поэтому в условиях рыночных отношений предприятия не могут эффективно функционировать без хорошо налаженной аналитической работы.

Рассмотрим принципиальную схему организационной структуры управления (ОСУ) с использованием концепции стратегического хозяйственного подразделения, позволяющую реализовать конкретную стратегию развития бизнеса.

В основу организационной структуры управления положена концептуальная модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Этот подход предполагает децентрализацию управления организацией и позволяет:

- 1) Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде;
- 2) Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе;
- 3) Освободить высших руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством;
- 4) Повысить оперативность принимаемых решений;
- 5) Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и, тем самым, повысить конкурентоспособность фирмы.

По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Особенностью этой модели организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений (СХП) и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям (или работникам) статуса центров прибыли (ЦП). СХП представляет собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками, клиентами и так далее. Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других СХП, которые могут представлять собой отделение, филиал, участок, группу работников или отдельного работника. Ответственность за каждое направление как в кратко-, так и долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел или специалист стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность СХП, в состав которых входят собственные специалисты стратегического планирования.

Опыт показывает, что практически возможно создать 3 вида служб стратегического планирования:

- сильная центральная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений;
- центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методической помощи и координации деятельности плановых служб СХП и подразделений организации;
- децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагается на руководителей СХП.

Выбор той или иной структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры фирмы, ее специфическими свойствами, накопленным опытом, традициями планирования и т.п.

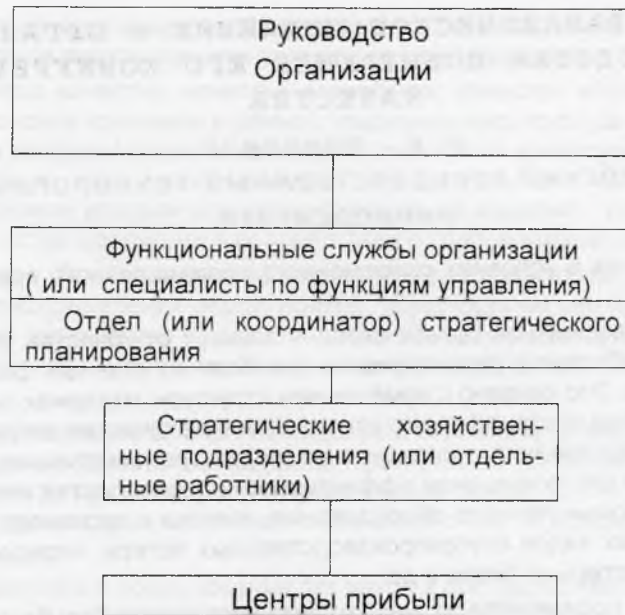


Рис. 1. Принципиальная схема ОСУ, ориентированной на решении стратегических проблем

В рассматриваемой модели организационной структуры управления СХП занимают средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление. На нижнем этаже управления находятся центры прибыли (ЦП), создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации; и через них реализуется оперативное управление производством. Все ЦП могут входить и не входить в состав СХП.

ЦП, включенные в состав СХП, как правило, должны представлять собой структурные подразделения тесно связанные в технологические цепочки по одному из основных направлений деятельности. Эти ЦП функционируют на правах хозяйственного расчета различной степени самостоятельности в составе СХП.

Рассматриваемая структура управления предполагает постепенное «переливание» кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в СХП и ЦП. Это связано с постепенной передачей целого ряда функций управления в СХП и ЦП и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

Решение задачи разработки и внедрения систем стратегического управления в сфере малого бизнеса следует осуществлять постепенно, путем внедрения в управленческую практику организации отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему с учетом укрупнения масштабов бизнеса.

Список литературы.

- 1) Ткаченко П.А., Павлов В.В. Социально экономические аспекты мотивации поведения руководителя предприятия в реальной экономике. / УО «ВГТУ», Сборник докладов международной научной конференции «Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов» - Витебск, 2001.
- 2) Ткаченко П.А., Павлов В.В. Организационно-технические аспекты производственного и персонального менеджмента предприятия / УО «ВГТУ», Сборник докладов международной научной конференции «Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов» - Витебск, 2001.