

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМ СУБЪЕКТОМ НА ОСНОВЕ РАЗЛИЧНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ

Якимчук Светлана Васильевна, доктор экономических наук, профессор

Белгородский государственный университет
308015, г. Белгород, ул. Победы, 85
E-mail: Yakimchuk1995@mail.ru

Заболотная Наталья Владимировна, кандидат экономических наук, старший преподаватель

Белгородский университет кооперации, экономики и права
308023, г. Белгород, ул. Садовая, д. 116а
E-mail: znv6240@gmail.com

Стратегия – это не только осознанное решение относительно миссии, целей, задач и методов их решения, но и реализация взгляда на бизнес как на нескончаемый процесс, достижение поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия управленческих решений, которыми хозяйствующий субъект руководствуется в своей деятельности, основываясь на различных инновационных подходах.

Ключевые слова: стратегия, управление, хозяйствующий субъект, социальная защита.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITY MANAGEMENT STRATEGY BASED ON DIFFERENT INNOVATIVE APPROACHES

Yakimchuk Svetlana V., D.Sc. (Economics), Professor

Belgorod State University
85 Pobeda st., Belgorod, 308015, Russia
E-mail: Yakimchuk1995@mail.ru

Zabolotnaya Natalia V., Ph.D. (Economics), Senior Lecturer

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law
116a Sadovaya st., Belgorod, 308023, Russia
E-mail: znv6240@gmail.com

Strategy is not only a conscious decision about the mission, goals, objectives and methods of their solution, but also a realization of view on business as a never-ending process, achievement of the goals by coordinating and distributing resources of the company. Essentially, strategy is a set of rules for management decisions, by which the business entity is guided in their work based on the different innovative approaches.

Keywords: Strategy, Management, Business entity, Social protection.

В экономической литературе понятие стратегии и связано с его использованием идеи, которые пришли в экономическую науку из военной сферы. Понятие «стратегия» стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегия придает смысл всему тому, что можно сегодня назвать нормой рационального поведения, относится ли это к организации или же к отдельному человеку.

В любой организации, независимо от «среды обитания», есть определенная стратегия производственно-коммерческой деятельности. Это подход к принятию решений, затрагивающих жизненные интересы данной организации, порядок распределения ресурсов, система производственно-коммерческих приоритетов, способы разрешения конфликтных ситуаций, т.е. системный выбор, который делает организация.

Поэтому даже если стратегия не формализована и не приняла вид документа, то она все равно существует объективно.

Исследуя управление хозяйствующим субъектом, представляется, что стратегия – система приоритетов, включающая создание и удержание конкурентных преимуществ на рынке, своеобразная «модель действий», необходимых для достижения поставленных целей и задач путем координации и распределения ресурсов на рынке товаров и услуг. Стратегия определяет приоритетные цели развития компании и представляет собой совокупность взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам целевых программ, отдельных проектов и программных мероприятий, обеспечивающих эффективное решение системных социально-экономических проблем [5, с. 11]. Поэтому, цепочка типовых элементов целевой сферы выглядит так: «миссия – стратегия – цели – задачи».

Вместе с тем известно и несколько иное представление структуры целевого пространства, в котором стратегия и цели меняются местами: «миссия – цели – стратегия – задачи» [3, с. 17]. Здесь стратегия рассматривается преимущественно как способ реализации целей. При таком подходе, однако, цели теряют свою определенность, а их связь с миссией в значительной степени теряется или является результатом произвольного выбора. Для стратегии как комплексного описания предприятия, в свою очередь, место между «целями» и «задачами» представляется узковатым. Поэтому первая иерархия кажется более логичной.

Для стратегии характерно использование типовых классификационных группировок отдельных частных вариантов выбора направлений и характера развития [2, с. 31]. Формирование стратегий предполагает выбор одного из нескольких (обычно не более десяти) заранее разработанных вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и сделанного ранее выбора.

На практике разработка стратегии – это выполнение следующих этапов: уточнение границ организации, ее идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики; анализ стратегического потенциала организации; определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования; позиционирование организации в зоне хозяйствования; определение технологической стратегии; формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии; формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии; анализ возможностей создания интеграционной зоны, определение интеграционной стратегии; разработка финансово-инвестиционной стратегии; разработка вариантов и выбор социальной стратегии; определение стратегии управления. Эти этапы могут повторяться и корректироваться в ходе формирования стратегии. Однако, хотелось бы подчеркнуть следующий принципиальный момент: в первоначальной, базовой последовательности этапов анализа потенциала организации должен предшествовать анализу рынка. Это связано с тем, что без знания потенциала невозможно определить, какая именно часть рынка должна подвергнуться наиболее детальному исследованию. Понятно поэтому, как важен процесс анализа потенциала организации.

Управление разработкой и осуществлением стратегии социальной защиты населения – стратегическое управление социально-экономическим развитием – включает три взаимосвязанных элемента: стратегическое планирование; организацию реализации стратегии; оценку реализации стратегии. Реализация стратегии социальной защиты населения требует эффективного механизма, увязки целей и текущей деятельности. При этом под механизмом реализации понимается совокупность принципов, форм, методов и инструментов целенаправленного управленческого воздействия на социально-экономическое развитие региона.

В качестве важнейших принципов реализации стратегических целей и приоритетов следует рассматривать: сочетание долгосрочного видения и конкретности тактических целей и оперативных действий в реализации конкретных проектов; демократичность, обеспечивающая гласность и открытость хода и результатов работы по формированию и реализации стратегии; социально-экономического развития; партнерство, в соответствии с которым региональные власти, предпринимательские

структуры, общественные организации, население принимают на себя определенные обязательства по реализации намеченного; баланс интересов различных слоев населения, хозяйствующих субъектов всех форм собственности, субъектов управления различного иерархического уровня (в том числе и местного самоуправления), участвующих в реализации стратегии; непрерывность, т.е. организацию регулярного мониторинга, оценки хода реализации и своевременной корректировки стратегии.

Нормативно-правовое обеспечение реализации Стратегии социальной защиты населения государственными органами власти области предполагает: определение приоритетов законотворческой деятельности в соответствии с приоритетами Стратегии; определение границ правовых полномочий; формирование пакета законов, регламентирующих процесс реализации Стратегии; мониторинг исполнения законов по реализации Стратегии.

Решение очерченного круга задач требует: а) создания при Правительстве области координирующей структуры – Исполнительного комитета (Совета по реализации стратегии); б) четкого определения функций этого подразделения; в) разработки Плана действий Правительства и Законодательного собрания по реализации Стратегии социальной защиты населения, т.е. перечня увязанных по материальным, финансовым и кадровым ресурсам мероприятий подразделений Правительства; г) утверждения Плана действий Законодательным собранием области, чтобы учесть мероприятия плана при подготовке проекта областного бюджета, предусмотреть выделение средств на те или иные программы, планы и проекты.

Кроме того, для разработки планов, программ и проектов по реализации стратегических целей и приоритетов, мониторинга, корректировки и обновления Стратегии необходимо создать тематические комиссии и рабочие группы. Координация работ по организации Стратегии может быть возложена на одного из заместителей губернатора области.

Принцип партнерства и баланса интересов, положений в основу разработки и реализации Стратегии требует создания специальной структуры – Инвестиционного Совета по социальной защите населения во главе с губернатором области или его заместителем (рис. 1).

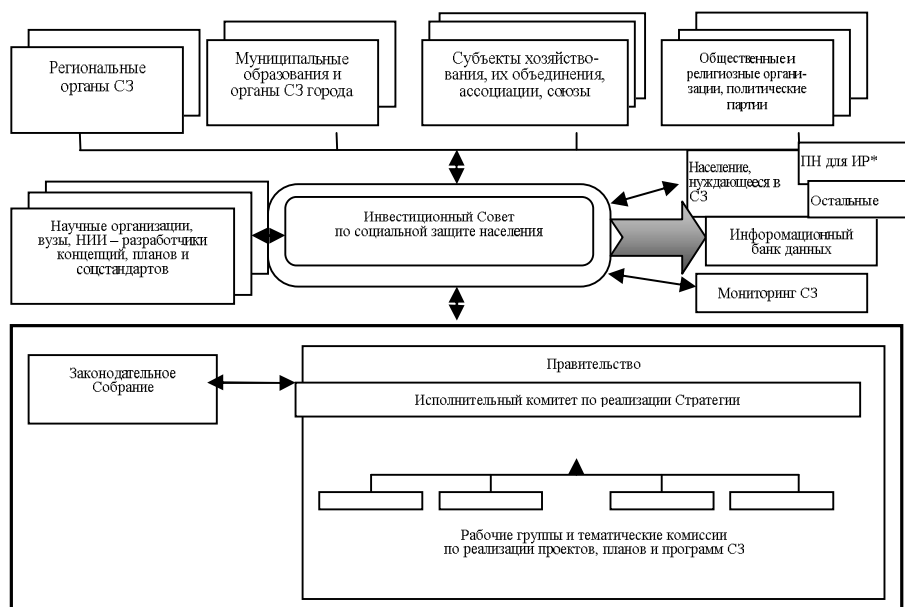


Рис. 1. Предлагаемая схема инновационной системы управления социальной защитой населения на основе государственно-частного партнерства (*ПН для ИР – перспективное население для инновационного развития)

В компетенцию совета входит обсуждение ключевых решений, отслеживание процесса реализации, согласование и внесение коррективов в Стратегию с учетом интересов всех участников.

В предлагаемой схеме (рис. 1) взаимодействие, обозначенное двойной стрелкой, означает направление координации действий власти, частных структур и общественных организаций. Координация действий автоматически приведет к оптимальной пропорции между социальной справедливостью и экономическими возможностями. Принципами такой координации могут быть: софинансирование наиболее важных направлений социальной защиты, государственно-частное партнерство, принцип ответственности результатов мониторинга и социальных задач, принцип учета интересов малых групп нуждающихся, принцип индивидуального подхода к незащищенным слоям населения, принцип приоритетности социальной помощи перспективному населению для инновационного развития.

Алгоритм оптимального взаимодействия заключается в выявлении необходимости социального инвестирования направления, которое определяется разработчиками программ; формирования концепции и разработки программы направления социальной защиты; определения форм и участников финансирования программы, их ответственности и предпочтений; законодательная инициатива, обсуждение и формирование соответствующего закона; исполнение программы с помощью органов власти; совместный контроль участников над реализацией программы; измерение эффективности программы; прогнозирование перспектив роста человеческого капитала в результате программы; подведение итогов, пролонгация и оптимизация программы или ее завершение.

Для обеспечения участия различных структур и общественности в работе Инвестиционного Совета по социальной защите населения, осознания населением важности намеченных изменений, формирования благожелательного отношения к ним необходимо соответствующее социально-психологическое обеспечение. Гласность и открытость, информированность людей о разработке и реализации Стратегии – залог успеха. Привлечение широкой общественности к обсуждению и экспертизе разработанного документа – первый шаг в этом направлении.

К числу наиболее эффективных форм вовлечения общественности в реализацию и контроль за ходом модернизации следует отнести деятельность СМИ, а также просветительскую и образовательную деятельность, которая создает условия для инициативы снизу. Управление процессом реализации Стратегии требует использования адекватных методов – экономических, организационных, правовых, социально-психологических, позволяющих достигать наибольшего эффекта [4, с. 19]. Эффективность реализации стратегических целей и приоритетов социальной защиты населения в определяющей степени зависит от избранной системы управления, т.е. инструментария, посредством которого исполнительные органы власти региона будут реализовывать намеченное.

Одной из важнейших функций управления является планирование. С этой функции процесс управления начинается, от полноты ее реализации зависит результат. Именно планирование позволяет управлять целенаправленно, обеспечить баланс отраслевых, региональных, федеральных и местных интересов. Отечественный и зарубежный опыт позволяет утверждать, что в рыночных условиях хозяйствования в качестве наиболее адекватного механизма реализации стратегических целей и приоритетов следует рассматривать индикативное планирование.

Основными принципами индикативного планирования являются: целенаправленность, т.е. разработка системы экономических, социальных, экологических и других целей; социальная ориентированность, или обеспечение приоритета социальных проблем; комплексность – учет совокупности всех факторов развития региона: социальных, экономических, экологических; сбалансированность региональных и федеральных, а также муниципальных интересов; увязка программных мероприятий по исполнителям, ресурсам и срокам осуществления; эффективность, т.е. обеспечение условий достижения избранных целей и уровня развития (не ниже принятого в стра-

не) с наименьшими затратами; управляемость процессом разработки, что обеспечивается необходимыми организационно-управленческими документами, регламентирующими порядок и персональную ответственность участников программно-плановых работ, наличием методической и информационной базы; гласность и открытость деятельности: привлечение к рассмотрению и экспертизе проектов плановых документов ученых, специалистов, представителей общественности и населения; сочетание территориального и отраслевого аспектов планирования, что предполагает разработку планов развития отраслей экономики региона с учетом интересов данной территории и рационального использования имеющихся ресурсов; адаптивность, т.е. учет возможных изменений внешней среды; легитимность, которая обеспечивается рассмотрением и принятием разработанных документов законодательным органом власти. Этим требованиям удовлетворяет многоуровневая система индикативного планирования, включенная в существующую систему управления социальной защитой. Остановимся на основных ее компонентах (рис. 2).

Первый уровень составляет подсистема стратегического управления. Механизмом реализации этой подсистемы является разработка Стратегии и соответствующих ее реализации индикативных показателей. Утверждение Законодательным собранием Стратегии позволит говорить о реализации стратегического планирования как наиболее адекватного инструмента управления в условиях рыночной экономики.

Стратегическое планирование – основа среднесрочного и краткосрочного планирования. Поэтому второй уровень представляет подсистема тактического управления, охватывающая среднесрочный период (до 4 лет). В рамках этой подсистемы реализуются цели и приоритеты, выработанные на первом уровне.

Третий уровень – подсистема оперативного управления. Этот уровень направлен на выполнение тактических целей и задач посредством разработки и выполнения планов, рассчитанных на один год. Обратную связь и непрерывность процесса планирования обеспечивает мониторинг ситуации и осуществления намеченных целей.

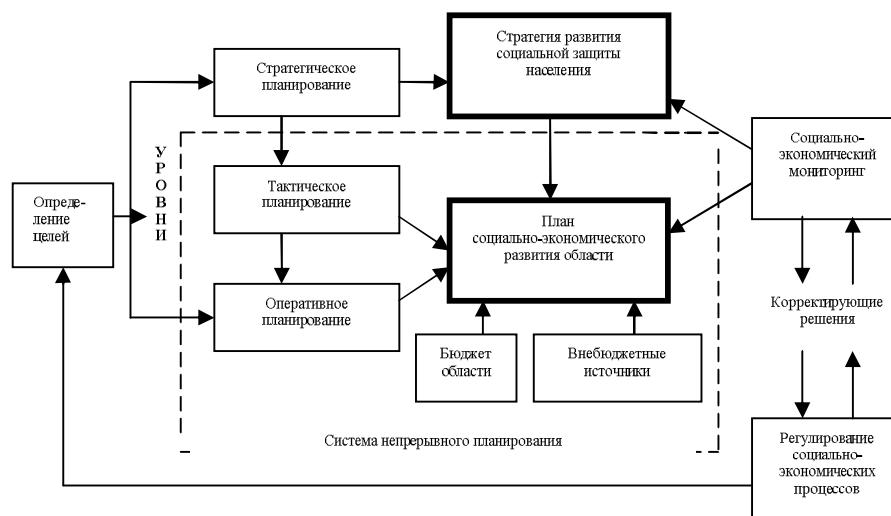


Рис. 2. Существующая система управления социальной защитой

Проведенная систематизация субъектов социального инвестирования показала, что в качестве таковых выступают практически все экономические субъекты рынка, включая, в широком смысле, и домохозяйства. Источники финансирования социальной защиты, как и социальные гарантии, имеют свои пределы. Однако каждый инвестор как активный участник процесса социальной защиты должен иметь доступ к информации о состоянии использования своих инвестиций и той доле «выигрыша», на которую он рассчитывает при вложении средств в социальную защиту (рис. 3).

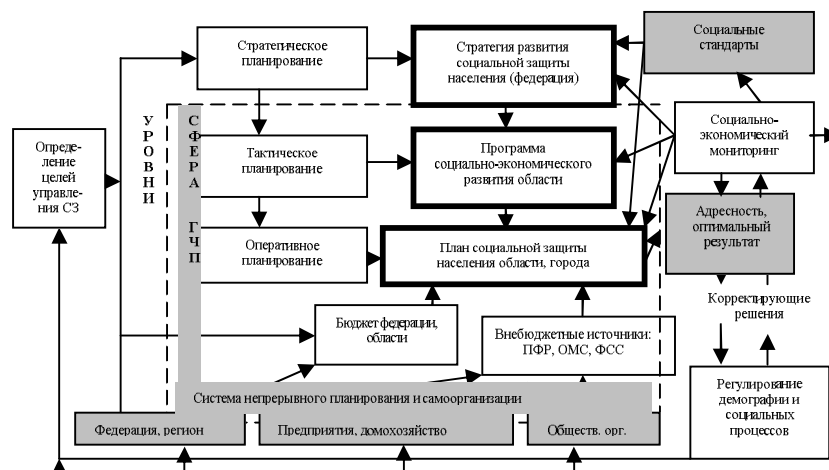


Рис. 3. Инновационная система управления социальной защитой на основе государственно-частного партнерства, самоорганизации, индикативного планирования и социально-стандартного подхода

Схема управления системой социальной защиты в современных российских условиях обоснованно оставляет приоритеты за государством. Помимо государственной системы социального страхования и социального вспомоществования в аналогичные социальные проекты меньшего объема направляют свои средства частные инвесторы.

Суть непрерывного планирования заключается в разработке одного документа – комплексного плана (программы) социально-экономического развития региона на четыре года [1, с. 27]. При этом первый год рассматривается в плане детально, с месячной (квартальной) разбивкой мероприятий и показателей, второй год – более укрупнено, с полугодовой разбивкой, третий и четвертый годы – в годовых параметрах. При подготовке плана на очередной год уточняются перспективы на три следующих года и дополняются мероприятиями на четвертый год. Тем самым обеспечивается непрерывность и преемственность планирования и управления реализацией Стратегии (табл.).

Таблица

Схема непрерывного четырехлетнего планирования

Год разработки плана	Планируемый период, годы					
	2005	2206	2007	2008	2009	2010
2004						
2005	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	4-й год	4-й год
2006		1-й год	2-й год	3-й год	3-й год	
			1-й год	2-й год		

Таким образом, предлагаемая система индикативного планирования базируется на принципах стратегического управления, оперативное управление осуществляется с учетом сформированной стратегии развития при соблюдении принципа непрерывности и преемственности управления и планирования. Принципиально важным для реализации Стратегии является организация регулярного мониторинга Стратегии, т.е. постоянно действующей системы наблюдения, сбора информации, контроля и оценки результатов. Основная цель мониторинга – успешная реализация Стратегии и поддержание ее актуальности. В ходе мониторинга решаются следующие задачи: стимулирование осуществления Стратегии в целом и отдельных ее мер; оценка степени реализации избранных целей и задач развития, достаточности ресурсов и необходимости корректировки целей; оценка степени реализации мер, их уточнение и корректировка.

Следовательно, мониторинг необходим для того, чтобы не только оценить успехи, но и ускорить необходимые решения, своевременно внести коррективы, если запланированные действия не дают ожидаемых результатов, поэтому мониторинг

Стратегия включает в себя три элемента. 1. Мониторинг внешней среды региона базируется на исследовательской работе по изучению ситуации в отраслях, соседних регионах, стране и мире. 2. Мониторинг общих результатов реализации Стратегии предполагает анализ статистики и важнейших интегральных показателей. Это позволяет оценить степень продвижения по избранным направлениям. 3. Мониторинг реализации мероприятий в качестве информационной основы предполагает отчетность рабочих и тематических групп по трем составляющим: а) осуществление мер; б) эффект от реализации; в) активность рабочей группы.

Объединение итогов мониторинга по трем направлениям в свободном отчете позволяет вести мониторинг актуальности и адекватности стратегии, делать выводы о необходимости ее корректировки. Этим гарантируется постоянное обновление Стратегии и стимулируется ее реализация. Итоги мониторинга целесообразно помещать на Интернет-сервере. Здесь же могут публиковаться аналитические отчеты о ходе реализации Стратегии, информация о вносимых коррективах, что обеспечит гласность и открытость процесса. Мониторинг реализации Стратегии может осуществляться как специально созданный при Правительстве области аналитический центр или иная структура, так и сторонняя организация.

Таким образом, осуществление стратегических целей потребует значительных ресурсов, важнейшими из которых выступают финансовые ресурсы области (совокупность денежных средств, которыми располагают органы государственной власти региона), поэтому в качестве механизма реализации стратегии можно рассматривать и бюджетный механизм.

Формирование бюджетного механизма предусматривает: 1) организацию перспективного бюджетного планирования; 2) учет приоритетов развития, т.е. первоочередное финансирование приоритетных направлений; 3) формирование бюджета развития (за счет внутренних и внешних заимствований на инвестиционные цели); 4) повышение устойчивости бюджета.

Формирование бюджета развития – важнейшее условие реализации стратегических планов. В бюджет развития для финансирования конкретных программ и проектов на долевых началах могут привлекаться средства заинтересованных предприятий и организаций, внебюджетных фондов, фонда занятости, фонда развития предпринимательства и малого бизнеса, средства населения.

Средства бюджета развития используются на финансирование инновационной и научно-исследовательской деятельности, а также на капитальные вложения, на мероприятия по охране окружающей среды (сверх ассигнований из экологических внебюджетных фондов), иные расходы, направленные на развитие региона. Бюджет развития обеспечивает финансирование приоритетных программ и проектов по реализации Стратегии, принятых и утвержденных Законодательным собранием области. Использование средств бюджета развития должно осуществляться на конкурсной основе на условиях возвратности, платности, срочности; не допускается отвлечение его временно свободных средств на финансовые операции, не связанные с реализацией инвестиционных проектов. Одним из направлений реализации стратегии развития социальной защиты населения может являться интеграция структур системы.

Список литературы

1. Баринов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 235 с.
2. Конарева Л. А. Стратегия реализации социальной ответственности в XXI в. / Л. А. Конарева // Власть. – 2009. – № 2. – С. 117–127.
3. Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики / под ред. Д. С. Львова. – Москва : Экономика, 1999. – 794 с.
4. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке / под ред. А. Г. Гранберга, В. И. Данилова-Данильяна, М. М. Циканова, Е. С. Шопхоева. – Москва : Экономика, 2002. – 414 с.
5. Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / D. Alfred, Jr. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1969.

References

1. Barinov V.A., Harchenko V.L. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M, 2005, 235 p.
2. Konareva L.A. Strategija realizacii social'noj otvetstvennosti v XXI v. [Strategy of realization of social responsibility in the XXI century]. *Vlast'* [Power], 2009, no. 2, pp. 117–127.
3. *Put' v XXI vek: strategicheskie problemy i perspektivy rossijskoj jekonomiki* [Way to the XXI century: strategic problems and prospects of the Russian economy], pod red. D.S. L'vova. Moscow: Jekonomika, 1999, 794 p.
4. *Strategija i problemy ustojchivogo razvitija Rossii v XXI veke* [Strategy and problems of a sustainable development of Russia in the XXI century], pod red. A.G. Granberga, V.I. Danilova-Danil'jana, M.M. Cikanova, E.S. Shophoeva. Moscow: Jekonomika, 2002, 414 p.
5. Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / D. Alfred, Jr. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1969.

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ВНУТРИФИРМЕННОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Неунылова Ольга Николаевна, кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный технический университет, филиал в г. Сызрань
446001, Россия, г. Сызрань, ул. Советская 45
E-mail: docent2025@yandex.ru

В статье рассматриваются теоретические аспекты формирования системы внутрифирменного развития персонала. Анализируются и дается оценка эффективности современных моделей внутрифирменного развития персонала. Раскрыты преимущества и недостатки модели «формирования компетенций», системной модели, «лидерской» модели и «метамоделей». Представлен сравнительный анализ традиционного и интегрированного внутрифирменного обучения.

Ключевые слова: человеческий капитал, управление персоналом, инновационный потенциал, мотивация, производительность труда, внутрифирменное обучение, корпоративная культура.

MODERN MODELS OF INTRA-COMPANY DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL

Neunuylova Olga N., Ph.D. (Economics), Associate Professor

Samara State Technical University, branch in Syzran
45 Sovetskaya st., Syzran, 446001, Russia
E-mail: docent2025@yandex.ru

The paper considers the theoretical aspects of forming the system of intra-company development of the personnel. The efficiency assessment of modern models of intra-company development of the personnel is formulated. The advantages and defects of different intra-company development of the personnel are revealed. The comparative analysis of traditional and integrated intra-company training is given.

Keywords: Human capital, Human resource management, Innovative potential, Motivation, Labour productivity, Intra-company training, Corporate culture.

В современных условиях эффективность труда, мотивация и инновационный потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими стратегический успех предприятия. Особое значение в условиях возрастающей динамики изменений внешнего окружения приобретает вопрос, каким образом функции кадрового менеджмента смогут повысить адаптационные способности предприятия.

В настоящее время основная неопределенность вызвана тем, что стратегический горизонт для многих предприятий резко сузился, осложнилась планируемость общефирменного развития. Наряду с этим обострились и другие кадровые проблемы, в частности, сложно оценить лояльность работников по отношению к работодателю (и наоборот). Это объясняется усилением тенденции к тому, чтобы не связывать профессиональную карьеру с одним предприятием и чаще использовать новые формы занятости. Все это предполагает максимальную профессиональную гибкость рабочего персонала и требует от работника постоянной готовности к самообучению и пополнению знаний.