

Кошелева А.С.**УДК 658****СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД**

Система управления предприятием представляет собой сознательно организованное, целенаправленное и активное воздействие субъектов управления на процесс развития и функционирования организации, ее отдельные звенья и элементы.

Качественная система управления проста и прозрачна, информация едина и достоверна, причём очень важно, что достоверность информации гарантируется собственно системой управления в целом, а не отдельными людьми. В результате достигается возможность простого и эффективного контроля за работой компании в целом, контроля отдельных процессов и даже контроля деятельности отдельных сотрудников. К настоящему времени разработаны десятки методологий построения и функционирования систем управления. Тем не менее, проблемы эффективности управления предприятиями остаются.

Последствия мирового кризиса затронули в определенной степени все российские промышленные предприятия. И, на наш взгляд, мировой экономический кризис предопределил проявления кризисной стадии многих предприятий. Поэтому, чтобы совершить новый виток в деятельности предприятий, руководители должны активизировать свои усилия и усилия персонала в направлении инновационного развития. Как известно, наиболее интересные и прорывные решения появляются в результате кризисных явлений. При недостатке ресурсов обостряется креативность менеджеров. Иначе говоря, в равновесном, стабильном состоянии сложно найти аргументы для поиска новых решений, выведения новых продуктов. С другой стороны, в период относительной стабильности в разы увеличивается количество инвесторов, желающих вложить свои средства в интересные проекты, проводимые предприятием.

Тем не менее, существуют некоторые проблемы управления инновационным развитием предприятия. Инновационная деятельность часто трактуется как деятельность, связанная с использованием новых (высоких) технологий. Все чаще от руководителей предприятий слышны слова о том, что на данном предприятии осуществляется поддержка инновационной деятельности.

Многие предприятия пытаются в том или ином виде осуществлять инновационную деятельность самостоятельно, через создаваемые специально для этого дочерние структуры или инновационные центры, призванные способствовать продвижению и использованию инновационной продукции. Нанимаются специалисты, разбирающиеся в патентно-лицензионной деятельности, охране интеллектуальной собственности и прочим компонентам, необходимым для коммерческого использования инноваций. Но не всегда предпринимаемые усилия приводят к ожидаемому результату. На наш взгляд, причина кроется в устаревших подходах к организации инновационной деятельности.

Одной из важнейших проблем в инновационной деятельности является проблема организации этой деятельности, то есть проблема управления. Анализ деятельности ряда предприятий позволяет сделать вывод о том, что все большее значение приобретает качество управления. Квалификация менеджера, руководителя становится важнейшим фактором обеспечения эффективности инновационного процесса.

Как правило, проблема качественного управления решается за счет привлечения высококвалифицированных менеджеров со стороны и постоянного обучения персонала. Однако здесь возникают проблемы нехватки управленцев высокого уровня, обучение же персонала очень часто оказывается недостаточно эффективным. Подготовка управленческих кадров ведется по принципу обучения отдельным компонентам менеджмента и крайне редко - самой процедуре управления.

Высокая сложность современных технологий управления, недостаточность полученных знаний ведет к тому, что на предприятиях отсутствуют специалисты высокого уровня в сфере инноваций, а это, в свою очередь, ведет к замедлению процесса коммерциализации продуктов инновационной деятельности.

В отличие от чисто финансовых проектов, в инновационных проектах имеется большое число хорошо управляемых факторов (рычагов), способных принципиально изменить инвестиционную привлекательность проекта в лучшую сторону: способы управления, квалификация персонала, опыт менеджера. Именно по этой причине результативность проекта в значительной степени зависит от того, кто управляет. Таким образом, проблема управления в инновационной деятельности становится ключевой.

На результативность производственно-коммерческой деятельности любого предприятия существенное влияние оказывают управление процессом функционирования и организационная структура, в рамках которой этот процесс осуществляется. Эта проблема весьма многогранна. Правильно выбранная структура позволяет обеспечить предприятию или компании полную занятость персонала, гибкость в использовании ресурсов и соответствие требованиям рынка. Таким образом, мы неизбежно приходим к необходимости большей или меньшей реорганизации системы управления инновационной деятельностью предприятия. Сейчас менеджер вынужден действовать в рамках организационной структуры, совершенно не приспособленной к инновационной деятельности. Управлять такой деятельностью значительно сложнее, чем текущим, повторяющимся производством. Для принятия обоснованных и оперативных решений руководству часто необходимо в короткие сроки просчитать и сравнить несколько вариантов планов развития.

Таким образом, инновации - это не только использование высоких технологий, но и инновации в сфере управленческих решений. Для реализации большинства стоящих перед предприятием задач необходима реорганизация системы управления предприятием на основе новых управленческих технологий.

Предприятие, намеревающееся работать гибко, неизбежно приходит к необходимости использования инновационных подходов.

Суть подхода, основанного на использовании новых управленческих технологий, заключается в создании такой структуры управления компанией, в которой персонал встроено в своеобразный конвейер (бизнес-процесс), обеспечивающий качественное изготовление инновационного продукта, выпускаемого компанией. Достигается это за счет организационных мер, и важная роль в построении такой системы принадлежит методологии управления инновациями.

Тем не менее, следует признать тот факт, что внедрению эффективных управленческих технологий мешает отсутствие управленческой культуры, т.е. привычки руководства и персонала работать в жестко заданном временном, функциональном, информационном и прочем регламенте.

Далее следует отметить, что в настоящее время в российской практике применяются системы управления предприятием, основанные только лишь на долгосрочном планировании. Стратегическое планирование внедряется при этом достаточно медленно. На многих промышленных предприятиях до сих пор нет четкого стратегического плана развития. Связано это, как правило, с отсутствием стратегического видения будущего компании и высокой неопределенностью факторов внешней среды. Периодически стратегическим управлением начинают интересоваться фирмы, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Главное различие между долгосрочным (его иногда называют корпоративным) и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Высшее руководство фирмы обычно исходит из того, что в будущем итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и оно, естественно, договаривается с подчиненными ему управляющими о более высоких показателях. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей, с которыми не сходятся реальные итоги. В системе же стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому в качестве первого шага предпринимается анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Вторым шагом является анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы фирмы, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается. Обычно анализ конкурентных позиций показывает то, что фирма может следовать оптимальным стратегиям во всех своих видах деятельности, одни из них более перспективны, чем другие, а некоторые вовсе неперспективны. Следовательно, необходим третий шаг, который получил наименование метода выбора стратегии: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Таким образом, в системе управления посткризисного предприятия должно применяться стратегическое управление, основанное на объективном анализе факторов внешней среды, регулярно отслеживаться реализация стратегий предприятия.

Далее отметим, что большинство руководителей промышленных предприятий России считают причиной своего неудовлетворительного финансового положения высокие налоги, разрыв старых связей, отсутствие денежных расчетов, дороговизну кредитов, экономическую политику государства и еще много других независимых от них обстоятельств. Редко кто из них пытается искать причину тяжелого состояния своих предприятий в собственных ошибках, просчетах и неумении вложения средств, низкой квалификации персонала и т.п.

Особенность инвестирования в условиях России состоит в том, что это не просто способ финансирования очередного проекта по созданию нового продукта, увеличению объемов производства либо освоению технологии, почти всегда это восстановление утраченных предприятием способностей воспроизводить свой производственный потенциал, капитал. Реализация инвестиционного (инновационного) проекта – это системный процесс реформирования предприятия, предполагающий, для того чтобы иметь положительный результат, выполнение ряда начальных условий и понимание принципов и правил ведения бизнеса. Вторая особенность российских условий в том, что сегодня большинство руководителей промышленных предприятий воспринимают инвестиции со стороны как бесплатные или дешевые деньги для насущных нужд и в меньшей степени используют их по целевому назначению. Структурные изменения в потреблении сделали ненужными почти 50% производственных мощностей. А борьба с инфляцией исключительно монетарными методами сделала проблему платежей для многих предприятий почти неразрешимой. Следствием этого явилась почти полная потеря промышленными предприятиями собственных оборотных средств. Практически все руководители пытаются решать эту проблему известным им старым способом - поиском денег. Очень немногие из них рассматривают возможность радикального пересмотра способов ведения бизнеса, перераспределения ресурсов, целенаправленного снижения затрат и увеличения продаж.

На наш взгляд, только лишь интенсивный путь развития предопределяет выход предприятий из кризиса и обеспечит их устойчивое развитие. Данный тип развития представляет собой рост производства за счет более эффективного использования факторов производства, то есть за счет внедрения новых, более эффективных технологий посредством обновления основных фондов, за счет улучшения организации

производства (новая структура хозяйственных связей, управления и кооперации и т.д.), за счет совершенствования использования основных, оборотных фондов, ускорения их оборачиваемости, амортизации, за счет повышения квалификации рабочей силы и совершенствования научной организации труда. Производительность увеличивается, снижается материалоемкость и трудоемкость основного производства, что влияет на повышение прибыли и рентабельности.

В заключение отметим, что система управления промышленным предприятием, включающая методологии инновационного развития и стратегического управления, методологию интенсивного развития организации, по нашему мнению, способна вывести российские предприятия на новую ступень развития и преодолеть негативные последствия мирового экономического кризиса.

Источники и литература:

1. Мочерный С. В. Экономическая теория : учеб. для вузов / С.В. Мочерный, В. Н. Некрасов, В. Н. Овчинников, В. В. Секретарюк. – М. : Приор, 2000. – 406 с.
2. Первушин В. Проблемы управления инновационным развитием предприятий / В. Первушин // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – М., 2005. – № 2. – С. 50-56.

Копченко Ю.Е.

УДК 336.71

ГЕНЕЗИС ПОДХОДОВ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ДОЛЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

Международная практика долевого финансирования показывает, что основной тенденцией последнего времени является стремление разных стран к обеспечению единообразия подходов к вопросам формирования собственного капитала банков. Несмотря на это, в рамках общей идеологии каждая страна решает эти вопросы по-разному, в значительной степени исходя из накопленного опыта, специфики организации и уровня развития банковского дела, а также его регулирования. В результате единая методология долевого финансирования, в разных странах подвергается собственной интерпретации, которая придает финансированию ярко выраженные национальные особенности.

С этой точки зрения рассмотрим, каким образом мировые тенденции в области организации и регулирования долевого финансирования деятельности банка реализованы в российской практике.

В России механизмы долевого финансирования деятельности банков берут свое начало с момента возникновения первых банков, который приходится на 60-е года XIX века. К 1914 году в России было создано около 50 банков. Небольшое количество коммерческих банков объяснялось политикой государства, которая была направлена на финансовую поддержку крупных государственных банков и жесткое регулирование акционерного учредительства [1].

В тот период все банки создавались как акционерные компании, деятельность которых регламентировалась Уставом общества, который подлежал обязательному опубликованию в открытой печати, и Указом "Положение о компаниях на акциях". Согласно этому указу: все акции банков должны были быть приобретаться только за денежные средства; акции могли быть только именными; деятельность общества должна быть открытой и доступной проверке; все акционеры несли солидарную ответственность; количество учредителей не должно быть меньше двух, а один акционер не мог владеть более 10% акций от всего их объема. В соответствии с существовавшим законодательством того времени при формировании уставного капитала в акционерных обществах 50% от суммы участники должны были уплатить в течение одного месяца, а оставшаяся часть вносилась в двухлетний срок со дня утверждения устава. В случае невыполнения этих условий общество признавалось несостоявшимся.

Несмотря на довольно детальную законодательную регламентацию всех процедур функционирования банков (и очень похожую на современную практику), создание банка требовало разрешения российского правительства, которое руководствовалось в своей деятельности принципом экономической целесообразности (по аналогии с принципом "общественной полезности", который долгое время использовался, в частности, в США), и разрешение на открытие банка получали лишь те учредители, которые предлагали важные для государства социально-экономические проекты.

Помимо уставного капитала структура источников долевого финансирования дореволюционных банков была представлена резервным капиталом и нераспределенной прибылью прошлых лет. При этом отличительной чертой деятельности банков являлось то, что акционерный капитал рассматривался банками как основной источник финансирования. По данным статистики за 1898 год, акционерный капитал составлял в структуре ресурсов банков в среднем до 30-40% [2].

Другой особенностью является, то, что в долевом финансировании банки ориентировались в основном на внешний приток капитала. Инструментами для этого являлась прибыль и дивидендная политика банков. В банках XIX века рентабельность капитала не превышающая 10%, которая сегодня является нормальной, свидетельствовала о серьезных проблемах в деятельности банков и могла спровоцировать массовый отток ликвидности и акционерного капитала. Поэтому все банки проводили агрессивную дивидендную политику, при которой дивидендные выплаты почти в полном объеме поглощали полученную прибыль, а уровень