

Богданова Ирина Сергеевна, Воронин Сергей Валерьевич, Филатов Владимир Владимирович
**НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2011/4/50.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2011. № 4 (47). С. 158-161. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2011/4/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

3. Кузнецова Т. В. Программно-целевой подход как ведущая научная концепция формирования личности в системе непрерывного социально-культурного образования // Вестник МГУКИ. 2008. № 3.
4. Ладенко И. С. Интеллектуальные системы в целевом управлении. Новосибирск: Наука, 1987. 200 с.
5. Ладенко И. С., Тульчинский Г. Л. Логика целевого управления. Новосибирск: Наука; Сиб. отд-ние, 1988. 208 с.
6. Морозов В. П., Дымарский Я. С. Элементы теории управления ГАП: математическое обеспечение. Л.: Машиностроение; Ленингр. отд-ние, 1984. 333 с.
7. Планирование экономического и социального развития регионов. М.: Высшая школа, 1987. 342 с.
8. Поспелов Г. С., Ириков Г. А. Программно-целевой подход к планированию и управлению. М.: Советское радио, 1976. 126 с.
9. Постановление ЦК КПСС, Совмина СССР от 12.07.1979 № 695 «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» // СП СССР. 1979. № 18. Ст. 118.
10. Управление проектом: основы проектного управления / М. Л. Разу, А. М. Лялин, Т. М. Бронникова, Б. М. Разу, С. С. Титова, Ю. В. Якутин; под ред. М. Л. Разу. М.: КНОРУС, 2007. 768 с.
11. Чичканов В. П. Принципы и методы долгосрочного планирования экономики регионов. М.: Наука, 1986. 256 с.
12. Эрлихман В. Эпоха освещения // Энергия промышленного роста. М., 2005. № 2.

УДК 658.29

Ирина Сергеевна Богданова
Российская академия государственной службы

Сергей Валерьевич Воронин, Владимир Владимирович Филатов
Московский государственный университет технологий и управления им. К. Г. Разумовского

НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ[©]

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Оно является «центром», вокруг которого вращается вся деловая жизнь организации. Принятие решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нём присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей. Рассмотрим, как в классическом варианте классифицируются управленческие решения, и каково место стратегических решений в коммерческой организации (по результатам обобщения трудов теоретиков стратегического менеджмента и принятия управленческих решений) [1; 5]. Прежде всего, управленческие решения подразделяются на классы в зависимости от принятого критерия:

1. В зависимости от времени их использования решения подразделяются на стратегические и оперативные (тактические). *Стратегические* - это решения, определяющие направление развития организации на продолжительном отрезке времени. *Оперативные* - это решения, конкретизирующие стратегию и определяющие ее реализацию в небольших временных интервалах.

2. В зависимости от объекта управления решения делятся на экономические, социальные (социально-экономические), психологические, политические, общегосударственные, региональные и т.д. Есть смысл остановиться более подробно на экономических, хозяйственных решениях. Это особенно актуально в рамках рыночной экономики. Все разнообразие хозяйственных решений, обусловленное разнообразием рыночных ситуаций, можно свести к трем типам (классам): стандартные, новационные, мотивационные. *Стандартные решения* - это решения повторяемости уже освоенной организацией экономической политики и ее процедур, не изменяющие отношение к товару со стороны производства и реализации. Такие решения оправданы на стадии новизны товара. До тех пор, пока товар на рынке остается новым для многих покупателей, т.е. пока спрос на данный товар не будет удовлетворен у всех желающих его купить, рыночная политика наращивания его производства или обслуживания остается неизменной, ибо приносит нарастающий доход. Но рост реализации не может быть бесконечным. Рынок налагает на него ограничения со стороны спроса. Когда объем реализации достигает объема спроса, наступает равновесие на рынке конкретного товара, что соответствует стадии его зрелости. Наступление стадии зрелости означает, что не за горами стадия старения, к которой следует подготовиться. Поэтому именно на этой стадии целесообразно решить, можно ли кардинально улучшить потребительские свойства уже производимого товара без существенных потерь в доходах или целесообразно подготовиться к производству нового. Во всяком случае, готовность удовлетворить новые требования рынка - свидетельство коммерческой устойчивости хозяйственной организации. К

тому же следует учесть, что производство по сравнению с рынком более инерционно. При смене ситуаций на рынке производство сразу не перестроить и персонал не переобучить. К этому нужно готовиться заблаговременно. Вот почему на стадии зрелости товара целесообразно принимать и реализовывать *новационные решения*. Суть их - в изменении прежней политики производства и реализации.

На стадии старения, когда спрос на данный товар по отношению к его предложению падает, сдерживать затухание спроса можно, главным образом, его стимулированием при помощи заметно понижающейся цены. Ценовой сброс - достаточно мощный стимул для покупателя. Поэтому для стадии старения типичны *мотивационные решения* - решения, которые при помощи цены позволяют сохранить мотивы заинтересованности покупателя в приобретении данного товара и отодвигать сроки его ухода с рынка.

3. По характеру подготовки, разработки и принятия решения делятся на запрограммированные (по терминологии лауреата Нобелевской премии Г. Саймона) и незапрограммированные. *Запрограммированные* - это такие решения, которые принимаются определенной последовательностью шагов (действий) и поэтому делают возможной компьютеризацию, компьютерное программирование (это бухгалтерские операции, формирование статистической отчетности и т.п.). *Незапрограммированные* - это такие решения, принятие которых всякий раз требует необходимых только ему действий и их последовательности. Выбор того или иного вида решения не является произвольным. Запрограммированные решения применяются к хорошо структурированным объектам управления или проблемам. Для плохо структурированных объектов (например, неустойчивые экономические отношения переходного периода) или плохо структурированных проблем (например, решение проблемы неплатежей) применяются незапрограммированные решения. Конечно, такое разделение достаточно условно. В реальной жизни запрограммированность и незапрограммированность сочетаются, и речь может идти только об оправданном выборе их долей в едином процессе принятия решения.

4. По характеру взаимодействия участников принятия решений они подразделяются на *исполнительские*, если между участниками доминируют отношения подчинения или если решение проблемы предусматривает субординацию решения задач, и *компромиссные*, если решение является результатом согласования интересов.

5. По подходу к принятию решений они делятся на: а) *рациональные*, обоснованные объективными аналитическими данными; б) *основанные на суждениях*, опирающихся на прошлый опыт и логику; в) *интуитивные*, обусловленные чувством того, как лучше действовать.

При иерархическом построении управления, какие бы решения ни принимались, между ними должна быть обеспечена взаимосвязь. Она достигается двумя способами: *декомпозицией* решения в конкретные задачи, решение которых предписывается верхним звеном управления нижестоящим, и *агрегированием* отдельных частных решений (задач) в общее решение организации, принимаемое высшим руководством. Для принятия стратегических решений необходимо уметь применять приемы стратегического управления. Мы находим необходимым наиболее тщательно данную область управления, и показать важность использования стратегической службы в организации для принятия стратегического решения.

На сегодняшний день стратегическое управление достаточно популярно в практике управления организацией. Но даже при такой достаточной популяризации стратегического управления, в современной теории не существует единого понятия стратегии. Большинство этих определений разнородны и не позволяют точно определить специфику стратегического управления как самостоятельного вида управления, которое состоит из своих специфических приемов, правил, порядков действий для достижения цели или для принятия важных решений. Потребность в стратегическом управлении вызвана развитием рыночной экономики и развитием различного рода организаций [4].

Рыночная экономика представлена совокупностью организаций различных форм собственности, которые взаимодействуют между собой, конкурируя или сотрудничая, и выстраивают определенные товарно-денежные отношения. Основная цель коммерческой организации, как субъекта рыночной экономики, направлена, прежде всего, на извлечение прибыли. Так как эту цель преследуют все коммерческие организации, то встает вопрос о способах получения прибыли и о способах ведения деятельности. Соответственно, в организации должно достигаться а) получение минимально необходимой для существования организации прибыли и б) возможность достижения других целей организации [3].

Из экономической теории мы знаем, что предпринимательская деятельность влечет определенные риски. Условием, порождающим риск, является конкуренция предпринимателей за потребителя. Говоря о рыночной конкурентоспособности предприятия, подразумевают способность предприятия привлечь и удержать потребителя. Соответственно, и активность организации, и ее риски связаны с данной способностью. Таким образом, мы наблюдаем противоречие - с одной стороны, организация должна вести свою хозяйственную деятельность для того чтобы получать прибыль и иметь экономическую стабильность, а с другой стороны, рыночная экономика, в которой организация действует напрямую связана с наличием риска и возможностью недостижения своих целей.

Чаще всего причина риска состоит в том, что предпринимателю не всегда достаточно информации о состоянии рынка в целом или какой-то его отрасли, или вероятностью принять неверное или не до конца верное решение, которое не в полной мере обеспечит выполнение поставленных организацией целей. Также, если учитывать, что организация - это сотрудничество наемных людей, действующих в рамках поставленной задачи. Соответственно, риски, которым организация подвергается, могут затрагивать не только самого предпринимателя, но и весь персонал его организации. Кроме того, при росте организации, риск, который нес предприниматель ранее самостоятельно, в новых условиях будет распределяться между всеми лицами,

принимающими решение в данной организации. Следовательно, требуется специфический механизм предупреждающий наступление риска экономической дестабилизации.

Таким механизмом в организации может стать стратегическое управление, одной из функций которого является защита от экономического риска. Понятие стратегии связано не с переменами, а со стабильностью, стабильностью принимаемых решений, стабильностью в планировании и в принципе поведения на пути следования к поставленным целям. Выполнять функцию стратегического управления должна стратегическая служба и в ее составе специалисты - стратеги. Отвечая на вопрос каким образом будет работать и чем будет заниматься стратегическая служба или специалисты-стратеги, можно выявить следующие основные функции стратега [4]: а) осуществление стратегического анализа; б) прогноз поведения внешней среды; разработка «уникальных» конкурентных стратегий. Ниже приведенная схема наглядно показывает процесс принятия решения с помощью стратегического анализа [5; 6].

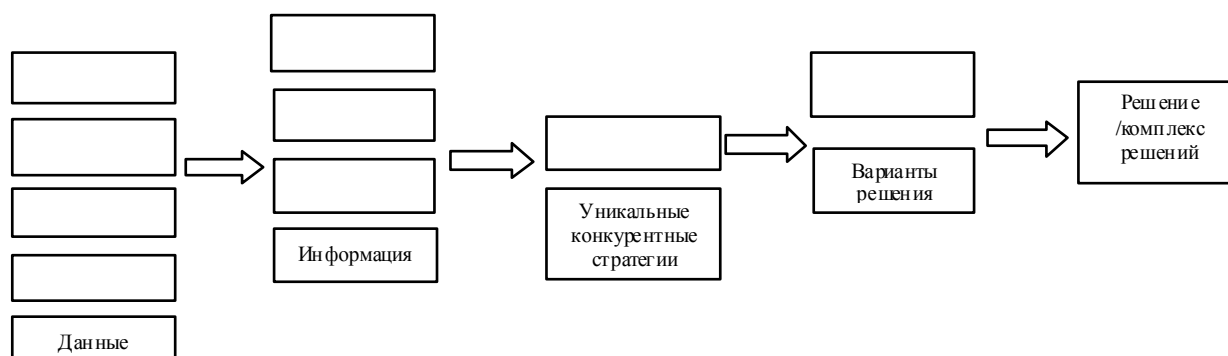


Рис. 1. Стадии процесса принятия решения

На первом этапе проводится комплексный анализ всех имеющихся данных - внутренних и внешних отчетно-статистических данных, научной литературы, обзоров, законодательно-нормативных актов, положений, инструкций, зарубежных аналогов, экспертных оценок, установки лиц, принимающих решения, конкурирующих организаций. Данный анализ проводится с помощью различных инструментов. Такими инструментами выступают методы *SWOT*-анализа, анализ пяти сил портера, *PEST*-анализ. После детального анализа из общих данных вырисовывается информация, которая непосредственно касается организации и перспектив ее деятельности. Далее эксперты-стратеги делают прогноз поведения субъектов внешней среды и проектируют «уникальные» конкурентные стратегии организации. Такой тип прогноза с последующим проектированием стратегии, основанным на всестороннем исследовании с заранее заданными сценариями долгосрочных тенденций, называется сценарным анализом.

Следующая стадия - проектирование и реализация стратегического решения для достижения поставленных целей. Обычно на данном этапе эксперты не ограничиваются выработкой одного решения, чаще всего после разработки «уникальных» конкурентных стратегий эксперты имеют несколько вариантов поведения организации, включая так называемые «корректирующие» и «дополняющие» решения, из которых потом руководитель выбирает одно наиболее приемлемое решение или один комплекс решений. Но в зависимости от способностей принятия решения, дальновидности, аналитических данных и других, как профессиональных, так и субъективных качеств специалистов-стратегов предлагающих варианты решений и руководителя, принимающего решение, возникает новый риск - риск предложения, в том числе не самых надежных решений и принятия менее надежного решения из предложенных.

Результаты анализа, проведенного экспертами-стратегами, зависят от объективности проведения анализа. Каждый участник анализа обладает своим уровнем подготовки, углом зрения, доступом к информации, и другими субъективными качествами. Специалисты стратеги должны иметь способности к адекватному осмыслению результатов анализа. Аналитическая деятельность предполагает наличие у аналитиков соответствующих способностей и навыка анализа и прогноза и является потенциальным источником дополнительных ошибок при принятии решения.

Риск принятия ненадежных решений руководителем организации является отражением уровня развития его способностей и появляется еще при выборе цели, а в дальнейшем распространяется и на принятие решений. На тему нивелирования риска принятия не верного решения руководителем организации, существует много работ как российских, так и зарубежных авторов, которыми были предложены следующие варианты выбора управленческого решения [2]: 1) инициативно-целевая технология; 2) программно-целевая технология; 3) регламентная технология; 4) управление по результатам; 5) метод функционально-стоимостного анализа; 6) теория полезности; 7) эвристический метод (опрос специалистов); 8) экспертные методы.

В практике наиболее часто использующийся вариант - принятие решений согласно теории полезности и экспертный метод. В принятии решений с помощью теории полезности используется приведенный показатель количества и качества выигрыша или проигрыша. От руководителя требуется наличие хороших

аналитических данных и достаточная дальновидность для того, чтобы нынешний показатель полезности не влек за собой уменьшение прибыли и в дальнейшем оставался в допустимом для организации интервале. Привлечение же профессиональных экспертов, на наш взгляд, не снимает, а в некоторых случаях и увеличивает риски, связанные с выбором управленческого решения. Это происходит по нескольким причинам: 1) рекомендации и выводы экспертов-консультантов по одному и тому же вопросу зачастую различны; 2) эксперты, имеющие практический опыт применения своих способностей выбора верного решения, не всегда могут дать четкое обоснование своим предложениям; 3) влияние со стороны менеджеров организации на экспертов может снижать объективность экспертных рекомендаций.

Кроме того, у организации возникает необходимость дополнительных затрат на консультантов. Таким образом, мы можем видеть, что к уже имеющимся рискам принятия решения руководителем добавляется еще один риск, связанный с адекватностью способностей эксперта - стратега. Тем самым, можно сделать вывод, что стратегическое управление, характеризуемое как механизм защиты организации от экономических рисков, не может качественно выполнять данную функцию пока не будет разрешена проблема наличия у стратега профессиональных способностей, позволяющих ему соответствовать специфике стратегического управления. Мы считаем, применение функций стратегического управления в управлении организацией дает определенный положительный результат, но для качественной реализации функций стратегического управления и защиты организации от экономических рисков развитие профессиональных способностей у специалистов-стратегов и наращивание навыка анализа и прогноза у руководителя организации являются ключевыми факторами.

Список литературы

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2002. 465 с.
2. Кузьмина Н. Ю. Принятие решения в условиях неопределенности. 2006.
3. Моргунов Е. Б. Принятие решений руководителем: когнитивные компетенции. 2004.
4. Мундрик Е. Б. Формирование и развитие потенциала стратегической службы организации: дисс. 2010.
5. Открытые курсы бизнеса и экономики. Основы менеджмента. Модели и методы принятия решений [Электронный ресурс]. URL: <http://college.ru/economics/part2/24.htm>
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 2003.

УДК 339.56

Анастасия Олеговна Бузина

Белгородский государственный университет

АНАЛИЗ ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ РОССИИ С ИНОСТРАННЫМИ ГОСУДАРСТВАМИ В ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ[©]

Международный договор - это регулируемое международным правом соглашение, заключенное государствами или другими субъектами международного права для достижения межправительственных договоренностей [6]. Международные договоры и соглашения являются одним из важнейших средств развития международного сотрудничества, способствуют расширению международных связей с участием государственных и негосударственных организаций, в том числе с участием субъектов национального права, включая физических лиц.

Международные договорные нормы охватывают широкий круг вопросов в различных областях и сферах политики, экономики, культуры, науки и т.д. Торговые международные договоры нормализуют и тем самым существенно облегчают и ускоряют развитие международных экономических связей как между странами, так и между отдельными хозяйствующими субъектами. Сегодня, в условиях интернационализации экономики и интеграции национальных экономических систем в мирохозяйственные связи, сведения о международных договорах, соглашениях и конвенциях, регулирующих экономические отношения, становятся особенно актуальными. Целью настоящей статьи является анализ имеющихся у России международных договоров в сфере торгово-экономических отношений, а также выявление их значения для развития внешней торговли.

Круг участников экономических международных договоров различен - он варьируется от двусторонних соглашений между странами, таких, например, как двусторонние соглашения об избежании двойного налогообложения, о взаимной защите и поощрении иностранных инвестиций, развитии торговли, до многосторонних соглашений, конвенций и договоров, которые охватывают страны целого региона и даже всего мира. Количество международных договоров Российской Федерации на сегодняшний день весьма велико, даже если речь идет только о регулировании экономических вопросов. Поэтому для целей данной работы были выбраны те международные договоры, соглашения и конвенции, которые обладают наибольшей