

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНТРАНС РОССИИ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)
ФГБОУ ВПО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

Кафедра экономики

Методические указания к контрольной работе
по дисциплине «Системный анализ в управлении предприятием»

для студентов заочной формы обучения

**Санкт-Петербург
2015**

Составитель
докт-р экон. наук, доц. *Т.Ю. Ксенофонтова*

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Содержание контрольной работы.....	4
Примерная тематика контрольных работ.....	4
Структура и оформление контрольной работы.....	4
Цели и описание контрольной работы.....	6
Введение работы.....	7
1. Характеристика предприятия отрасли.....	9
1.1 Макромодель объекта и элементов внешней среды.....	9
1.2 Обнаружение проблемы и её анализ.....	11
2. Классификация предприятия как системы. Формулировка и структурирование целей..	16
2.1 Определение подсистем предприятия.....	16
2.2 Описание предприятия как системы.....	17
2.3 Определение влияния внешней среды.....	18
2.4 Проблема развития предприятия и пути её решения.....	20
3. Методология проведения системного анализа предприятия.....	21
3.1 Информационные потоки на предприятии.....	21
3.2 Целеобразование в организациях.....	24
3.3. Построение «дерева целей».....	25
3.4. Стратегическая система целей.....	27
4. Определение направлений и политики развития предприятия отрасли.....	34
4.1 Проектирование предприятия для достижения целей.....	34
4.2 Стратегическое управление предприятием.....	34
4.3 Концепция стратегического управления предприятием.....	35
Заключение.....	39
Литература.....	40

ВВЕДЕНИЕ

Роль контрольной работы в освоении дисциплины «Системный анализ в управлении предприятием» состоит в формировании и закреплении знаний и навыков применения комплекса методов системного анализа к исследованию производственных, информационных, хозяйственных, финансовых систем.

Контрольная работа имеет прикладную направленность.

Тематика контрольных работ по учебной дисциплине «Системный анализ в управлении предприятием» и методика их выполнения, отражённая в данных методических указаниях, обусловлена особенностями современного этапа развития соответствующей отрасли научного знания.

В научной и научно-практической литературе появляется всё больше сведений о применении системного анализа (СА) и теоретико-системной методологии при решении крупных исследовательских и прикладных задач. Системный подход проникает в анализ рынков и логистических цепей, в менеджмент, в теорию и практику ценообразования, в управление информационными ресурсами и другими нематериальными активами. Он ориентирует бизнес и его исследователей на поиск неожиданных эффектов взаимодействия, которые становятся основой управленческих инноваций и конкурентных преимуществ.

Системный подход - мощный, но дорогостоящий и специфический исследовательский инструмент, который оправдывает себя в тех ситуациях, когда от других, подчас более строгих и точных, методических подходов невозможно ожидать ценного результата: не хватает данных, слишком многообразны и неустойчивы исследуемые связи, не вполне ясны цели управления. Использование системного подхода не по назначению не только удорожает исследования, но может иметь результатом менее достоверные и точные рекомендации в сравнении с подготовленными на основе альтернативных методов – например, математической статистики или исследования операций.

Чтобы системная методология применялась там, где следует, необходимо широкое распространение знаний о её возможностях и условиях применения. Это обуславливает необходимость ознакомления с основами теории систем и системного анализа в рамках курса специалитета и бакалавриата, в том числе при посредстве самостоятельного освоения имеющихся литературных источников в процессе написания контрольной работы. Методические указания к написанию контрольной работы содействуют решению данной задачи.

Студент, как правило, выбирает тему контрольной работы самостоятельно, учитывая требования настоящих методических указаний и ориентируясь на приведённую в п.1. примерную тематику.

СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Примерная тематика контрольных работ

Тема контрольной работы избирается студентом на основе нижеприведённого примерного перечня тем, либо самостоятельно по согласованию с руководителем (преподавателем, ведущим дисциплину).

В качестве рекомендуемых студентам предлагаются нижеследующие темы контрольных работ:

1. Системный анализ предприятия воздушного транспорта.
2. Системный анализ структуры логистического центра.
3. Системный анализ мотивации интеграционных формирований.
4. Системный анализ рынка транспортных услуг.
5. Системный анализ регионального транспортного рынка.
6. Системный анализ взаимоотношений транспортной организации с бюджетом.
7. Системный анализ внешнеторговых отношений транспортного комплекса региона.
8. Системный анализ проблемы совершенствования информационных технологий управления вложениями в объекты транспорта.
9. Системный анализ информационных издержек на предприятии транспорта.
10. Системный анализ проблемы снижения издержек на предприятии транспорта.

Структура и оформление контрольной работы

Объём контрольной работы, не считая библиографического списка и приложений, составляет не более 40 страниц рукописного текста, выполненного в соответствии с требованиями, изложенными ниже в разделе «Оформление контрольной работы». Рекомендуемый объём — 25...30 страниц (таблица 1).

В таблице 1 представлена типовая структура контрольной работы. Все её части должны быть изложены в строгой логической последовательности, вытекать одна из другой и быть взаимосвязанными.

Контрольная работа оформляется на стандартных листах формата А4 (210×297 мм) с соблюдением полей:

- слева — 30 мм;
- справа — 10 мм;
- сверху — 20 мм;
- снизу — 25 мм.

Написанная работа надёжно сшивается (скрепляется) и помещается в папку.

Структура контрольной работы и объем отдельных ее разделов

№ п/п	Элемент структуры контрольной работы	Объем (примерный), страниц
1	Титульный лист	1
2	Введение	2
3	Глава 1	3-5
4	Глава 2	до 10
5	Глава 3	6-10
6	Глава 4	6 -10
8	Заключение/выводы и предложения	1-3
	Итого	не более 40
	Список использованной литературы	не менее 10 источников
	Приложения	по необходимости
	Содержание	1-2

Нумерация страниц должна быть сквозной, включая приложения. Первым считается титульный лист, но на нём номер не ставится. Нумерация остальных страниц проставляется на расстоянии 15 мм от нижнего края листа по центру относительно полей.

На последней странице контрольной работы ставятся дата окончания работы и подпись автора. Оставляется один чистый лист бумаги для рецензии, замечаний преподавателя.

Цели и описание контрольной работы

Объектом исследования является предприятие, занятое в транспортной сфере.

Цели работы:

1. Овладение системными подходами к анализу сложных организационно-технических систем.
2. Рассмотрение методов формального описания сложных систем и оценка эффективности их функционирования.
3. Развитие навыков анализа организационной структуры системы управления предприятием.
4. Закрепление знаний и практических навыков анализа систем различных классов.

Требования к контрольной работе:

- 1) Выбрать микроэкономический объект анализа (фирма, предприятие, сфера обслуживания).
- 2) Построить макро модель объекта и элементов внешней среды, связанной с объектом. Установить положительные и отрицательные факторы внешнего воздействия объекта и внешней среды.
- 3) Определить целевую функцию системы микроэкономического объекта. Провести функциональное описание системы до 3 уровня иерархии.
- 4) Выполнить морфологическое описание рассматриваемой системы до 4 уровня иерархии. Дать характеристику элементов, связей, структуры и композиции.
- 5) Выполнить информационное описание системы до 3 уровня иерархии. Дать количественную и качественную характеристики информационных потоков. Построить граф информационного описания.
- 6) Сформулировать проблему развития объекта. Предложить пути реализации инновационной деятельности за счет изменения структуры, топологии, иерархии отношений, дерева функций, организации стратегического управления.
- 7) Сформулировать показатели качества и эффективности функционирования объекта.
- 8) Сделать выводы в заключении.

ВВЕДЕНИЕ РАБОТЫ

Во введении должны найти отражение все моменты, нашедшие отражение в данном разделе методических указаний.

Актуальность и цель контрольной работы формулируются в соответствии со сферой деятельности предприятия, заявленного в названии темы. Цель конкретизирует тему, указывая, какой *исследовательский* результат ожидается достичь, выполнив контрольную работу. В данных методических указаниях под целью контрольной работы понимается только желаемый исследовательский результат. В таком же смысле следует использовать этот термин в контрольной работе.

Объект контрольной работы, как правило, ограничивает выполняемое исследование в пространстве. Например, в качестве объекта могут выступать предприятие (подразделение, объединение) или их совокупность, организация, рынок, объект инфраструктуры (в том числе информационной), транспортный комплекс или финансы региона, страны или группы стран. Объект исследования может быть идеальным — например, математическая модель, класс или система моделей, формальный язык или группа языков, алгоритм или их совокупность, база или банк данных и т.п.

Предмет контрольной работы — совокупность процессов, явлений, отношений, закономерностей, связей, присущих исследуемому объекту и представляющих интерес с точки зрения цели исследования. Например, предметом курсовой работы могут быть структура системы или её специфическая разновидность (производственная структура, организационная структура, структура управления, структура информационных ресурсов и др.), процессы обработки информации, инвестиционные процессы, отношения в трудовом коллективе, процессы подготовки и принятия решений, методика алгоритмизации и программирования определённых вычислительных задач и т.п.

Для достижения цели контрольной работы в ней должны быть поставлены и решены отдельные задачи. Задачи, в их совокупности, конкретизируют цель курсовой работы и разбивают процесс её достижения на отдельные взаимосвязанные этапы (рисунк1). Обычное число задач, решаемых в контрольной работе — от трёх до шести. При этом каждая глава контрольной работы содержит решение одной или нескольких задач, смотря по их сложности.

Примеры формулировки задач:

- опираясь на имеющиеся литературные источники, изучить научные основы и прикладные методики классификации информационных ресурсов коммерческой организации по содержанию;
- разработать классификатор информационных ресурсов организации, предоставляющей услуги по управлению инвестиционными проектами клиентов;
- разработать алгоритмы определения показателей релевантности документа каждой рубрике классификатора;
- разработать программное средство, реализующее человеко-машинную процедуру классификации информационных ресурсов исследуемого объекта.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ

1.1 Макромодель объекта и элементов внешней среды

В качестве системы рассматривается микроэкономический объект-предприятие по продаже запчастей к транспортной технике «Lex».

Запчасти к транспортной технике – широкая номенклатура технических объектов для проведения всех видов ремонта и технического обслуживания подвижного состава и средств поддержания их в работоспособном состоянии.

Для качественной оценки предприятия необходимо построение дерева целей и функций предприятия.

Для построения дерева целей и функций необходимо определить внутреннюю структуру организации и её взаимосвязь с внешней средой.

Влияние *внешней среды* на данную систему очень велико. Оно исходит от правовых, политических, экономических, социальных, и других факторов. *Внешняя среда* состоит из действующего законодательства РК, состояние спроса на товар, поставщиков фирм производителей и т.п. Также косвенно влияет такой фактор, как степень развития IT-технологий и крупных производителей.

Внутреннее воздействие оказывают структура предприятия и уровень подготовки специалистов.

Информационные потоки исходят от:

крупных производителей; органов государственной власти и органов местного самоуправления (в частности, налоговая служба).

Материальные потоки складываются из следующих потоков:

товары поставщиков;

реализация продукции;

поставка партий запчастей для юридических лиц.

Целевой функцией системы микроэкономического объекта является повышение эффективности функционирования объекта (работы предприятия).

Показатели качества и эффективности функционирования объекта:

- действенность
- экономичность
- качество товара
- прибыльность (доходы/расходы)
- качество труда
- внедрение новшеств

Миссия, дерево целей и функций представляет собой упорядоченную иерархию целей и функций, выражающую их соподчиненность и внутреннюю взаимосвязь.

Миссией предприятия является качественное предоставление услуг по продаже запчастей клиентуре.

Дерево целей – иерархическая структура в виде графа (дерева), отражающего зависимость и соподчиненность основной и вспомогательных целей (подцелей). Главным принципом построения дерева целей является переход от глобальной цели к совокупности более мелких подцелей.

Основная цель. Предприятие функционирует за счёт своих средств, соответственно главной целью функционирования является получение прибыли.

Огромнейшее значение прибыли в развитии предприятия определяет необходимость непрерывного управления ею в целях роста эффективности хозяйственной деятельности. Управление прибылью представляет собой процесс выработки и принятия управленческих решений руководством предприятия по всем основным аспектам ее планирования, формирования, распределения и использования. Все управленческие решения, касающиеся прибыли, взаимосвязаны и оказывают влияние на конечные результаты деятельности предприятия.

Изменение прибыли связано с разностью между доходами и расходами. Если доходы растут быстрее расходов, прибыль, очевидно, возрастет, и наоборот, если рост расходов опережает рост доходов, то величина прибыли падает.

Подцели:

1. Соблюдение государственных нормативов коммерческой по реализации товара – это цели, определяемые вышестоящими системами.
2. Минимизация цены закупок в соотношении «цена – качество» – эти цели инициируются самой системой управления предприятием.
3. Расширение рынка сбыта – эта цель инициируется начальством предприятия.
4. Улучшение складских помещений и качества обслуживания – эти цели инициируются самой системой управления организацией.

Жизненный цикл дерева целей и функций определяется этапами управления закупкой и реализацией продукции:

1. Проведение маркетинговых исследований на предмет необходимость повышения объемов закупок и выявления их объёмов продаж
2. Распределение персонала и полезного пространства.

3. Контроль над соблюдением технологий обслуживания.
4. Организация удобной реализации товара.
5. Поддержка отечественного производителя.

Жизненный цикл системы реализуется при выполнении определенного набора функций, которые были сгруппированы в блоки, определяющие функциональный состав внешнего воздействия объекта и внешней среды.

Положительные факторы:

Большое предложение на рынке производителей запчастей, а также множество посредников, таких как дилеры, маклеры и более крупные фирмы-посредники.

Товар пользуется большим спросом на рынке, т.к. без использования запчастей невозможно представить ни одно транспортное предприятие и частное лицо, владеющее автомобилем.

Возможность предприятия в относительно короткие сроки изменить ассортимент в случае снижения спроса на имеющийся в наличии товар, так как запчасти представляет собой довольно широкое понятие и включает в себя множество необходимых каждому хозяйствующему субъекту, связанному с транспортом современному человеку товаров.

Отрицательные факторы:

Налоговая служба изымает часть прибыли в соответствии с законодательством РК.

Высокий уровень конкуренции.

Специфическое влияние транспортных техники и технологий. (Рынок запчастей быстро развивается и появляется необходимость постоянного обновления продукции).

1.2 Обнаружение проблемы и её анализ

Проблема была выявлена по итогам работы фирмы, занимающейся продажей запасных частей. За отчетное полугодие прибыль предприятия после покрытия всех издержек, оказалась недостаточной для выполнения плана развития фирмы, в скором времени, возможно, станет проблематичной выплата процентов по займам.

Снижение прибылей за последние полгода было постепенным, что отражалось в соответствующих бухгалтерских документах. Теперь же прибыль оказалась столь низкой, что в этом отчетном месяце стало невозможно выделить средства на развитие. Очевидно, что проблема зародилась не вчера и не месяц назад, а текущая

ситуация явилась результатом длительных процессов, некоторое время не привлекавших внимание руководства.

Было ли это вызвано недальновидностью руководства, внешними факторами, или и тем и другим одновременно, еще предстоит выяснить.

Тем не менее, на сегодня имеем ситуацию, когда фирма стоит на пороге банкротства, т.е. при сохранении тенденции скоро станет неспособна отвечать по своим финансовым обязательствам перед кредиторами и акционерами. Это может привести к самым плачевным результатам. Например, к административной или даже уголовной ответственности для некоторых руководящих лиц предприятия. Не говоря уже о полном коллапсе самой фирмы.

Фактическое положение предприятия следующее. Фирма ведет бизнес, получает какую-то прибыль. Однако вся проблема заключается в том, что прибыли этой, хватает только на покрытие внутренних издержек фирмы. Бюджет развития предприятия не получает денег, также невозможна выплата процентов по займам. Итак, проблема в ее самой лаконичной формулировке звучит приблизительно следующим образом: резкое снижение прибыли на предприятии.

Ее глубинная суть скрывается, скорее всего, в чересчур разросшемся административно-хозяйственном аппарате фирмы. Необходимо провести анализ и выявление малоэффективных и бесполезных звеньев цепи функционирования фирмы с целью их реорганизации или уничтожения. Этот анализ должен помочь выявить пути и возможности повышения прибылей в максимально короткий срок и в перспективе вывести фирму на докризисный уровень работы и в скором времени сильно превысить докризисный уровень дохода.

. Для того чтобы полнее понимать структуру проблемы и иметь более широкие возможности по ее разрешению, необходимо заглянуть в самую ее суть. Попробовать понять, из чего она состоит.

Как известно, прибыль есть разница между выручкой и расходами фирмы. Попробуем разобраться, как конкретно повлиял каждый из составных факторов прибыли на ее снижение в нашем конкретном случае.

Итак, вполне очевидно, что для нашей фирмы снижение прибыли за последние полгода вызвано одновременным разноименным действием обоих факторов, влияющих на прибыль. В это время происходил одновременный рост расходов фирмы и снижение выручки.

Рассмотрим подробнее влияние каждого из этих факторов. Рост расходов за последние полгода был вызван неверно проводящейся политикой расширения компании. Без должного расширения торговых площадей (оно было запланировано

лишь на начало следующего года) был резко увеличен штат сотрудников. Каждый отдел получил вместо прежних 2 продавцов (старший продавец и продавец-консультант), по 5-7 продавцов. Увеличился до 5 штат товароведов, появилась должность заместителя главного бухгалтера, увеличилось до 4, вместо 2 человек количество работников отдела продаж по безналичному расчету. До 20, вместо 10 увеличилось число работников склада. Резко возросло количество хозяйственных рабочих, и т.д. В итоге, число работников фирмы возросло с 46 полгода назад, до 102 человек на сегодняшний день. Все они нуждаются в заработной плате, инструментах и инфраструктуре рабочего места. Покрыть эти расходы следовало бы увеличением продаж, однако, очевидно, что на прежних торговых площадях (1100 м²) неоткуда взяться приросту продаж. Плюс к этому был увеличен парк автотранспорта. Ранее он составлял 2 грузовых микроавтобуса типа «Газель» и 2 легковых автомашины, было дополнительно закуплено еще 2 микроавтобуса и 2 легковых.

Помимо этого резко возросли цены на запчасти к иномаркам, поставляемые производителями неавторизованным посредникам. Все это самым негативным образом сказалось на ежемесячных доходах фирмы. Причиной этого стала недальновидная политика развития фирмы, проведенная руководством.

Одновременно с ростом расходов происходило еще одно негативное явление – снижение выручки. Оно оказалось следствием непродуманной маркетинговой политики фирмы. Не отреагировав своевременно на изменения рыночной ситуации, руководство тем самым породило возможность нарастания проблем, как снежного кома.

Некоторое время назад европейские производители автомобилей начали массированное продвижение своих авторизованных сервисных центров на восток, в частности в Казахстан, при этом сильно завысив цены для неавторизованных посредников. Это привело к тому, что в первую очередь в Алматы, начали открываться новые салоны и сервис-центры, непосредственно имеющие отношение к известным маркам, оттягивая немалую часть клиентуры у таких фирм, как «Lex». Руководству стоило в это время провести массированную рекламную кампанию, расширить предприятие, и, по возможности перейти на неохваченные части рынка – например на поставку запчастей американских фирм, сервисных центров которых в Алматы не так уж и много. Однако, этого не было сделано, и были упущены возможности охвата нового сегмента рынка и расширения. При этом произошел отток клиентуры и, как следствие, снижение выручки.

Все это и оказало влияние на ситуацию в фирме, и привело к сегодняшним результатам.

Как описывалось ранее, прибыль есть доход за вычетом издержек. Весьма высокие издержки складываются из большой заработной платы, которая необходима для

оплаты разросшейся фирмы, высоких цен на сырье и запчасти. Доход тоже никак не увеличивается, в связи с возросшей конкуренцией, и оттоком посетителей. Если увеличить прибыль за счет увольнения половины персонала (продавцов-консультантов, к примеру), это может отрицательно отразиться на динамике работы предприятия. Это, в свою очередь, приведет к еще большему снижению продаж. Они попросту отправятся в соседние фирмы.

Корни проблемы кроются в изначальной недальновидной и непродуманной стратегии функционирования и развития компании. Руководство компании в свое время упустило очевидные возможности занять более выгодное положение на рынке и теперь потеряло инициативу. Стратегия и тактика, выбранные в свое время оказались совершенно проигрышными, и теперь руководство пожинает плоды своей недальновидности.

В дальнейшем, проблема, с которой мы имеем дело сегодня, может развиваться и привести к полному краху фирмы. Поясним: на данный момент фирма не имеет задолженностей по займам и заработной плате. Однако, если ситуация будет развиваться подобным образом, то уже в через три-четыре месяца фирма будет не в состоянии отвечать по своим финансовым обязательствам. Это может в дальнейшем привести к аресту счетов, инициализации процесса банкротства, продажи с аукциона. Более того, руководство фирмы, при определенных обстоятельствах может понести личную административную, или даже уголовную ответственность перед государством.

Проблема снижения прибыли непосредственно влечет за собой проблему неплатежеспособности в ближайшем будущем. Также, ею вызвана некоторая «текучесть» кадров, что выражается в беспрестанной смене персонала. Это все негативно отражается на работе салона, влечет задержки во времени, неопрятность, спешку в работе персонала.

Фирма не может быстро и эффективно реагировать на изменение конъюнктуры рынка, предпочтений клиентов. Данный вид деятельности динамично развивается, поэтому просто необходимо создание резерва материальных и нематериальных активов, который фирма могла бы использовать для своевременного реагирования на изменение рынка. Но в данных условиях формирование резервного фонда практически невозможно, следовательно снижается финансовая устойчивость фирмы.

Низкая прибыль не позволяет проводить достаточно мощную рекламную кампанию. А для такой фирмы реклама очень важна, без нее компания рискует потерять клиентов.

Если ничего не предпринять, то в конечном итоге фирма будет вытеснена конкурентами с рынка. Ее место займут более дальновидные, лучше

организованные компании.

Естественно, как и любую другую проблему, по нашему убеждению, эту можно решить.

Проблему можно решить с помощью метода «мозгового штурма». Для этого необходимо выбрать группу сотрудников организации и дать им возможность высказать свое мнение о предполагаемых путях разрешения проблемы, и выбрать из полученных результатов предложения, которые будут способствовать решению проблемы.

Помимо этого, можно использовать экспертный метод. Для этого, соответственно, необходимо собрать группу экспертов (часть сотрудников данной организации, а часть – со стороны). Выработанные ими инструкции должны быть тщательно изучены руководством компании и немедленно притворены в действие.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СИСТЕМЫ, ФОРМУЛИРОВКА И СТРУКТУРИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ АНАЛИЗА

2.1 Определение подсистем предприятия

Подсистемами на данном предприятии будут являться отделы, работающие самостоятельно, но для достижения одной цели – эффективной продажи продукции (запчасти): руководство предприятием, отделы, службы, бухгалтерия, склад

Морфологическое описание системы:

Нулевой уровень иерархии:

Собственник предприятия

Первый уровень иерархии:

Директор

Второй уровень иерархии:

Зам. директора, начальники отделов и служб

Третий уровень иерархии:

Бухгалтеры, менеджеры, охранники, водители, уборщики, дворники, завхоз, повара, товароведы, операторы ЭВМ, менеджеры, кладовщики, грузчики, продавцы-консультанты

Четвёртый уровень иерархии:

Кассиры

Элементами данной системы являются:

Собственник предприятия в соответствии с законом решает вопросы создания предприятия, определения предмета и целей его деятельности, его реорганизации и ликвидации, назначает директора, осуществляет контроль над использованием имущества. Собственник получает часть прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении предприятия.³

Директор предприятия, главная функция которого – принятие главных управленческих решений по различным вопросам: решения о найме и увольнении персонала, IT-специалистов, привлечении поставщиков.

Главный бухгалтер предприятия. Основными функциями данных работников являются ведение бухгалтерского учёта на предприятии, распределение средств, выплата заработной платы.

Менеджер торгового зала отвечает за контроль и руководство работой группы: продавцов-консультантов, охранников и уборщицы.

Менеджер склада контролирует прием, хранение и отпуск оргтехники на складах, его рациональное использование, облегчение поиска и отпуска оргтехники, её

сохранность.

Бухгалтеры осуществляет бумажную и учётную работы по ведению бухгалтерии.

Кассиры осуществляют операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность.

Продавцы-консультанты взаимодействуют с посетителями с целью продажи оргтехники.

Работники склада обеспечивают прием на склад, хранение и выдачу оргтехники, обеспечивают сохранность материальных ценностей.

Охранники обеспечивают безопасность на предприятии

Уборщицы следят за чистотой помещений.

Сторож склада помогает охраннику склада в обеспечении безопасности предприятия, а также решает мелкие хозяйственные вопросы.

Характеристика связей:

Связи двунаправленные с чётко выраженной подчиненностью.

Организационная структура предприятия строилась по принципу сбалансированности управляющей верхушки и коллектива рабочих-исполнителей.

По всей видимости, данная структура позволяет включить в этот коллектив ещё несколько исполнителей. Она обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев (рисунок 1)

2.2 Описание предприятия как системы.

Для разрешения возникшей проблемы необходимо:

- Проанализировать обмен информацией между отделами и руководством. По возможности упростить передачу, сделать ее более эффективной, удалив ненужные звенья. Это позволит компании быстрее реагировать на изменение рынка.
- Проанализировать деятельность каждого отдела с целью уменьшения издержек.
- Одни отделы не должны заниматься задачами других отделов. Необходимо четко определить обязанности каждого, чтобы несколько человек не делали одну и ту же работу – выигрыш во времени, более рациональное использование трудовых ресурсов.
- Для увеличения объемов продаж необходимо добавить руководящему составу маркетинговые функции или открыть новый специализированный отдел, что в свете существующей проблемы практически невозможно.
- Недостаточная квалификация персонала – тоже проблема, требующая немедленного решения. Работников различных отделов надо направлять на

специализированные курсы повышения квалификации, что впоследствии положительно скажется на производительности.

- Руководство должно подумать о внедрении новых, усовершенствованных технологических принципов работы, снижающих себестоимость продукции и повышающих ее качество. Здесь можно использовать опыт других компаний, уже проверенные методы.

Приведем характеристику фирмы как объекта системного анализа

Фирма «Lex». Это предприятие по продаже запчастей и аксессуаров к транспортным средствам. Торговые площади – 1100 м². Основана в 1995 году. Имеет ежемесячный оборот в \$ 300 000.

Компания «Lex» хорошо известна многим предприятиям транспорта и владельцам автомобилей. Сегодня в состав предприятия «Lex» входит магазин оптово-розничной продажи запасных частей. В магазине представлен широкий перечень запасных частей производства ЗМЗ, BOSCH, ЭлКар, СОАТЕ, Пегас, ЯРТИ и др.

Как показала практика, продажей запчастей, особенно в последнее время, зачастую занимаются случайные люди. С результатами их "работы" нам приходится сталкиваться практически ежедневно. Выполнению такого большого объема работ способствует высокая квалификация специалистов, которые трудятся здесь с самого основания фирмы.

В качестве элементов в нашей организации были выбраны отделы (отдел безопасности; финансовый отдел; отдел кадров; отдел коммерции; отдел делопроизводства; административно-хозяйственный отдел). Выбор этот не случаен – обмен информацией, издержки, квалификацию проще рассматривать по каждому отделу в целом.

Произведём определение подсистем для целей системного анализа.

2.3 Определение влияния внешней среды

Поставщики – фирмы и организации, занимающиеся продажей и доставкой запчастей и оборудования для данного сегмента рынка. От их цен, спектра предоставляемых услуг, условий доставки во многом зависит организация работы предприятия.

Конкуренты – фирмы и организации, занимающиеся продажей запчастей к иностранным автомобилям и сервисным обслуживанием. Их влияние заключается в оттягивании на себя части клиентов, которые, в ином случае могли бы прийти к нам и совершить покупку у нас.

Клиенты – физические лица и организации, пользующиеся услугами нашей фирмы. Их предпочтения и платежеспособность, по сути формируют ассортимент

предлагаемой продукции. Воспользовавшись услугами салона, они рассказывают о нем друзьям и знакомым, советуют, стоит ли пользоваться нашими услугами.

Налоговая инспекция – контролирует соблюдение работниками магазина налогового законодательства. Правильности работы с кассовыми аппаратами; правильности начисления и уплаты налогов; ведение документации и отчетности и т.д. В случае нарушений, выявленных в ходе проверок, фирма подвергается наказанию в виде штрафа. При грубых нарушениях закона в отношении директора и главного бухгалтера может быть заведено уголовное дело.

Торговая инспекция – осуществляет контроль за соблюдением работниками законов РК и правил торговли. В случае выявления каких либо нарушений, фирма или сотрудники, допустившие нарушение, подвергаются административному наказанию.

Средства массовой информации – помимо рекламы, существуют передачи, в которых рассказывается о деятельности разных фирм, описываются услуги, дается оценка их качеству. Все это формирует общественное мнение.



Рисунок 1. Схема организационной структуры предприятия

2.4 Проблема развития предприятия и пути её решения

Проблема данного предприятия заключается в неправильной структуре управления и в неверном распределении обязанностей между служащими. Поскольку она персонала присутствует во всех отделах, то она оказывает влияние на всё предприятие. Проблема достаточно обширная, так как охватывает всё предприятие, поскольку напрямую связана с принятием управленческих решений.

Проблема разрешима несколькими способами, которые также могут использоваться комплексно:

- сменить руководителей высшего звена, назначить на их должность более квалифицированных менеджеров;
- нанять молодых работников, которые в дальнейшем смогут заменить персонал, достигший пенсионного возраста;
- расширить наиболее перспективные отделы;
- прописать все права и обязанности каждого рабочего, чтобы в дальнейшем можно было чётко выяснить, по чьей вине работа не была выполнена в срок. Это бы дисциплинировало работников;
- нанять на руководящие должности квалифицированных управленцев.

Данные меры позволят сократить количество пожилых сотрудников, повысить трудоспособность, обеспечить выполнение работ в установленные сроки, повысить качество товара, уменьшить расходы на малопродуктивных сотрудников. В общем и целом эти меры ведут к минимизации убыточных факторов и увеличению прибыли предприятия.

Для рационального распределения персонала организации необходимо произвести организационные изменения, чтобы добиться баланса между степенью централизации управления и автономностью исполняющих элементов оргструктуры.

Описание предлагаемой структуры:

На предприятии присутствует функциональное распределение по следующим отделам: бухгалтерия, торговый зал, склад, отдел кадров, сервис-центр. У директора присутствует заместитель. Он выполняет очень важную роль: руководит предприятием в отсутствие директора, берет на себя обязанности одного из менеджеров в случае каких-либо затруднений. Если отсутствует главный бухгалтер, его полномочия временно исполняет старший бухгалтер. Хотя такое предприятие, в отличие от третьего, не имеет возможности нанимать рабочих-исполнителей без изменения управляющей части системы, на настоящий момент оно будет функционировать с большой эффективностью, а впоследствии можно расширять как управляющую, так и исполняющую части организационной структуры. Так данная оргструктура приобретает примерную устойчивость, сбалансированность и полноту. Характерна для предприятий среднего размера

3. МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Информационные потоки на предприятии

Информационные потоки – это физическое перемещение информации от одного сотрудника предприятия к другому или от одного подразделения к другому. Цель работы с информационными потоками – оптимизация работы предприятия. Система информационных потоков – совокупность физических перемещений информации, которая дает возможность осуществить какой-либо процесс, реализовать решение. Наиболее общая система информационных потоков – это сумма потоков информации, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность. Информация, которая собирается в системе контроллинга для обработки и анализа должна отвечать следующим требованиям: своевременность (информация по затратам, выручке, прибыли должна поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать), достоверность (чтобы не тратить дополнительное время на ее проверку), релевантность (существенность), полезность (эффект от использования информации должен перекрывать затраты на ее получение), полнота (не должно быть упущений), понятность (информация не должна требовать значительных усилий для расшифровки), регулярность поступления.

Чтобы обеспечить выполнение этих требований к информации, сотрудники, работающие в системе контроллинга, вынуждены разбираться с информационными потоками, чтобы не происходило дублирование информации, информация доходила до адресата и не требовала уточнений.

Система информационных потоков контроллинга должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков предприятия, в противном случае произойдет отторжение сотрудниками предприятия навязанной им системы контроллинга. Часто сама система информационных потоков предприятия работает плохо (документы проходят медленно, никто не отвечает за документ в целом).

Структура информационных потоков предприятия представлена на рисунке 2.

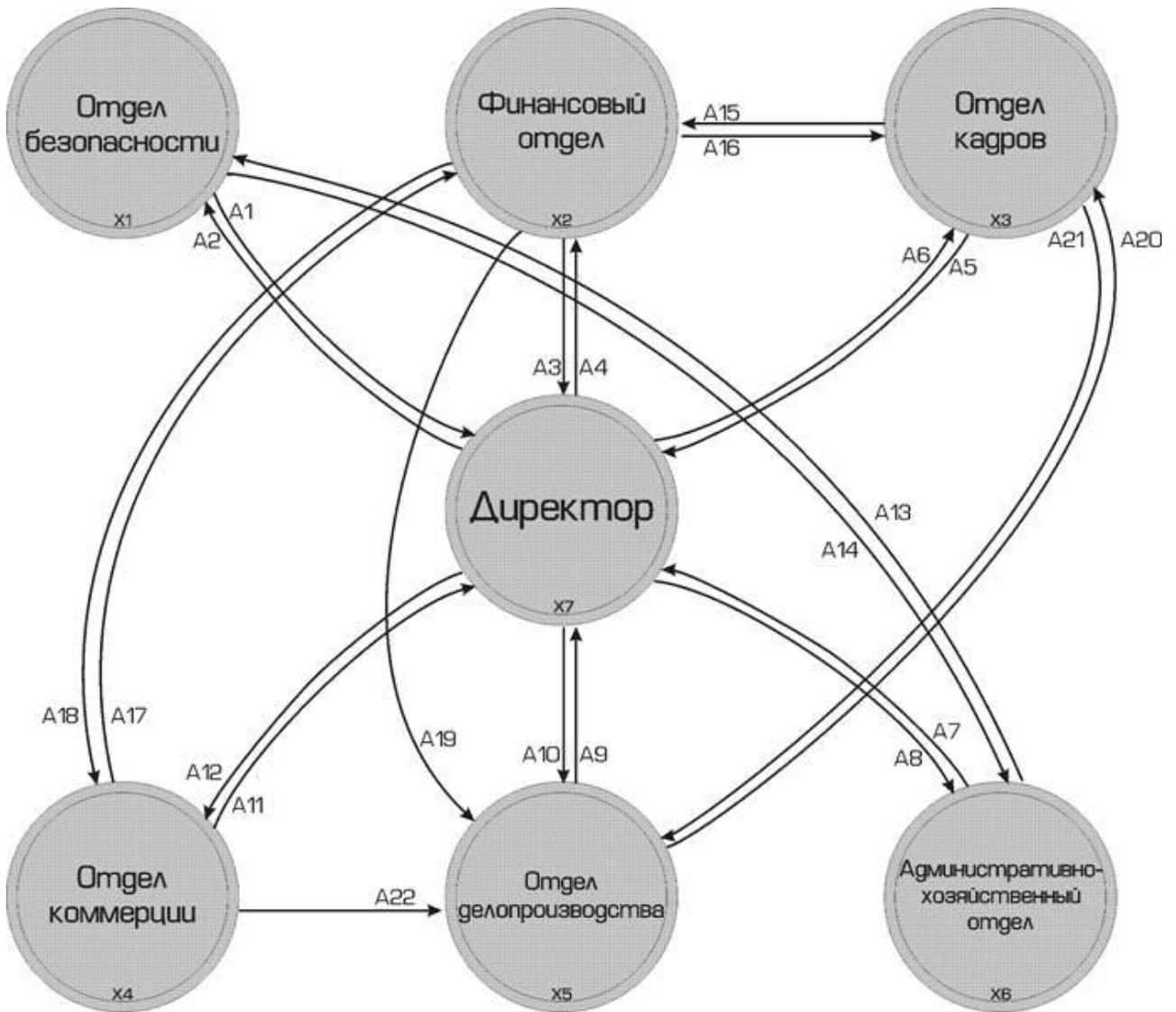


Рисунок 2. Информационные потоки в организации

Анализ информационных потоков с помощью матриц A , B , R .

Матрица смежности- A (таблица 2):

$A=[a_{ij}]$, $i, j \in (1;7)$ (7-количество вершин); $a_{ij}=1$, если в графе существует дуга $(x_i; x_j)$; $a_{ij}=0$, если в графе не существует дуги $(x_i; x_j)$.

Матрица достижимостей-R (таблица 4):

$R=[r_{ij}]$; $i,j \in (1;7)$; $r=1$, если x_j достижима из x_i ; $r=0$, если x_j не достижима из x_i .

Таблица 4. Матрица достижимостей

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x1	1	1	1	1	1	1	1
x2	1	1	1	1	1	1	1
x3	1	1	1	1	1	1	1
x4	1	1	1	1	1	1	1
x5	1	1	1	1	1	1	1
x6	1	1	1	1	1	1	1
x7	1	1	1	1	1	1	1

3.2 Целеобразование в организациях

Если целеполагание системы определяется как сочетание целей существования каждого ее элемента (создание системы целей), то создание структуры целей системы позволяет описать структурно-функциональную зависимость элементов в целом образовании (системе). Определение такой зависимости является основой для выявления закономерностей структурного образования конкретной системы и описания ее формальными методами системного анализа.

Описание системы в виде структуры целей, их связей и отношений лежит в основе системного исследования любого сложного объекта, изучения его состояния, поведения и управления процессом его движения к образу идеального состояния. Организация как смешанная система относится к многоцелевой системе. Одна из возможных моделей целей системы приведена в таблице 5. Назначение указанной таблицы состоит в том, чтобы продемонстрировать положение, в соответствии с которым, содержание целей системы меняется в зависимости от того, что становится объектом и предметом целеобразования. Другая задача – показать, на что могут быть направлены цели.

Таблица 5. Модель состава целей

Характеристика	Типы целевых ориентаций организаций		
	Внутренне заданные цели	Цели внешней среды	Образование новых целей
Объекты целеобразования	Организация как система	Конкуренты и клиенты как внешняя среда	Цели как образ будущего
Предмет целеобразования	Контроль само-сохранения	Оперативное управление	Стратегическое управление
Содержание целей	Пассивное функционирование	Адаптация к изменяющейся внешней среде	Формирование у внешней среды новых целей
Образ формы целей организации	«Общество инвалидов»	«Круговая оборона»	«Наступление через прорыв»
Клиентная ориентация организаций	Организация и клиент: две несвязанные системы	Благополучие организации зависит от клиента	Благополучие клиента зависит от развития организации

Содержание таблицы показывает, что организация как система стремится к пассивной устойчивости и функционированию независимо от существования внешней среды. Внешняя среда организации в лице конкурентов и потребителей продукта (услуги) вынуждает ее реагировать на их запросы методами оперативного управления. Если субъекты управления ставят перед собой цели, ориентированные на будущее и способные изменить внешнюю среду, то организация способна инициировать необходимые ей события для совершения прорыва и наступления на конкурентов.

Таким образом, содержание целей определяется не только субъектом управления, но и самим объектом и предметом целеобразования. Например, цель «Повышение производительности труда» определяется не только амбициями менеджеров, но и квалификацией работников организации и техническим оснащением менеджеров и работников.

3.3. Построение «дерева целей»

Универсальных правил постановки целей не существует. Основные требования, предъявляемые к формулированию целей, сводятся к тому, что они должны быть конкретными, точными, полными и непротиворечивыми.

Конкретность целей обеспечивается предметной направленностью, адресностью и временной определенностью (задаются начало, конец и порядок достижения целей), например рост производительности труда в технологии упаковки товара на 6% в

течение двух лет.

Состав и полнота целей зависят от специфики объекта и условий внешней среды, которая служит источником формирования целей, например рост производительности труда на 6% в течение двух лет посредством использования новых материалов, появившихся на рынке в текущем году.

Цели должны рассматриваться во взаимосвязи с сопряженными задачами, для того чтобы обеспечить их непротиворечивость и согласованность в стремлении рационально распределить имеющиеся ресурсы. Пример такого рода: рост производительности труда на 6% в течение двух лет за счет использования новых материалов, что обеспечит отгрузку в срок возрастающего объема производимой продукции.

Достижимость целей проверяется с помощью оценки имеющихся экономических, юридических, социальных психологических и иных препятствий. Продолжим пример: рост производительности труда на 6% в течение двух лет должен сопровождаться получением банковского кредита и страхованием лизинга нового оборудования, а также повышением квалификации технологов упаковочного производства.

Для оценки степени достижения цели необходимо обеспечить измеримость поставленной цели, которая может быть как количественной, так и качественной, например предусмотреть рост производительности труда на 6% в течение двух лет, для чего разработать бизнес-план модернизации упаковочного производства и показатели успешности его реализации.

Гибкость целей проявляется в возможности их корректировки в силу изменений, происходящих во внутренней и внешней среде системы, например в обеспечении роста производительности труда на 6% в течение двух лет реализации бизнес-плана модернизации упаковочного производства, предусмотрев закупку оборудования, которое может быть использовано универсально.

Рассматривая цель как целостный объект, важно установить ее структуру, графическая модель которой представляет собой древовидный граф («дерево целей»). В этом случае цель декомпозируется на подцели, а число иерархических уровней определяется субъектом целеполагания, исходя из стоящей перед ним задачи.

Процедура структуризации цели состоит в вычленении в решаемой проблеме базовых элементов и в установлении связей между ними, что позволяет формализовать проблемную ситуацию.

Процедура разработки «дерева целей» представляет собой длительный процесс с различными уточнениями и согласованиями, а выбор самой процедуры зависит от специалиста, решающего проблему.

- Начинается построение «дерева целей» с формулирования главной цели, которая отражает проблемную ситуацию в целом.
- Соблюдая принцип «от общего к частному» – выполняют редукцию (разделение) цели на части (подцели).
- Иерархичность целей обеспечивается тем, что цели нижнего уровня вытекают из вышестоящих целей и подчиняются им, т.е. средства к достижению цели являются ее подцелями и, в свою очередь, становятся целями для следующего ниже уровня иерархии.
- Полнота декомпозиции обеспечивается тем, что на каждом уровне иерархии формулируется полный перечень подцелей. Понятно, что каждая цель декомпозируется не менее чем на две подцели.
- Необходимо стремиться к тому, чтобы иметь общую шкалу измерений для каждого уровня иерархии.

Цели, представленные на уровнях иерархии, должны быть гибкими, предусматривать возможность корректировок и изменений (и в процессе построения «дерева целей», и в процессе изменений внешней и внутренней среды, и в процессе реализации).

Завершается процедура построения «дерева целей» на том уровне декомпозиции, на котором удастся разработать альтернативные способы достижения цели.

3.4. Стратегическая система целей

В начале 1980-х гг. А.И. Пригожин, рассматривая главные общеорганизационные цели, предложил три вида, не связанных между собой иерархией: цели-задания, цели-ориентации и цели системы. Цели-задания должны были отражать внешнее назначение организации (терминологии стратегического управления в данном случае больше соответствует «миссия вовне»). Цели-ориентации соответствуют общим интересам работников и могут быть реализованы через организацию (миссия, направленная вовнутрь). Цели системы призваны реализовать потребность структуры в равновесии, стабильности, целостности (точнее, цели по обеспечению системности организации, которая характеризуется, прежде всего, структурой – совокупностью связей между частями системы) и т.д.

Отсюда следует, что система целей организации представляет собой «системный конфигуратор» – систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания, например, рост производительности труда на 6% в течение двух лет и укрепление репутации на рынке услуг по упаковке товара в сочетании с сокращением цикла оборота оборотных средств.

Попытаемся представить себе модель состава системы целей стратегического управления, которую затем преобразуем в модель структуры. Однако предварительно необходимо сделать несколько замечаний, руководствуясь положениями системного анализа.

Любая деятельность носит целенаправленный характер. Видов деятельности у организации, как правило, несколько, поэтому и цель может быть не одна. Кроме того, различие целей приводит к разным определениям одних и тех же явлений (под определениями здесь понимается языковая модель какой-либо системы). Отмеченное свидетельствует о том, что цели организации могут лежать в нескольких пересекающихся плоскостях, причем точка (или линия) пересечения указанных плоскостей, как нам представляется, в общем виде будет в наибольшей степени отражать место нахождения совокупной (интегральной) цели организации.

Под целью здесь понимается «субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему». Если теперь этот образ желаемого будущего спроецировать на окружающую исследуемый объект среду, то проекция будет представлять собой совокупность элементов среды, использование свойств которых позволяет достигнуть цель. Подобная «тень» цели на среде представляет собой средство достижения цели – систему (совокупность взаимосвязанных элементов, обособленную от среды и взаимодействующую с ней как целое).

Рассуждая аналогичным образом и исходя из ранее данных определений, можно построить несколько подсистем, на разных языках описания, характеризующих рассматриваемую цель. Пример подобного описания (конфигуратора целей) приведен на рисунке 3.

Представленная система целей показывает, что видение, миссия, объективная цель, стратегия характеризуют одну и ту же цель, рассматривая ее как бы в разных плоскостях, причем указанные характеристики цели занимают один и тот же (верхний) уровень иерархии.

В целом, рисунок иллюстрирует взаимосвязи основных целевых характеристик организации и позволяет сформулировать следующие выводы.

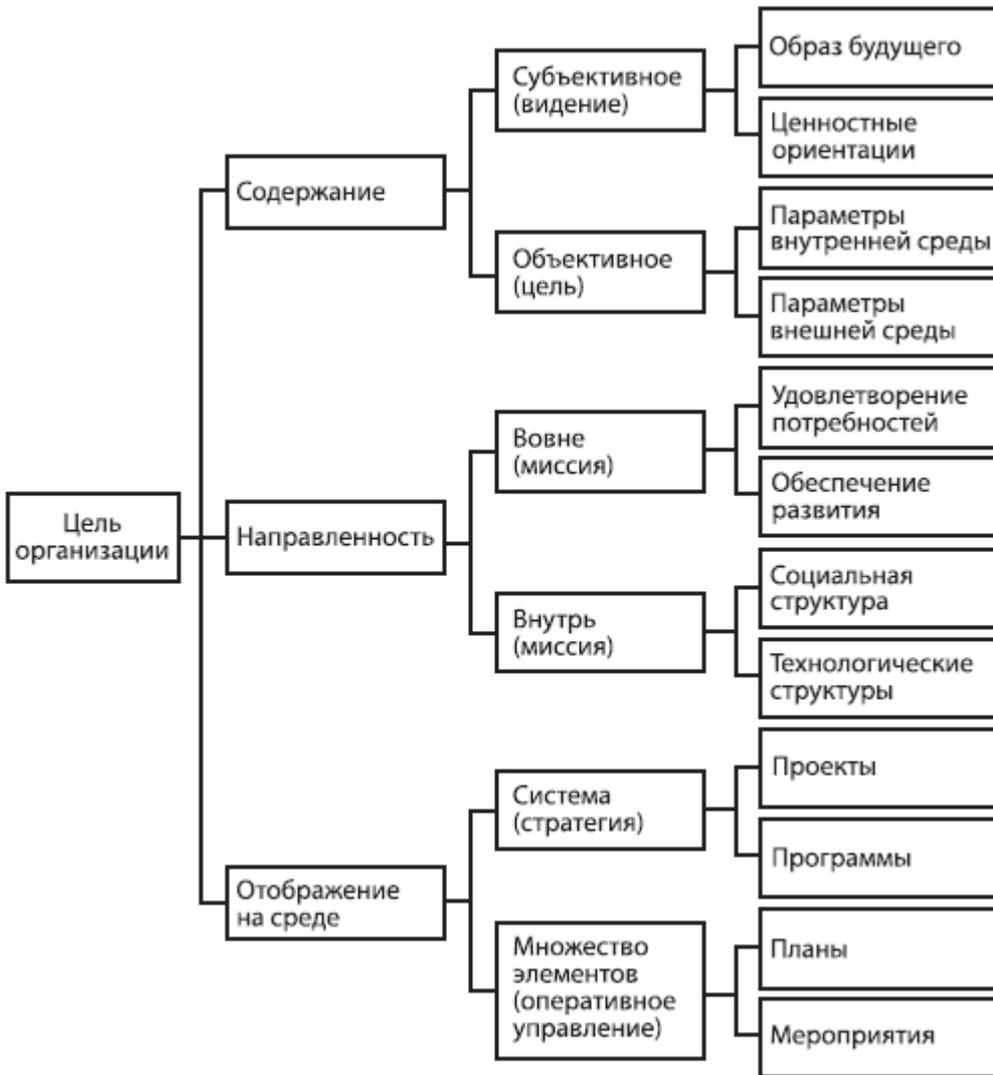


Рисунок 3. Структура системы целей

- Стратегия есть система достижения цели организации.
- Содержание стратегии есть отображение, проекция видения и объективной цели организации на саму организацию и на окружающую ее среду.
- Направленность стратегии определяется миссией, обращенной во внешнюю по отношению к организации среду и вовнутрь организации: в социальную структуру и в структуру, обеспечивающую поддержание системных свойств организации.
- Стратегия лежит в одной плоскости с оперативным управлением организации, которое состоит из элементов внешней среды и слабо структурировано.
- Цель организации есть система, подсистемы которой лежат в разных плоскостях, но объединены ею, и через нее осуществляется связь между элементами разных подсистем.
- Цели организации (как и любой системы) формируются под воздействием многих факторов, о чем свидетельствует рисунок 4.

Из рисунка, в частности, следует, что цели могут различаться:

- по времени достижения и ориентации;
- по субъектам целеполагания и по направленности в пространстве;
- по объективности – могут быть как объективными, аналогично свойствам любой системы, так и субъективными, подобно образу, к которому стремится организация



Рисунок 4. Распределение факторов, влияющих на формирование целей

Степень достижения цели оценивается с помощью критериев, выбранных для конкретного решения.

Следует заметить, что цели, в отличие от целевых установок, характеризуются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесенными с миссией, а также должны иметь временные рамки их достижения.

Эти отличительные черты целей называют SMART-характеристикой. SMART – это аббревиатура из следующих пяти слов и понятий.

1. Specific – быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования.
2. Measurable – выражать количественно все, что можно, в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может оказаться результат, если цель достигнута.
3. Achievable – и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима.
4. Related – соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя.
5. Time-bound – допускать определение на шкале времени по срокам достижения цели.

Построение дерева целей само по себе представляет лишь методику разработки стратегии достижения поставленной генеральной цели. Соответственно, результат и качество построенной иерархической совокупности целей зависит в основном от квалификации специалиста, составившего дерево целей. Предположим, что мы поставили перед собой Генеральную цель "увеличить прибыль компании". Пока не будем обращать внимание на "размытость", неконкретность цели и неопределенность ее во времени, поскольку данный пример всего лишь иллюстрирует применение метода построения дерева целей. Исходя из простой логики, увеличить прибыль можно двумя методами - увеличением доходной части или сокращением расходной. И уже в данной, относительно простой ситуации, необходимо сделать выбор между двумя "стратегиями" увеличения доходности. Даже если мы на втором уровне составления дерева целей принимаем как цели второго уровня обе стратегии, то дальнейшая декомпозиция целей потребует достаточно высокой квалификации автора.

На текущем этапе дерево целей выглядит следующим образом:

- увеличить прибыль компании;
- увеличить доходы;
- сократить издержки.

Как методы увеличения доходов, так и методы сокращения издержек должны быть не абстрактными, выписанными из очередного учебника, а иметь прямое отношение к конкретному бизнесу конкретной компании. В противном случае, от такого построения пользы будет не больше, чем от этого учебника. Реальное дерево целей, наоборот, содержит в себе четкую декомпозицию выбранной автором стратегии.

Итак, в нашем примере "бесполезное дерево целей" приобретет примерно следующий вид:

1. Увеличить прибыль компании

1. Увеличить доходы

1. Повысить цены на продукцию
2. Увеличить объемы продаж каждому покупателю
3. Расширить географию продаж
4. Расширить ассортимент
5. Сосредоточиться на наиболее доходных позициях
6. Увеличить долю рынка за счет вытеснения конкурентов

2. Сократить издержки (постоянные и переменные)

2.1. Сократить постоянные издержки

1. Внедрить автоматизацию ключевых бизнес-процессов
2. Провести изменение структуры управления предприятием
3. Провести сокращение персонала

2.2. Сократить переменные издержки

1. Провести глубокую автоматизацию производственных процессов
2. Уменьшить материалоемкость изделия
3. Усовершенствовать технологию производства изделия

Если опустить даже тот факт, что, например, пункты 1.1.4 и 1.1.5 внутренне противоречат друг другу, а пункты 1.1.2 и 1.1.3 представляют собой реализацию совершенно разных стратегических подходов к продажам, то получился "бег во все стороны". Совершенно неясно, какую стратегию должна избрать компания, чтобы решить свою Главную цель. И, самое главное, как же конкретно этого добиться? Основная ценность построения дерева целей - отображение способа достижения Генеральной цели через составление иерархического перечня понятных и достижимых целей нижнего уровня.

Заявив предварительно целью нововведений предприятия – увеличение прибыли от продаж на 35% за 6 месяцев - получили дерево целей, реализация позиций которого позволит решить существующие на предприятии проблемы (рисунок 5).

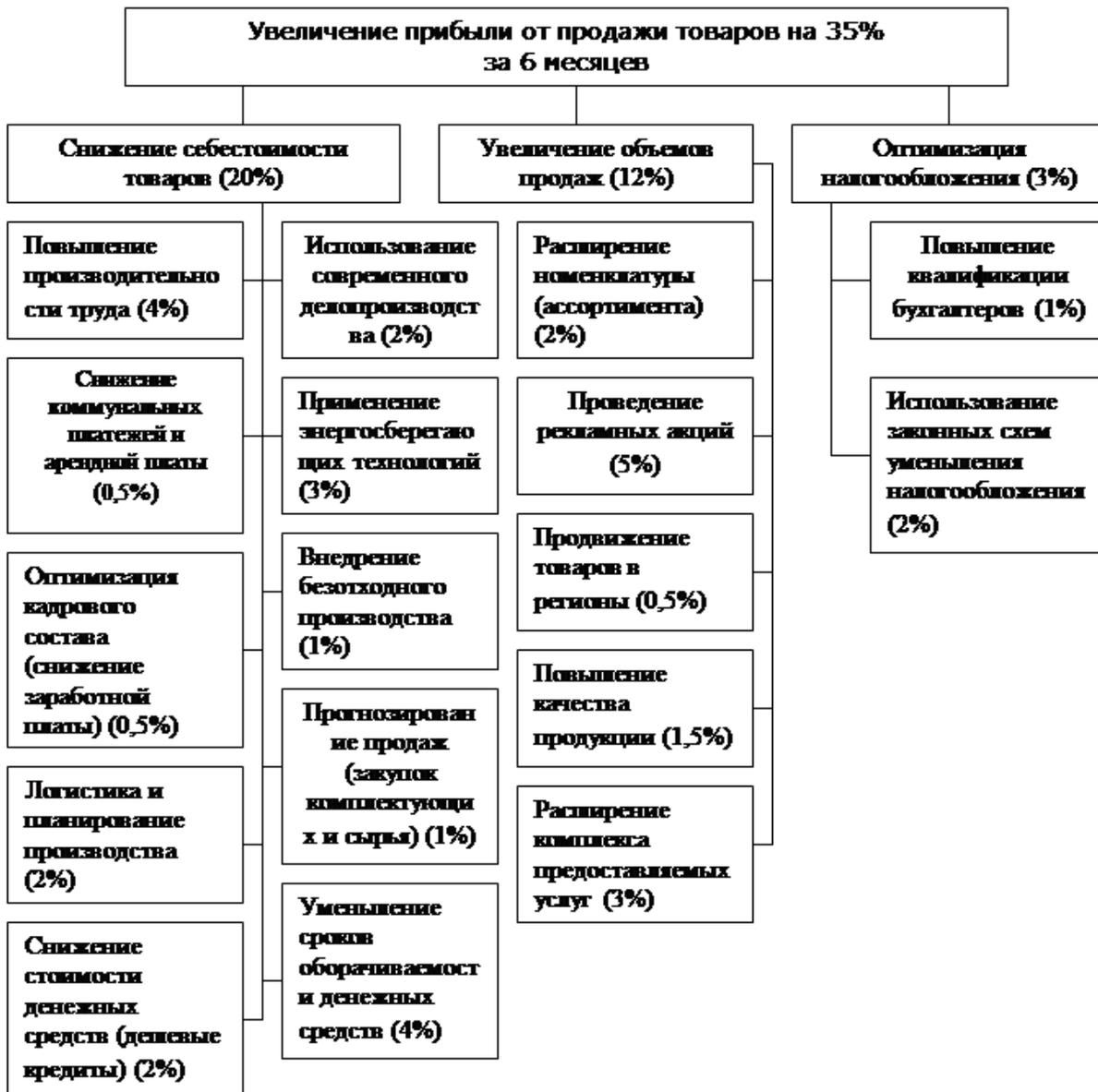


Рисунок 5. Дерево целей

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ И ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ

4.1 Проектирование предприятия для достижения целей.

Итак, сопоставим цели конкретным элементам. За соблюдением законности и правопорядка будет следить отдел охраны. Поиском кредитов, уменьшением сроков оборачиваемости и качества бухгалтерского анализа займется финансовый отдел. Повышением квалификации сотрудников и оптимизацией кадрового состава предлагается заняться отделу кадров. Отдел коммерции должен заняться логистикой и планированием производства, его совершенствованием, прогнозированием продаж и поиском более качественной продукции.

Делопроизводящий отдел предположительно займется проведением рекламных акций, а административно-хозяйственный отдел – поиском возможностей для безотходного производства. Директору предстоит поиск новых зданий, с целью снижения коммунальных платежей и арендной платы, поиском энергосберегающих технологий, расширением номенклатуры и комплекса услуг, продвижением товара в регионы.

Таким образом, каждый при деле, каждый занят. Логично предположить, что это не потребует каких-либо специальных мер по изменению структуры фирмы. Все можно вполне исправить и так.

4.2 Стратегическое управление предприятием

Генри Минцберг – профессор менеджмента Монреальского университета Макгилла, Канада – определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию пяти «П»:

- стратегия – план действий;
- стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
- стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением;
- стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

Другие авторы пишут о том, что стратегия – это:

- план или нечто в этом роде – руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее;
- принцип поведения или следования некой модели поведения;
- позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках (создание уникальной и ценовой позиции посредством разнообразных действий);
- перспектива, т.е. основной способ действия организации (теория ее бизнеса);

- ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Таким образом, стратегия затрагивает организацию и ее окружение. Она не бывает простой, представляет собой содержание и процесс. Ее невозможно продумать до конца. Она предполагает разнообразные мыслительные процессы, объединяет все части организации в единое целое, охватывает все основные аспекты организации и обеспечивает совместимость всех частей долгосрочного плана организации. Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды. От нее зависит благополучие организации. Плюсы и минусы стратегии приведены в таблице 6.

Таблица 6. Достоинства и недостатки стратегии как явления

Характеристики	Достоинства	Недостатки
Задаёт свойство, направление	Указывает курс развития	Может заслонить опасности. В условиях неопределенности ведет к столкновению с неожиданными препятствиями. (Иногда выгоднее двигаться «на ощупь»)
Координирует усилия	Ликвидируется хаос	Принятая стратегия довлеет над организацией. Координация ведет к утрате периферийного зрения, потере вновь открывшихся возможностей
Характеризует организацию	Демонстрируются отличительные особенности организации	Упрощенное определение организации через ее стратегию может привести к ее недооценке
Обеспечивает логику	Устраняется неопределенность, больше внимания делу, а не дискуссиям	Творчество не терпит последовательности. Стратегия упрощает, а потому искажает реальность

4.3 Концепция стратегического управления предприятием

Стратегическое управление представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Оно проявляется в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке самой стратегии, в способности воплощать стратегию в жизнь. Как видим, речь идет о своевременности решений, принимаемых

работниками организации, ориентированными в будущее при удовлетворении запросов внешней среды и сплоченно устремленными к общей цели.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Важны обе составные части стратегического управления: и разработка, и внедрение. Об этом с долей иронии американские специалисты в области стратегического менеджмента замечают, что некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования.

Существует еще два подхода. В первом случае специалисты по управлению допускают, что все возможные изменения предсказуемы, а происходящие процессы строго определены и управляемы. Поэтому стратегия сводится только к определению цели и разработке стратегического плана действий организации в достижении намеченных целей.

Но подобная ситуация возможна только в короткие интервалы времени, тем более что скорость изменения внешней среды на практике постоянно возрастает. Поэтому эффективность управления в значительной степени определяется способностью получить преимущества от использования изменений и возникающих при этом возможностей.

Второй подход заключается в определении только направления развития организации, которое приводит ее к достижению выбранной цели. В этом случае у организации имеется свобода выбора с учетом изменений во внешней среде; стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из реакции на непредвиденное развитие событий.

Само возникновение потребности в стратегическом управлении обусловлено динамичными переменами во внешней среде, в условиях которых действия менеджеров не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены и все шире признается необходимость сознательного управления изменениями, ведущими к достижению поставленных целей.

В этих условиях менеджерам трудно не распылить свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Поэтому стратегичность в управлении становится конкурентным преимуществом.

В развитии подходов к стратегическому управлению можно выделить несколько этапов.

- Управление на основе контроля над исполнением, при котором реакция управляющего на изменения появляется после совершения событий. Такое реактивное управление требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы.
- Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать, экстраполируя сложившиеся тенденции и проводя долгосрочное планирование.
- Управление на базе предвидения изменений, когда темп их ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и выработать реакцию на них построением соответствующей стратегии – стратегическое планирование.
- Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть – стратегическое управление за счет корректировки ранее выработанной стратегии.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, к которым следует отнести в первую очередь научность, целенаправленность, гибкость, реализуемость, системность и адаптивность.

Научность проявляется в том, что менеджеры в своей деятельности должны использовать достижения множества наук и, импровизируя, искать индивидуальные подходы к разрешению проблемных ситуаций.

Целенаправленность стратегического управления связана с ориентацией на достижение глобальной цели развития организации.

Гибкость стратегического управления подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их модификацию согласно изменениям внешней и внутренней среды организации.

Реализуемость должна быть обеспечена в части создания необходимых условий для воплощения стратегии в реальную практику.

Системность самой стратегии как сочетания функциональных стратегий, стратегических проектов и программ означает согласованность содержания структурных элементов стратегии как по вертикали, так и по горизонтали.

Адаптивность состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые

изменения во внутренней среде.

Однако стратегическое управление не лишено некоторых недостатков, которые всегда присутствуют при моделировании процессов реального мира:

- оно не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния организации;
- оно не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей организации;
- оно требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде организации;
- велика цена возможных ошибок при выборе неверной стратегии; разработка добротного стратегического плана не гарантирует положительного результата, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации.

Тем не менее, желание создать эталонные стратегии не покидает специалистов в этой области.

Стратегическое управление представляет собой циклический процесс, состоящий из процедур формулирования, внедрения и контроля.

Стратегические неудачи современных казахстанских организаций во многом обусловлены поверхностными знаниями их руководителей в области стратегического менеджмента и отсутствием опыта проведения стратегических изменений в организациях.

Однако самые последние сведения об успешности функционирования организаций в современных условиях не укладываются в рамки какой-либо одной школы стратегического управления. Более того, в некоторой степени отсутствие стратегии может рассматриваться как некое благо в силу нескольких причин. Во-первых, повышению стратегической гибкости организации способствуют (и без разработки стратегии) продуманные действия руководителя. Во-вторых, жесткое следование стратегическому курсу ведет к утрате способности к инновациям (стратегия «как догма» убивает способность к обучению и адаптации). В-третьих, отсутствие формальных элементов стратегии позволяет исключить бюрократизм.

Теоретиков, занимающихся управлением, в большей степени интересуют процессы и этапы стратегического развития организаций, в то время как для практиков важны процедуры стратегических изменений и изыскания когнитивной школы. В последние годы возрастает популярность подходов школы обучения в части так называемых самообучающихся организаций и ключевых факторов успеха (стержневых компетенций).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый системный анализ предприятия «Lex» по продаже запасных частей к транспортным средствам позволил определить состояние внешней и внутренней сред предприятия, показатели качества и эффективности функционирования объекта, материальные и информационные потоки, выявить проблемы в функционировании фирмы.

Описание организации, как системы, определение подсистем и факторов влияния внешней среды, выявление проблемы развития предприятия и путей её решения позволили произвести классификацию предприятия как системы, сформулировать и структурировать цели исследования и разработать схему организационной структуры предприятия.

Анализ информационных потоков на предприятии с помощью матриц, исследование процесса целеобразования в организациях, построение «дерева целей», формирование стратегической системы целей позволило реализовать возможности методологии проведения системного анализа предприятия.

Результатом исследования стали: проектирование предприятия для достижения целей, концепция и подходы к стратегическому управлению предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аганбегян А.Г. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия. - Новосибирск: Наука, 1983.
2. Акоф Р. Искусство решения проблем. - М.: Мир, 1987.
3. Архипова Н.И. Организационное управление: учебное пособие - М.: ПРИОР, 1998.
4. Афоничкин А.И. Системы поддержки в теории и практике оценки управленческих решений. - Саранск: МГУ, 1993.
5. Берг А.И. Кибернетика - наука об оптимальном управлении. - Л.: Энергия, 1964.
6. Волкова В.Н. Методы формализованного представления систем: учебное пособие / Волкова В.Н., Денисов А.А., Темников Ф.Е. - СПб.: СПбГТУ, 1993.
7. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / Волкова В.Н., Денисов А.А. - СПб.: СПбГТУ, 1997.
8. Волкова В.Н.. Системное проектирование радиоэлектронных предприятий с гибкой автоматизированной технологией/ В.Н. Волкова, А.П. Градов, А.А. Денисов и др. - М.: Радио и связь, 1990.
9. Голубков Е.П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. - М.: Экономика, 1982.
10. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения: прогнозирование и планирование. - М.: Крылья, 1998.
11. Градов А.П. Самостоятельность и управление производственным профилем предприятия / Градов А.П., Вещунов А.П., Волкова В.Н. - М.: Экономика, 1990.
12. Денисов А.А. Иерархические системы: учебное пособие / Денисов А.А., Волкова В.Н. - СПб.: СПбГТУ, 1999.
13. Денисов А.А. Теория больших систем управления: учебное пособие для студентов вузов / Денисов А.А., Колесников Д.Н. - Л.: Энергоиздат, 1982.
14. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике: учебник для вузов. - 2-е изд. - М. : ЮНИТИ, 2011.
15. Ершов В.Ф. Организация производства цехов машиностроительного предприятия в условиях рынка: учебное пособие / Ершов В.Ф., Смирнов Н.П., Юмина О.А. - СПб.: СПбГИЭУ, 2004.
16. Ершов В.Ф. Бизнес – планирование. – СПб.: Питер, 2005.
17. Ершов В.Ф. Теоретические основы реструктуризации предприятий: учебное пособие. – СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2006.
18. Игнатьева А.В. Исследование систем управления: учебное пособие для

- вузов / Игнатъева А.В., Максимцов М.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
19. Качала В.В. Основы теории систем и системного анализа: учебное пособие для вузов. - М.: Телеком, 2012.
 20. Кларк Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач. - М.: Радио и связь, 1990.
 21. Кристофидес Н. Теория графов - М.: Мир, 1978.
 22. Лагоша Б.А. Основы системного анализа / Лагоша Б.А., Емельянов А.А. - М.: МЭСИ, 1998.
 23. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: учебник. - М.: Логос, 2000.
 24. Лейбкин А.Р. Математические методы и модели формирования организационных структур управления. - М.: МГУ, 1992.
 25. Литвак Б.Г. Экспертная информация. Методы получения и анализа. - М.: Радио и связь, 1992.
 26. Месарович М. Общая теория систем: математические основы / Месарович М., Такахара И. - М.: Мир, 1978.
 27. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999.
 28. Могилевский В.Д. Методология систем. - М.: Экономика, 1999.
 29. Мюллер И. Эвристические методы в инженерных разработках. - М.: Радио и связь, 1994.
 30. Неуймин Я.Г. Модели в науке и технике. - Л.: Наука, 1984.
 31. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ: учебное пособие / Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. - М.: Высшая школа, 1989.
 32. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности. - М.: СИНТЕГ, 2000.
 33. Растрин Л.А. Современные принципы управления сложными объектами. - М.: Радио и связь, 1980.
 34. Руднев В.Е. Формирование технических объектов на основе системного анализа. - М.: Машиностроение, 1991.
 35. Саркисян С.А. Теория прогнозирования и принятия решений. - М.: Высшая школа, 1977.
 36. Сигорский В.П. Математический аппарат инженера. - Киев: Техшка, 1997.
 37. Системный анализ в управлении. Учебное пособие под ред. А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2002.
 38. Системный анализ в экономике и организаций производства: учебник для студентов вузов под ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. - Л.: Политехника, 1991.
 39. Смирнов Э.А. Основы теории организации: учебное пособие. - М.:

ЮНИТИ, 2000.

40. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: учебное пособие. - СПб: Бизнес-пресса, 2000.
41. Системный анализ в экономике и организаций производства: учебник для студентов вузов под ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. - Л.: Политехника, 1991.
42. Тихомиров В.П. Теория и практика деловой деятельности: учебное пособие / Тихомиров В.П., Разумов О.С. - М.: Изд-во МЭСИ, 1997.
43. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. - М.: Мысль, 1978.
44. Федоренко Н.П. Системный подход к народнохозяйственному планированию/Федоренко Н.П., Лейбкинд Ю.Р., Майминас Е.З. - М.: ЦЭМИ, 1972.
45. Флейшман Б.С. Основы системологии. - М.: Радио и связь, 1982.
46. Флейшман Б.С. Элементы теории потенциальной эффективности сложных систем. - М.: Советское радио, 1971.
47. Хорошилов А.В. Программно-целевые средства системного анализа в АСУ: учебное пособие. - М.: МЭСИ, 1986.
48. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. - М.: Экономика, 1975.
49. Четвериков В.Н. Автоматизированные системы управления предприятием. - М.: Высшая школа, 1995.
50. Чудесова Г.П. Преобразование организационной структуры предприятия при изменении формы собственности предприятия. - СПб.: СпбГТУ, 1995.
51. Шахтинин Л.Г. Структурные матрицы и их применение для исследования систем. - М.: Машиностроение, 1991.
52. Шеннон Р. Моделирование и философия. - М.: Наука, 1966.
53. Шлеер С. Объектно-ориентированный анализ: моделирование мира в состояниях / Шлеер С, Меллор С. - Киев: Диалектика, 1993.
54. Янг С. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 1972.