DOI: 10.17117/na.2015.05.025

Поступило в редакцию: 01.05.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.05.025.pdf>

Жердева И.В., Симоненко Н.Н. Принципы разработки и принятия решений по стратегии бизнеса

Zherdeva I.V., Simonenko N.N.
Principles for the development of financial business strategy

В статье разработаны принципы разработки финансовой стратегии бизнеса и принятия решений по его управлению

Ключевые слова: финансовая стратегия, принципы бизнес, решение

Жердева Ирина Витальевна

Магистрант

Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет

г. Комсомольск-на-Амуре, ул. Ленина, 27

Симоненко Николай Николаевич

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой

Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет

г. Комсомольск-на-Амуре, ул. Ленина, 27

In the paper, we develop principles for the development of financial business strategy and decision-making on its management

Key words: financial strategy, principles, business, solution

Zherdeva Irina Vitalievna

Undergraduate

Komsomolsk-on-Amure state technical university

Komsomolsk-on-Amure, Lenina st., 27

Simonenko Nickolay Nicolaevich

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department

Komsomolsk-on-Amure state technical university

Komsomolsk-on-Amure, Lenina st., 27

Финансовая стратегия предприятия (бизнеса) является одним из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности – и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды [2]. Эта стратегия вырабатывается в результате долгосрочного финансового планирования.

Впервые общие принципы планирования сформулировал А. Файоль. В качестве основных требований к разработке программы действия или планов предприятия им были обозначены пять необходимых принципов: необходимость, единство, непрерывность, гибкость и точность [Бабич Т.Н, Кульбижев Э.Н. Планирование на предприятии. М., 2005], которые принципиально важны и в современных условиях деятельности. Многие из них применяются в планировании финансовой стратегии предприятия.

В современной отечественной науке широкую известность имеют общеэкономические принципы, к которым относятся: системность, целенаправленность, комплексность, оптимальность, эффективность, научность, приоритетность, сбалансированность, занятость, директивность, самостоятельность, равнонапряженность и др. [4, с. 16-18].

Принцип системности – это рассмотрение определенной целостности, единства как множества элементов, находящихся в связях друг с другом.

Принцип целенаправленности предполагает ориентацию на четко сформулированную стратегическую цель деятельности предприятия. Все планируемые организационно-финансовые мероприятия должны обеспечивать достижение именно заданной цели. Реализация этого принципа обеспечивается применением метода дерева целей – совокупности соподчиненных и структурированных целей, начиная с главной цели и завершая целями первого уровня управления.

Принцип комплексности обязывает систему планов охватывать планированием все структурные уровни и все уровни предприятия и виды финансово-хозяйственной деятельности.

Принцип оптимальности – на всех этапах планирования следует обеспечивать выбор наиболее эффективных вариантов предприятия и его структур.

Принцип эффективности и экономичности – позволяет учитывать не просто эффект, а его соотношение с затратами. Вклад планирования в эффективность определяется усилением качества принимаемых решений.

Принцип научности – в современном планировании учитываются законы рынка, их проявление конкретной конкурентной среде, достижения науки и техники, и план должен носить инновационный характер.

Принцип приоритетности (выделения ведущего звена) означает, что ресурсное ограничение требует выделения приоритетов в развитии, а денежные потоки – дифференциации на приоритетных направлениях развития [4, с. 18]. Выбирая ту или иную финансовую стратегию, руководство предприятия должно быть готовым последовательно придерживаться ее линии, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Долгосрочная стратегическая линия является приоритетной и определяющей по отношению ко всей последующей работе.

Принцип сбалансированности – равномерное обеспечение программы производства всеми видами ресурсов.

Принцип равнонапряженности – для всех подразделений планы должны носить одинаково напряженный характер.

Принцип перспективности. Финансовое стратегическое планирование направлено на долгосрочную перспективу, и последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе предприятия на протяжении длительного времени.

Принцип реализуемости. При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности предприятия. Поэтому поставленные цели должны быть реализуемыми в обязательном порядке, а задачи – выполнимыми.

Принцип итеративности (поэтапности). Внедрение финансовой стратегии в жизнь производится поэтапно: решение долгосрочных задач происходит через реализацию среднесрочных и краткосрочных целей. Таким образом, конечная стратегическая цель достигается за счет детальной последовательной работы.

Принцип комплексности. Всесторонний анализ и учет информации позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Необходимо отслеживать все проблемные вопросы предприятия, знать, каким внутренним ресурсом располагает предприятие в настоящее время, сможет ли оно реализовать задуманную стратегию.

Принцип непрерывности мониторинга (сканирования) тенденций развития. Сканирование предполагает сбор информации, оценку и прогноз значимости для корпорации важнейших изменений во внешней социально-экономической и технологической среде в целях подготовки стратегических решений на высших эшелонах управления.

Принцип селективности. Селективность финансового стратегического планирования связана с выделением определенных стратегических зон хозяйствования – отдельных сегментов рынка.

Принцип стратегической конкуренции. Основу стратегической конкуренции составляют: конкурентное взаимодействие; умение предвидеть последствия вмешательства в систему и прогнозировать новые модели устойчивого динамического равновесия; наличие свободных ресурсов; умение достоверно предсказать риск и отдачу для обоснования использования ресурсов.

Концепция, направленная на локализацию решения возникающих и прогнозируемых проблемных ситуаций, на своевременное выявление и локализацию узких мест процесса деятельности предприятия, централизацию и оптимизацию управленческих решений на новом качественном и правовом уровне, носит название контроллинга [4, с. 285]. Контроллинг является системой управления предприятием с интеграцией функций планирования, регулирования и контроля процесса достижения конечных целей с учетом проведения оптимизации результатов работы организации.

Управленческое решение является предметом и продуктом системы управления [7, с. 13]. Проблема принятия решений считается одной из ключевых науке и практике управления, и акт принятия решения – это центральный момент в процессе управления на любом его уровне. Термин решение понимают по-разному: это и процесс, и акт выбора, и результат выбора. Сам же процесс управления многие считают непрерывным процессом выбора и принятия решений. Существуют различные подходы к формированию классификаций решений. Например, сформированные группировки управленческих решений, основанные на различных признаках, выражающих важную сторону решения, представляют собой [7, с. 17]:

- решения по объекту управления;
- решения по субъекту управления;
- решения по цели управления;
- решения по продолжительности действия;

- решения по адресности;
- решения по количественной определенности решения;
- решения по характеру предусмотренных действий;
- решения по степени неопределенности исходной информации.

Принимаемые управленческие решения должны соответствовать требованиям:

- научной обоснованности – они формируются с учетом объективных законов и закономерностей, действующих в сферах деятельности организации;
- целенаправленности – означает, что цель решения строго соответствует целям организации;
- количественной и качественной определенности – оно обеспечивает достижение определенного результата, выраженного в количественных и/или качественных показателях;
- правомерности – решение обусловлено нормами, определяющими компетентность органов управления, что позволяет заниматься профессиональной деятельностью, входящей в круг задач;
- оптимальности – или выбора в каждом конкретном случае варианта решения, соответствующему принятому критерию эффективности организации;
- своевременности решения – соблюдение сроков подготовки решения, доведения его до исполнителей и обеспечение контроля исполнения;
- комплексности – учет того, что изменение одних элементов ведет к изменению других элементов системы;
- реализации стимулирующей функции решения – действенность решения во-многом определяется исполнителем, который заинтересован в его результатах;
- гибкости решения – отсутствие его жесткости, возможность корректировки решения в результате воздействия других факторов;
- полноты оформления решения – отсутствие неполноты или двойственности понимания поставленных задач перед исполнителями.

Для организации процесса разработки управленческого решения отработана конкретная методология, а как самостоятельное научное направление теория принятия решений начиналась с работ Дж. фон Неймана и О. Моргенштейна.

На сегодня в общей классификации представлено большое число методов разработки решений. Однако любое решение связано с проблемой, которая возникает перед органом управления. В современной теории и совокупности методов принятия решений научные подходы вполне сочетаются с организационными, интеллектуальными и психологическими способностями и опытом людей, что характеризует искусство принятия решений.

Принятие решений является всего лишь одной из задач, решаемых менеджером. При этом принятие решений – это типично управленческая задача, заслуживающая специального рассмотрения в рамках анализа эффективности деятельности менеджера.

Как и всякий процесс, принятие решений, в котором участвует человек, имеет объективную и субъективную стороны. Объективная сторона этого процесса находится вне сознания человека и независимо от его воли, и она представлена совокупностью связей и обстоятельств, свойственных определенным условиям: сформулированной цели, состояния процесса и внешним условиям. Субъективная сторона процесса заключена в том, что объективное отражается в сознании человека и в принимаемом им решении. Это отражение не точно и не полно относительно объективной реальности, что вовсе не означает, что не может быть найдено лучших и хороших решений. Плохие решения часто не соответствуют сформулированной цели либо отражают складывающуюся обстановку не вполне объективно.

Следовательно, для принятия лучшего или хорошего решения необходимо, чтобы объективное, то есть цель, обстановка и прочее, не зависящее от воли и сознания, воспринималось как можно точнее. Это означает, что принятие лучшего или хорошего решения требует достаточно обширных и глубоких знаний о объекте. Однако сами знания без необходимого опыта, навыков далеко не всегда могут быть реализованы на практике. В реальной производственной жизни на предприятии решения принимаются непрерывно в каждом его подразделении, элементе системы управления, которые в свою очередь, как правило, являются системами управления предприятия второго уровня, и это обеспечивает с необходимой оперативностью и достаточно высокой степенью вероятности принятие лучших решений.

Существенное значение в принятии решений имеют творчество и инициатива. Творчество заключается в том, чтобы требования более высокого уровня управления применялись на нижерасположенных уровнях, с учетом с реальной обстановки. Инициатива – это ответная реакция на изменения и на вновь появившиеся возможности. При этом творчество и инициатива уместны, когда они согласуются с целью, соответствуют ей и позволяют ее достижение с меньшими затратами ресурсов.

Представление решения как целого, но раскладываемого при анализе на составляющие части, создает условия для сопоставления элементов решения со сформулированной целью как с критерием, данными третьего порядка со своими элементами и связями. Разработать в каждом из них критерии для принятия решения, определяющего успех предприятия целиком, довольно сложно. Учитывая все разнообразие и количество принимаемых персоналом решений, это практически невозможно. Частично эта проблема может быть решена через создание производственной идеологии, применяя которую векторы цели подразделений, работников могут быть направлены в сторону вектора цели предприятия или, по крайней мере, приближены к нему. Таким образом, возникает механизм реализации закона композиции: цели на каждом уровне управления поддерживают главную цель. Так же используется инициатива персонала, направленная на достижение стоящих перед организацией задач.

Однако целиком проблема решена быть не может, поскольку для ориентирования всех решений на достижение общей стоящей перед организацией цели требуется персонал очень высокой квалификации и с единым стереоти-

пом мышления. Собрать на реальном предприятии такой персонал практически невозможно. Поэтому для принятия оптимальных решений необходим доступный и достаточно простой для понимания и применения персоналом метод их разработки, и аналитическая оценка, на сколько и в какой степени признаки и свойства каждого элемента позволяют достигнуть цель или продвигнуться к ней. Это важное обстоятельство дает возможность создать у персонала оптимистичный настрой на решение проблемы.

От эффективных управленцев, конечно, ожидают и эффективных решений. Такие менеджеры систематически и в определенной последовательности принимают управленческие решения. Но процесс этот значительно отличается от того, что во многих рекомендациях представлено как «принятие решений».

Главное отличие отличается тем, что эффективные менеджеры не стремятся принимать множество решений, они сосредотачиваются только на самых важных. Мыслят они стратегическими и масштабными категориями и не ставят себе цель «решить текущие задачи». Они стараются принять те немногие важные решения, которые находятся на высшем уровне концептуального понимания; стараются найти постоянные величины в любой ситуации. Именно поэтому эффективные менеджеры при принятии решения не принимают во внимание фактор временных затрат. Более того, они рассматривают виртуозное манипулирование множеством переменных как признак небрежного мышления [8]. Эффективные менеджеры, отчетливо представляют себе смысл решения как такового и те реальности, которые это решение призвано удовлетворить, все-таки отдают предпочтение воздействию, нежели технике исполнения, стремясь быть здравомыслящими, а не хитроумными. До тех пор, пока решение не воплотилось в действительность, оно остается только благим пожеланием. Это означает, что в то время, пока принимаемое эффективное решение основывается на высочайшем уровне концептуального понимания, действие по его практическому применению должно быть максимально простым и носить максимально оперативный характер.

Как правило, решения принимают только руководители. Однако применяемый в Японии метод «Ринги», формирующий решение от исполнителя вверх по управленческой лестнице и каждый раз, при наличии замечаний возвращающий решение ему на доработку, в принципе позволяет считать возможность принятия решения непосредственно исполнителем.

Ицхак Адизес выделил четыре функции, которые должен выполнять менеджмент в любой организации [1, с. 22]:

1) producing, или производство результатов. Удовлетворять потребности потребителей, тем самым обеспечивая результативность организации в краткосрочном аспекте;

2) administrating, или администрирование. Направлено на обеспечение порядка в организационных процессах: производство необходимой потребителю продукции в строгой последовательности и с заданной интенсивностью. Обеспечивает эффективность в краткосрочном периоде;

3) entrepreneur, творческий подход к делу и готовность рисковать. Выполнение этой функции обеспечивает спрос на продукцию организации у будущих клиентов, или результативность в долгосрочном периоде;

4) integrating, интеграция, или создание атмосферы и системы ценностей, направленных на совместную деятельность людей без статуса незаменимости, что обеспечивает результативность в долгосрочном периоде.

Раскрытые функции менеджмента (Р – Что?; А – Как?; Е – Когда?; I – Кто?) содержат в себе конкретный тип задач при решении возникающих проблем. И. Адизес выделил, что менеджмент является слишком сложным процессом, чтобы его успешно выполнял один человек [там же, с. 26].

Питер Друкер, понимая всю сложность управленческой работы, ранее отмечал, что для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, требуется по меньшей мере четыре типа людей. Людей, сочетающих в себе эти четыре типа, практически нет [9, р. 316].

Питером Друкером разработано несколько эффективных стратегий для бизнеса, в частности, стратегии специализации, диверсификации и интеграции. Он показал, что каждый бизнес должен иметь сердцевину – область, в которой бизнесмен стремится быть впереди всех. Это свидетельствует о необходимости специализации. Поскольку каждый бизнес намерен пытаться получить максимум дохода от собственной специализации, он должен для этого быть способным к диверсификации. Предпринимательская компания может быть диверсифицирована по товарам, рынкам и конечным применениям и быть сконцентрированной либо на своей области базового знания, либо диверсифицироваться в своей области знания и сконцентрироваться на своих товарах, рынках и конечных применениях. Все промежуточные варианты в таких случаях не могут быть удовлетворительными. В интеграцию Друкер также включил осуществление слияний и приобретений, осуществление решений о покупке и строительстве, что можно считать некоторым упрощением, сделанным с этической позиции для сотрудников приобретаемой компании с целью снижения негативного отношения к новой компании.

Диверсификация не всегда бывает эффективной, она может быть и ошибочной [6]. Согласно Друкеру, правильная диверсификация приводит к созданию бизнесов, производительные возможности которых примерно соответствуют возможностям лидеров из группы высококонцентрированных компаний одного рынка или одной технологии, а неправильная, ошибочная диверсификация порождает бизнесы, работающие также плохо, как и фирма одного рынка или одной технологии, сконцентрированная в неправильном бизнесе [3].

Стратегические решения всегда ориентированы на будущее. С этой позиции, по Друкеру, каждая экономическая задача должна соответствовать трем организационно-экономическим критериям [цит. по 5, с. 228]:

- текущий бизнес она должна сделать эффективным;
- способствовать выявлению и реализации потенциала бизнеса;

– решение задачи должно быть таким, чтобы текущий бизнес привести к созданию нового, способного действовать во внешней среде будущего, отличающегося от настоящего.

Список литературы:

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2014. 198 с.
2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. К.: Эльга, Ника-центр, 2004. 720 с.
3. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Савкина Р.В. Планирование на предприятии. М.: Дашков и К, 2014. 320 с.
5. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Управление бизнес-процессами в предпринимательской деятельности. КНАГТУ: КНАГТУ, 2014. 232 с.
6. Симоненко Н.Н. Технология создания будущего бизнеса // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 10-1. С. 104-108.
7. П.В. Шеметов Управленческие решения: технологии, методы и инструменты. М.: Омега-Л, 2014, 398 с.
8. Щесняк К.Е. Докторант Российского университета дружбы народов. Москва.
URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3549>
9. Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.

© 2015, Жердева И.В., Симоненко Н.Н.
Принципы разработки и принятия решений по
стратегии бизнеса

© 2015, Zherdeva I.V., Simonenko N.N.
Principles for the development of financial business
strategy