

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА Д 212.196.12 НА БАЗЕ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В.
ПЛЕХАНОВА» МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О результатах рассмотрения заявления Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф. о лишении Васильевой Виктории Васильевны ученой степени кандидата экономических наук, защитившей диссертацию 19 октября 2011 г. на заседании диссертационного совета Д 227.003.01 при ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический институт» на тему: «Проектирование инновационного механизма управления деятельностью торговых организаций»

Решение диссертационного совета от 14 мая 2019 г. № 6

Диссертационный совет Д 212.196.12 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по поручению Департамента аттестации научных и научно-педагогических работников Министерства науки и высшего образования Российской Федерации рассмотрел заявление Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф. о лишении Васильевой Виктории Васильевны ученой степени кандидата экономических наук, защитившей диссертацию 19 октября 2011 г. на заседании диссертационного совета Д 227.003.01 при ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный торгово-

экономический институт» на тему: «Проектирование инновационного механизма управления деятельностью торговых организаций», и провел экспертизу поступивших по этому вопросу материалов.

Диссертационный совет Д 212.196.12 для рассмотрения заявления о лишении ученой степени создал комиссию из числа членов диссертационного совета для изучения поступивших материалов и подготовки проекта заключения диссертационного совета о результатах рассмотрения заявления о лишении ученой степени в составе: доктор экономических наук, профессор Гретченко Анатолий Иванович; доктор экономических наук, профессор Пилипенко Павел Павлович; доктор экономических наук, профессор Титов Валерий Александрович.

Комиссия по рассмотрению заявления о лишении ученой степени (далее – Комиссия) изучила следующие материалы:

1) письмо Департамента аттестации научных и научно-педагогических работников Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № МН-06.6/1070 от 28.02.2019;

2) копию заявления Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф. о лишении Васильевой Виктории Васильевны ученой степени кандидата экономических наук;

3) диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук Васильевой Виктории Васильевны «Проектирование инновационного механизма управления деятельностью торговых организаций» (2011 г.);

4) диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук Минаева Виталия Владимировича «Развитие механизма регулирования предпринимательской деятельности организаций розничной торговли» (2006 г.).

Изучение перечисленных выше материалов показало следующее:

1. В диссертации Васильевой Виктории Васильевны «Проектирование инновационного механизма управления деятельностью торговых организаций», защищенной 19 октября 2011 г. на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), используется многочисленный заимствованный материал без ссылок на автора и источник заимствования.

Это установлено экспертизой, проведенной вышеуказанной Комиссией, которая исходила из сравнительного анализа текста диссертации В.В. Васильевой с текстом ранее защищенной диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Минаева Виталия Владимировича на тему: «Развитие механизма регулирования предпринимательской деятельности организаций розничной торговли» (2006 г.)

Заимствования выполнены с нарушением п. 11 Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 30.01.2002 № 74 (в редакции Постановления Правительства РФ от 20.06.2011 № 475), в новой редакции – п. 14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 № 842. Подтвержденные совпадения блоков текста представлены в приложении.

2. В диссертации В.В. Васильевой отсутствуют ссылки на источник заимствования материалов и отдельные результаты автора, указанные в табл. 1, что нарушает требование, установленное пунктом 11 Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 30.01.2002 № 74 (в редакции Постановления Правительства РФ от 20.06.2011 № 475).

3. Анализ списка литературы в диссертации В.В. Васильевой выявил отсутствие в нём работы В.В. Минаева (2006).

По итогам рассмотрения заявления Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество

специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф., а также с учетом анализа перечисленных выше материалов диссертационный совет Д 212.196.12 принял следующее решение:

1. В связи с использованием многочисленного заимствованного материала без ссылок на автора и источник заимствования диссертационная работа Васильевой Виктории Васильевны «Проектирование инновационного механизма управления деятельностью торговых организаций», защищенная 19 октября 2011 г. на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), не соответствует требованиям п. 11 Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 30.01.2002 № 74 (в редакции Постановления Правительства РФ от 20.06.2011 № 475), в новой редакции – п. 14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени.

2. Считать, что факты, изложенные в заявлении Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф. могут служить основанием для лишения Васильевой Виктории Васильевны ученой степени кандидата экономических наук.

3. Направить в Министерство науки и высшего образования Российской Федерации данное заключение диссертационного совета Д 212.196.12 на базе Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова для вынесения решения по вопросу лишения Васильевой Виктории Васильевны ученой степени кандидата экономических наук.

Итоги открытого голосования:

На заседании диссертационного совета присутствовало 17 человек из 24 членов совета, из них: докторов наук по профилю специальности

«менеджмент» – 9. Проголосовали «за» – 16, «против» – нет, «воздержавшихся» – 1.

Обсуждение проводилось в отсутствие авторов заявления и лица, в отношении которого подано заявление о лишении ученой степени.

Председатель
диссертационного совета
Д 212.196.12, д.э.н., профе



Кулапов М.Н.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 212.196.12, к.э.н.

Манахов С.В.

14.05.2019 г.

Сравнительная таблица текста из диссертации Васильевой В.В. и источников заимствований

| Раздел диссертации Васильевой В.В. (номера страниц диссертации, заимствованные из работы-источника, выделены полужирным шрифтом) | Источник неправомерного заимствования (номера страниц источника, заимствованные Васильевой В.В., выделены полужирным шрифтом) | Совпадающий текст из диссертации Васильевой В.В. и источников заимствований |
|---|--|--|
| <p><i>Глава 1. Теоретические основы развития торговых Организаций в современных условиях и обоснование Необходимости в организационных преобразованиях С. 35-37</i></p> | <p><i>Минаев В.В. Развитие механизма регулирования предпринимательской деятельности организаций розничной торговли: дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук Санкт-Петербург 2006. 195с. (С.44, 58-60);</i></p> | <p>регулируют деятельность любых предпринимательских организаций достаточно стабильно;</p> <p><u>Во-вторых</u>, принятые в последние годы закон о техническом регулировании, законодательство о качестве и безопасности пищевых продуктов, законодательство о защите прав потребителей, государственные стандарты по торговле позволяют достаточно объективно регулировать деятельность предпринимательских организаций в сфере торговли на любом уровне;</p> <p><u>в-третьих</u>, большинство рассматриваемых статей по регулированию розничной торговли и общественного питания могут быть реализованы на уровне республик в составе Российской Федерации, краев, областей, городов Москвы и Санкт-Петербурга, автономных областей и автономных округов.</p> <p>На наш взгляд, регулирование розничной торговли и общественного питания должно проводиться полностью на уровне субъектов Российской Федерации. Правительство субъектов РФ может принимать соответствующий внутренний закон по регулированию потребительского рынка на территории субъекта РФ. Обосновывая этот подход, мы исходили из того, что каждый край, область, республика, автономные округ или область, города Москва и Санкт-Петербург имеют свою уникальную культуру и особенности развития, что позволяет им формировать уникальную культуру потребительского рынка. Федеральный закон нарушит эту уникальность и сведет желаемое регулирование к жесткому администрированию, что противоречит пониманию свободы торговли и сущности рыночных отношений</p> <p>внутренней торговли страны должна иметь форму законодательного документа, доводимого ежегодно до всех субъектов Российской Федерации и обязательного для исполнения. В таком документе должны найти отражение:</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • приоритетные направления государственной политики в области внутренней торговли; • целевые программы (ориентиры) развития отдельных направлений внутренней торговли с федеральным финансированием; • утвержденные перечни социально значимых товаров первой необходимости, обязательных к реализации во всех объектах внутренней торговли соответствующей специализации; • новые или изменяемые правила продажи товаров; перечень межправительственных договоров и соглашений, обеспечивающих развитие делового сотрудничества торговых организаций. <p><i>Потребительский рынок Санкт-Петербурга характеризует стабильность, устойчивость, высокая степень товарного насыщения и положительная динамика развития. В сферах торговли, общественного питания, бытового обслуживания</i></p> <p><i>На наш взгляд, государству необходимо юридически укрепить статус формирования государственной внутренней торговой политики, провести необходимые для этого структурные преобразования. Это становится особенно актуальным в связи с ожидаемым вступлением России в ВТО, когда потребуется применять новые подходы к регулированию внутреннего потребительского рынка. Одним из вариантов усиления статуса внутренней торговли может рассматриваться создание Федерального агентства по регулированию внутренней торговли в составе Министерства экономического развития Российской Федерации.</i></p> <p><i>Целесообразно в структуре Федерального агентства по регулированию внутренней торговли сформировать достаточно компетентную нормотворческую группу юристов, которая должна формировать механизм правового регулирования внутренней торговли в Российской Федерации. Такой правовой механизм должен включать нормативно-правовые акты по регулированию правоотношений торговых организаций с государственными органами, правоотношений в хозяйственной деятельности, правоотношений при арбитражном рассмотрении хозяйственных споров, правоотношений по поводу способов действий и организации предприятий.</i></p> <p><i>Деятельность по формированию правового механизма регулирования внутренней торговли позволит создать Единое торговое законодательство на всей территории</i></p> |
|--|--|--|

| | | |
|-----------------|-----------------|---|
| | | <i>Российской Федерации. Это укрепит правовые основы торговой деятельности и повысит социальную ответственность внутренней торговли страны.</i> |
| <i>С. 39</i> | <i>С. 44</i> | <i>Рост товарооборота и положительная динамика развития потребительского рынка обеспечены, в том числе за счет роста сети, изменения ее структуры, открытия крупных торговых предприятий. За 10 лет торговая сеть увеличилась в 3 раза, общественного питания в 4 раза, бытового обслуживания в 2,5 раза.</i> |
| <i>С. 47-49</i> | <i>С.45-47;</i> | <p><i>Общей стратегической задачей для всех секторов потребительского рынка является обеспечение качества и безопасности товаров и услуг. Наиболее остро она стоит в сфере мелкорозничной торговли. Именно здесь реализуется основная масса фальсифицированной и некачественной продукции. Сложилась сложная, с элементами дублирования, система контроля качества и безопасности товаров, которая даже при росте ее активности не способствует коренным изменениям в вопросах обеспечения безопасности и качества реализуемых товаров и услуг.</i></p> <p><i>В торговле происходит неоправданное наращивание цен реализации товаров из-за звенности товародвижения, имеют место факты теневого оборота. Обеспеченность населения посадочными местами и торговыми площадями, а также качественная структура сети не отвечают современным требованиям. При высоких темпах роста торговой сети, достигнутый уровень обеспеченности населения торговыми площадями еще отстает от аналогичного показателя в крупных европейских городах, который превышает 1,0 тыс. кв. метров в расчете на 1000 жителей.</i></p> <p><i>Сохраняется дефицит объектов торговли и услуг по районам города. Обеспеченность торговыми площадями по районам крайне неравномерна и колеблется от 180 до 730 кв. метров в расчете на 1000 жителей. В результате значительная часть товаров (15-13% общего товарооборота) приобретается населением в объектах и комплексах (зонах) мелкорозничной торговли. Проблемой является торговля в неустановленных для продажи местах.</i></p> <p><i>По-прежнему актуальной остается проблема обеспечения территориальной доступности объектов сферы потребительского рынка. Сложившееся размещение объектов потребительского рынка в городе не отвечает потребностям населения. Имеют место негативные изменения в структуре сети в разрезе районов города. В центральных районах города уменьшилось количество продовольственных магазинов, реализующих товары повседневного спроса, в новых районах ощущается дефицит в объектах стационарной сети торгового и бытового обслуживания.</i></p> |

| | | |
|----------|------------------|---|
| | | <p>Одной из главных проблем, которая требует решения в рассматриваемой перспективе, является обеспечение ценовой доступности товаров и услуг для всех социальных групп населения. Поскольку механизмы рыночного саморегулирования эффективны лишь для покрытия спроса и удовлетворения потребностей социальных групп населения с высоким и средним уровнями доходов, в отношении малообеспеченных категорий граждан должны быть реализованы меры по их поддержке, а также мероприятия по приоритетному развитию социально ориентированной сети торгового и бытового обслуживания.</p> <p>Не завершены процессы структурной перестройки оптового звена торговли продовольственными товарами, направленные на создание цивилизованного конкурентного оптового рынка.</p> <p>В целом, показатели и динамика развития потребительского рынка Санкт-Петербурга свидетельствуют о наличии предпосылок для его дальнейшего динамичного развития. Основным направлением в области развития потребительского рынка является создание условий для наиболее полного удовлетворения спроса населения Санкт-Петербурга на потребительские товары, торговые и бытовые услуги, услуги общественного питания в широком ассортименте, по доступным ценам и в пределах территориальной доступности, при установленных государством гарантиях качества и безопасности.</p> |
| С. 51-56 | С. 47-49, 51-54. | <p>Таким образом, последний период можно рассматривать как этап качественных преобразований на потребительском рынке Санкт-Петербурга, связанных с переходом на систему государственного планирования на основе нормативов стандартов проживания в Санкт-Петербурге.</p> <p><u>Однако еще необходимо решение следующих задач:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование сети объектов потребительского рынка для наиболее полного и всестороннего обеспечения потребностей населения в товарах и услугах. • Развитие инфраструктуры потребительского рынка и услуг. • Формирование социально ориентированной системы торгового и бытового обслуживания, обеспечивающей ценовую доступность товаров и услуг для всех социальных групп населения. • Формирование развитой системы товародвижения, создающей благоприятные условия для повышения эффективности функционирования потребительского рынка, вовлечения дополнительных ресурсов в денежный оборот и улучшения общей экономической ситуации в городе. |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение в сфере потребительского рынка баланса интересов потребителей, предпринимателей и государства на основе совершенствования правового регулирования, форм и методов координации и контроля, а также развития механизмов саморегулирования рынка. • Установление прозрачности финансового оборота в сфере потребительского рынка на основе ограничения возможностей для теневого оборота. • Создание благоприятных условий для развития предпринимательства в сфере потребительского рынка. • Создание благоприятных условий для развития малого предпринимательства в сферах торговли, общественного питания и бытового обслуживания. • Развитие конкуренции на потребительском рынке. • Развитие механизмов предпринимательской и инвестиционной деятельности. • Формирование нормативного, правового и информационного обеспечения потребительского рынка. <p><i>В области усиления социальной направленности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие социально ориентированных форматов розничной торговли, общественного питания, включая социальные столовые, и услуг, ориентированных на обслуживание малообеспеченных категорий граждан; • защита прав потребителей, обеспечение качества и безопасности товаров и услуг. Основной целью системы обеспечения безопасности и качества товаров и услуг является создание механизма предотвращения поступления на рынок некачественной продукции. <p><i>В области совершенствования правового регулирования, координации и контроля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • защита прав предпринимателей, ликвидация необоснованных административных барьеров, поддержка малого бизнеса; • совершенствование механизмов координации в развитии оптовой и розничной торговли, в обеспечении интеграционных процессов; • защита регионального алкогольного рынка, развитие системы контроля качества и товародвижения алкогольной продукции; <p><i>развитие ассоциаций, союзов и иных организаций, представляющих интересы предпринимателей.</i></p> <p><i>В области развития инфраструктуры:</i></p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • оптимизация размещения сети, обеспечивающей территориальную доступность товаров и услуг во всех районах города на уровне, в соответствии с нормативами проживания населения в Санкт-Петербурге; • качественные изменения, связанные с увеличением доли сетевой торговли, развитием стационарных объектов торговли - магазинов «пешеходной доступности»; • размещение новых и реконструкция объектов торговли, общественного питания, бытового обслуживания различных типов и специализации; • преобразование сельскохозяйственных рынков в современные продовольственные торговые комплексы, с сохранением элементов структуры рынков; • решение вопросов занятости, повышение квалификации и подготовка кадров для сферы потребительского рынка и услуг. <p>Ожидаемые результаты реализации основных направлений обеспечат:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соблюдение нормативов стандартов проживания в области потребительского рынка; • прирост физических объемов розничного товарооборота; • повышение доли организованного рынка в формировании оборота розничной торговли; • создание на предприятиях потребительского рынка и услуг новых рабочих мест. <p>Следствием оптимизации торговой сети ожидается рост доходов городского бюджета за счет: расширения налогооблагаемой базы; вывода из «тени» части нерегистрируемого сектора экономики в сфере торговли, увеличение легальных доходов населения.</p> <p>В сфере торгового обслуживания актуальной проблемой является сохранение профиля социально значимых объектов и создание благоприятных условий для их деятельности. Особенно остро стоит проблема обеспечения населения товарами и услугами повседневного спроса в пределах пешеходной доступности на территориях центральных районов города, где ряд магазинов, особенно на центральных магистралях, перепрофилировано. Развитие розничной торговли, особенно в центральных районах города, сдерживается ограниченностью территориальных ресурсов.</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>Решением еще одной важной задачи - поддержки малоимущих слоев населения, является развитие торговой сети магазинов-дискаунтов, ориентация бизнес - сообществ на выполнение социальных функций.</i></p> <p><i>В среднесрочной и долгосрочной перспективе продолжится тенденция создания и эксплуатации крупных объектов торговли нового формата и интенсивное развитие торговых сетей. Среднесрочная перспектива будет характеризоваться открытием супермаркетов, гипермаркетов, крупных торговых центров и вхождением на потребительский рынок Санкт-Петербурга зарубежных и московских компаний. Дальнейшее развитие получит практика строительства крупных многопрофильных торговых комплексов на периферии, прежде всего в зонах сосредоточения пассажиропотоков (Кольцевая автомобильная дорога, основные выезды (въезды) из города, прилегающие к станциям метрополитена территории).</i></p> <p><i>Приоритетными являются следующие направления:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• оптимизация сети и качественное улучшение ее структуры за счет роста числа крупных современных торговых объектов (гипер- и супермаркетов, торговых центров и т.д.);</i> <i>• социальная ориентация объектов торговли, активизация их участия в реализации социальной политики города;</i> <i>создание эффективной конкурентной среды как фактора сдерживания роста цен и предотвращения монополизации отдельных сегментов рынка;</i> <i>• развитие сетевого принципа организации торговли;</i> <i>• развитие в центральных районах города объектов продовольственной торговли;</i> <i>• обеспечение условий для создания в жилых кварталах, в том числе субъектами малого предпринимательства, магазинов «пешеходной доступности»;</i> <i>• создание совместных с бизнес-сообществом и некоммерческими организациями проектов, ориентированных на обслуживание малообеспеченных категорий граждан.</i> <p><i>В области мелкорозничной торговли приоритетными являются следующие; направления:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• перевод хозяйствующих субъектов, осуществляющих торговлю в объектах и комплексах (зонах)? мелкорозничной торговли некапитального характера- в</i> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>многопрофильные торговые комплексы (центры);</p> <ul style="list-style-type: none"> • сохранение сельскохозяйственных: рынков в инфраструктуре торговой сети: дальнейшее упорядочение мелкорозничной торговой сети; • модернизацию городских сельскохозяйственных рынков, объектов-; и; комплексов (зон) мелкорозничной торговли, мелкорозничной торговой сети; • создание: и сохранение «рынков выходного дня» по; реализации сельхозпродукции, произведенной: хозяйствами, фермерами, садоводами и огородниками; • развитие практики взаимодействия, с бизнес-сообществами и некоммерческими организациями на основе соглашений; <p>формирование развитой системы: товародвижения, создающей/ благоприятные: условия: для повышения эффективности функционирования^ потребительского, рынка, вовлечения; дополнительных ресурсов: в денежный оборот и обеспечения продовольственной безопасности.</p> <p>В настоящее время на потребительском рынке города функционирует около 3,5 тысяч оптовых коммерческих организаций по торговле продовольственными! и непродовольственными товарами, в том числе на оптовом; продовольственном рынке - около 2 тысяч. Емкость складских помещений крупных предприятий; оптовой торговли продовольственными товарами составляет 2,5 млн. тонн, в том числе порядка 15% - специальные склады (холодильники). В городе наблюдается дефицит низкотемпературных холодильных помещений.</p> <p>Программой развития оптовой' торговли предусмотрены., следующие основные направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • создание системы оптовых продовольственных рынков, включающей межрегиональные рынки, в том числе специализированные, которые должны ориентироваться не только на Северо-Западный федеральный округ, но и на страны ближнего зарубежья; • строительство специализированного «рыбного» рынка, включающего современный холодильный комплекс с развитой инфраструктурой с энергосберегающими технологиями, позволит оздоровить ситуацию в сфере ценообразования на эту продукцию; • создание условий для организации торгово-транспортных организаций, создания и развития транспортных терминалов, обеспечивающих комплексное |
|--|--|--|

| | | |
|--|--------------------------|---|
| | | <p>обслуживание транспорта, обеспечение складскими помещениями, погрузо-разгрузочными средствами, развесочными цехами, тароупаковочными средствами;</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие организаций, оказывающих логистические услуги; применение методов и организационных форм логистики при организации транспортных услуг. <p>Создание системы оптовых рынков позволит привлечь в Санкт-Петербург финансовые средства покупателей товаров и услуг из других регионов, включая Северо-Западный федеральный округ, оздоровит конкурентную среду и позитивно повлияет на инфляционные процессы, снижение доли теневого оборота, создаст барьеры для поступления на потребительский рынок некачественной и контрафактной продукции и товаров.</p> |
| <p>Глава 2. Системный анализ действующего механизма регулирования деятельности розничных торговых организаций С. 75-77</p> | <p>С.17-19, 21, 169.</p> | <p>По мере укрепления российского законодательства и правовых основ деятельности предприятий в условиях свободного предпринимательства необходимо ускорить проведение политики реформирования предприятий на микроэкономическом уровне. Реформирование предприятий необходимо понимать, как результат согласованных действий руководителей, собственников, работников при координирующей роли государства. Государство должно разрабатывать и осуществлять микроэкономическую политику в согласовании с макроэкономической политикой. В настоящее время ускорение процесса радикальных преобразований при реформировании предприятий сдерживается целым рядом факторов. Основными из них являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ориентация большинства предприятий на краткосрочные результаты деятельности в ущерб средне- и долгосрочным, недостаток стратегического подхода к деятельности предприятий; • отсутствие на предприятиях комплексных средне- и долгосрочных планов развития; • недостаточное знание текущего и прогнозного состояния рынка, необходимость высоких затрат усилий и ресурсов для ориентации на рынке; • неготовность многих предприятий к изменениям спроса, появлению на рынке высококачественных конкурентных товаров; • старение основных фондов и технологий, неэффективное |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>использование ресурсов;</p> <ul style="list-style-type: none"> • низкая трудовая мотивация работников; • неэффективный стиль руководства, создающий противостояние между администрацией и коллективом; • слабое влияние общества на деятельность предприятий; • низкая социальная ответственность бизнеса; • неразвитая организационная культура предприятий; • неудовлетворительный уровень управления знаниями и организационным развитием предприятий. <p>Для того, чтобы ослабить процесс развития негативных тенденций, микроэкономическую политику государства необходимо направить в русло решения следующих вопросов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • совершенствования механизма законодательного регулирования предпринимательской деятельности; • стимулирования процесса создания финансово-промышленных, торгово-промышленных, научно-промышленных групп и альянсов предприятий; • создания механизма, обеспечивающего стабильность и прозрачность отношений собственности; • повышения инвестиционной привлекательности предприятий; • использования особых форм государственной поддержки и государственного контроля за ключевыми предприятиями отраслей, выпускающими продукцию современного мирового уровня; • создания комплексной системы государственного регулирования рынка корпоративных ценных бумаг; • создания института лицензирования высшего управленческого персонала, сертификации и аттестации профессиональных бухгалтеров в рамках перехода на международную систему бухгалтерского учета и отчетности; • модернизации процедуры банкротства предприятий; • <u>разработки</u> типовой формы финансово-экономической стратегии предприятия на основе сбалансированной системы показателей и включении её в состав годовой бухгалтерской отчетности; |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>постепенного сближения бухгалтерского, налогового и управленческого учета;</p> <ul style="list-style-type: none"> • создания на предприятиях развитой информационной инфраструктуры; • развития системы консалтинга в области управления качеством продукции, товаров и услуг; • обеспечения процесса аттестации рабочих мест в рамках научной организации труда; • проведения обязательной паспортизации всех предприятий России. <p>Решение названных проблемных аспектов, на наш взгляд, целесообразно сосредоточить в Координационном Центре по вопросам реформирования предприятий при Правительстве РФ, определить его полномочия и период деятельности.</p> <p>В рамках общегосударственной политики реформирования предприятий необходимо продвигать и реализовывать идеи саморазвития предприятий. Развитие следует рассматривать как необходимое явление, приводящее к целенаправленному изменению деятельности предприятия. Различают две формы развития: эволюционное и революционное. Эволюционное развитие характеризуется постепенными количественными и качественными изменениями, приводящими чаще всего к росту организаций. Революционное развитие представляет собой скачкообразный переход от одного состояния к другому. В процессе развития организаций эволюционный и революционный путь развития могут пересекаться. Наглядное представление об этом даёт модель жизненного цикла организации Л.Грейнера, приведенная на рисунке 2.1. [144]. Модель Л. Грейнера показывает динамичный путь развития коммерческой организации. На стадии зарождения организации реализуется творческий потенциал её исполнителей, что обеспечивает рост объемов деятельности и укрепление положения на потребительском рынке. По мере расширения деятельности усиливаются проблемы, связанные с усложнением управления организацией, которые вызывают «кризис лидерства».</p> |
|--|--|--|

| | | |
|----------|----------|---|
| С. 79-81 | С. 21-23 | <p><i>Кризис лидерства побуждает основателей организации внести кардинальные изменения в структуру управления и переналадить управленческие процессы под руководством профессионального менеджера. С революционного изменения в конце первой стадии развития начинается вторая стадия роста организации. За счет активной деятельности профессиональных менеджеров на второй стадии достигается повышение качественного уровня развития организации. По мере разрастания организации наступает период, когда из-за жесткой централизации управления снижаются возможности принятия оперативных решений на среднем и низовом уровнях управления. Кроме того, ухудшается использование потенциала высококвалифицированных работников. Отсюда - назревает очередной кризис - «кризис автономии».</i></p> <p><i>Для выхода из «кризиса автономии» предпринимается революционное изменение структуры власти - переход от централизации к децентрализации. Революционное преобразование даёт толчок третьей стадии развития организации, основанной на расширении практики делегирования полномочий. У менеджеров низового и среднего звена появляется возможность быстрее реагировать на изменения во внешней среде, повышается эффективность работы персонала за счёт новой системы мотивации. За счёт децентрализации управления удаётся на определенный период достичь дальнейшего расширения деятельности организации, обеспечить её рост. Вместе с тем, наступает момент времени, когда высший менеджмент организации начинает утрачивать контроль над деятельностью входящих в неё подразделений и наступает «кризис контроля».</i></p> <p><i>Для выхода из «кризиса контроля» предпринимаются новые кардинальные (революционные) преобразования. В частности, высшее руководство берет в свои руки контроль в отношении ресурсов и распределения прибыли, оставляя для подразделений высокую степень автономии. Дальнейший процесс эволюционного развития организации достигается через координацию деятельности ' всех её звеньев. На определенной ступени развития в организации начинают возникать противоречия в методах руководства, распределения долей власти, что приводит к разрастанию конфликтов. Возникает «кризис волокиты».</i></p> |
|----------|----------|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>Для выхода из «кризиса волокиты» предпринимается очередное революционное преобразование - переход к сотрудничеству на основе интеграции команд. На данной стадии развитие организации обеспечивается за счёт использования социальных факторов формирования общей системы ценностей, вовлечения работников в управление, обеспечения- социального контроля, умелого использования межличностных различий, обучения персонала. Данная стадия по мере её насыщения тоже может подойти к кризису. Очередной кризис, возможно, будет связан с психологическими факторами, вызываемыми качественной перегрузкой в работе и снижением личных стимулов. Это потребует новых революционных преобразований, причем характер преобразований может полностью изменить деятельность организации.</p> <p>Путь развития организаций по модели Грейнера требует своевременного учёта и анализа происходящих изменений во внутренней системе организации и изменений во внешней среде. Наши взгляд, границы между стадиями эволюционных и революционных изменений очень размыты, поскольку всегда существуют положительные черты развития в каждой предшествующей стадии, которые переходят на новую стадию и могут сохраняться. Развивающуюся организацию невозможно подчинить технически точному ритму преобразований.</p> <p>Другие исследователи, так, например, Ицхак Адизес, подходили к разработке моделей жизненного цикла развития организации по аналогии с живым существом, человеческой жизнью. В модели жизненного цикла организации И.Адизеса [125] отражаются стадии рождения, роста, старения и умирания организации и характер управленческих действий на каждой стадии по осуществлению перемен и разрешению проблем. И. Адизес делает акцент на двух параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости. Чем старше становится организация, тем более жестко она контролируется и становится менее гибкой. Важным условием развития является - как можно дольше удержать организацию в стадии расцвета.</p> <p>Изучение жизненных циклов развития организаций важно для понимания особенностей их поведения на потребительском рынке и глубинных факторов, определяющих их жизнедеятельность. В зависимости</p> |
|--|--|--|

| | | |
|----------|-----------------------|--|
| | | <p>от характера жизненного цикла можно разрабатывать различные программы управления изменениями организации, обеспечивая её эффективное развитие на протяжении десятков и даже сотен лет.</p> <p>Нам представляется, что жизненный цикл развития организаций необходимо управлять. Предлагаемая нами схема управления жизненным циклом развития организации представлена на рисунке 2.2.</p> <p>Реализация предложенной схемы управления жизненным циклом развития организации опирается на следующие принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • непрерывности - процесс изменения потенциала организации происходит непрерывно под воздействием внешних и внутренних факторов; • стабилизации - система стремится к закреплению достигнутого потенциала в своем развитии; • эластичности - скорость изменения потенциала зависит от его величины и качественного состояния; • инерции - изменение потенциала начинается спустя некоторое время после начала воздействий со стороны внешней среды на начальный или достигнутый уровень развития; • научности - изменение потенциала происходит на основе поэтапной разработки научно-обоснованных программ управления развитием организации; • диалектического подхода - процесс развития согласуется с законами логики; |
| С. 83-91 | С. 25-31, 61, 63, 169 | <p>фиксации точек развития - закрепление в количественном или (и) качественном выражении достигнутого в конце каждого этапа состояния потенциала организации или сбалансированной системы показателей.</p> <p>Схема управления жизненным циклом развития <u>коммерческой</u> организации представляет собой срез спиралевидной кривой, каждый виток <u>которой</u> составляет определенный этап развития. Число этапов может быть неограниченным. Оно зависит от состава и силы воздействия внешних и внутренних факторов, общей философии организации на потребительском рынке и целей собственников. Рассмотрим действие предлагаемой схемы на примере <u>гипотетической организации</u> в сфере торговли [37].</p> <p>Этап 1 - зарождение организации. На этом этапе необходимо</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>зафиксировать точку зарождения: начальный капитал, цели, состав идей, качественное и количественное состояние начального потенциала организации. В соответствии с данными точки зарождения организации разрабатывается механизм становления её деятельности. На этом этапе механизм становления разрабатывается под основную деятельность. Он включает формирование технологического уклада, структуризацию деятельности, коммерческую политику, кадровую политику, финансово-экономическую политику, техническую политику и необходимые для их реализации методы и инструментарий. Целесообразно начинать развитие организации, придерживаясь прогрессивных принципов. Для качественного формирования механизма управления на данном этапе необходимо разработать программу управления собственной системой развития организации. Такая программа должна содержать сбалансированную систему показателей для данного этапа развития. Завершается первый этап фиксации точки достижения устойчивого положения на выбранном сегменте рынка. Точка достижения устойчивости определяется соответствием значений фактически достигнутой сбалансированной системы показателей запланированным в Программе управления собственной системой развития. Длительность первого этапа зависит от того, за какой период организация сумеет достичь запланированной в Программе развития сбалансированной системы показателей.</p> <p>Этап 2 - закрепление или стабилизация основной деятельности.</p> <p>Началом данного этапа является точка достижения устойчивости организации, характеризуемая достигнутым уровнем сбалансированной системы показателей. Для управления развитием организации на данном этапе разрабатывается Программа поддержания стабильности основной деятельности, а для её реализации формируются соответствующие механизмы. Программа поддержания стабильности содержит планируемые значения сбалансированной системы показателей на заданный календарный период. В конце второго этапа фиксируется точка стабильности. Её состояние характеризуется достигнутым уровнем сбалансированной системы показателей. На данном этапе важно своевременно и качественно разработать методы и инструментарий по реализации целей, содержащихся в</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>Программе стабилизации.</i></p> <p><i>Этап 3 - обновление деятельности. Началом этапа является фиксируемая точка стабильности, которая содержит сбалансированную систему показателей. Для развития деятельности на данном этапе разрабатывается Программа обновления приоритетной области деятельности. В соответствии с программой определяется инвестиционная политика и разрабатываются границы достижения сбалансированной системы показателей, ориентированные на обеспечение динамического роста организации. Для реализации программы обновляются методы и инструментарий, применяемые в механизмах управления организацией. Завершается третий этап фиксацией точки динамического роста, содержащей более высокие качественные характеристики сбалансированной системы показателей.</i></p> <p><i>Этап 4 - стандартизация деятельности в приоритетной области. Этот этап предусматривает удержание преимуществ в приоритетной области деятельности. Для этого этапа разрабатывается Программа удержания преимуществ, которая подкрепляется соответствующими количественными и качественными характеристиками сбалансированной системы показателей. Для реализации программы применяются механизмы стандартизации деятельности в приоритетной области. Завершается четвертый этап фиксацией точки удержания преимуществ, характеризуемый достигнутыми значениями сбалансированной системы показателей.</i></p> <p><i>Этап 5 - поиск новых приоритетов (или корректировок). На этом этапе проводится пересмотр и корректировка целей, выделяются новые приоритетные области развития или модернизации деятельности. Для реализации этого этапа разрабатывается Программа поддержания приоритетных сфер деятельности. Программа может предусматривать ликвидацию устаревших видов деятельности и внедрение новых направлений развития. Поскольку данный этап характеризуется активизацией роста, постольку для его реализации проводится обновление механизмов управления. С этой целью может быть изменён технологический уклад, обновлена структура организации, внедрены новые методы управления финансами, персоналом и т.п. Завершается пятый этап фиксацией точки</i></p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>достижения нового приоритета, характеризуемый соответствующими значениями сбалансированной системы показателей.</p> <p><i>Этап 6 - удержание достигнутых приоритетов. Для управления развитием организации на данном этапе разрабатываются Программы отраслевого развития, которые содержат ориентиры в обеспечении стабильного развития всех сложившихся отраслей деятельности организации. Эти программы имеют одинаковый состав сбалансированной системы показателей с закрепленными по отраслям деятельности величинами показателей. Для реализации отраслевых программ укрепляется соответствующий механизм, содержащий методы и инструментарий управления. Завершается шестой этап фиксации точки удержания достигнутых приоритетов, характеризуемой достигнутым уровнем сбалансированной системы показателей.</i></p> <p><i>Этап 7 - поиск целевых решений. На этом этапе разрабатываются целевые стратегические программы развития. Целевые программы могут носить как эволюционный, так и революционный характер. Эволюционные целевые программы на удержание конкурентных преимуществ за счёт интенсивного развития оригинальных или новейших видов деятельности или за счёт удешевления затрат и снижения цен, позволяющих привлечь дополнительный контингент потребителей. Революционный характер целевых программ может быть связан с проведением коренных преобразований в деятельности организации. Соответственно типу целевой-программы формируется и механизмы их реализации. На этом этапе важно провести тщательные и научно-обоснованные расчеты ожидаемого эффекта от реализации проектов целевых программ. Завершается седьмой этап фиксацией точки ожидаемой эффективности, которая содержит ожидаемые величины сбалансированной системы показателей.</i></p> <p><i>Этап 8 - внедрение целевых решений. На данном этапе разрабатывается Программа поиска эталонных решений на основе бенчмаркинга или научно-исследовательских разработок. Для реализации программы формируются механизмы внедрения эталонных решений в деятельность организации. Планируются количественные и качественные значения сбалансированной системы показателей. Завершается восьмой этап</i></p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>фиксацией точки достижения эффекта от внедрения эталонных решений. Точка достижения эффекта не может быть ниже запланированной системы показателей.</i></p> <p><i>Этап 9 (и далее) - поиск нового опыта. На данном этапе предусматривается процесс дальнейших преобразований - от ликвидации отдельных видов деятельности до революционной перестройки всей идеологии организации. Каждому последующему этапу развития соответствуют свои механизмы управления. Завершается этап фиксацией точки непрерывного обновления, содержащей соответствующие характеристики сбалансированной системы показателей.</i></p> <p><i>Пользуясь приведенной схемой можно проектировать развитие организации на любой период существования - от минимального, ограниченного первыми двумя этапами, до многолетнего. Циклы развития характеризуются, с одной стороны, стабилизационными точками (левая часть схемы), а с другой стороны - точками роста (правая часть схемы). Развитие в направлении стабилизации осуществляется как эволюционное и закрепляющее достигнутое состояние, а в направлении роста - осуществляется на основе активных преобразований, как эволюционных, так и революционных.</i></p> <p><i>Фиксируемые точки развития должны быть описаны сбалансированной системой показателей. Сбалансированные системы показателей применяются в практике менеджмента различных стран. Впервые они были подробно описаны американскими учеными Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в 1990 году [147]. Сбалансированная система содержит набор монетарных и немонетарных показателей, применение которых позволяет наиболее полно раскрыть управленческие внутрифирменные цели и оценить их достижение. В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе группы показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, обеспечить прогрессивное конструирование рабочих мест).</i></p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>Формируя процесс управления развитием организации целесообразно разработать и утвердить сбалансированную систему показателей, а их нормативное значение устанавливать для каждого этапа развития исходя из поставленных целей.</p> <p>В условиях реализации программ непрерывного развития организаций важное место занимают идеи создания обучающихся организаций. Понятие «обучающаяся организация» достаточно широко используется в теории и практике менеджмента. Оно означает коренные изменения в общей культуре организации, превращение её в проводника нововведений. Обучающейся называется та организация, которая создает условия для обучения всех своих членов. Первыми исследователями обучающихся организаций являются М. Педлер и П. Сенге. Питер Сенге называл обучающейся организацию, где «люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, ёмкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своём устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе» [112]. По Педлеру «обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации» [148]. В приведенных определениях есть некоторое сходство. Оба фокусируются на непрерывном индивидуальном обучении; оба допускают возможность и объявляют желательность достижения коллективных целей через сотрудничество. В определении П. Сенге указываются ссылки на обучение обучению и стратегический успех. В теории управления обучающиеся организации многие авторы называют организациями нового типа, которые будут занимать доминирующее положение в XXI веке. Большой вклад в развитие теории обучающихся организаций внесли Дэниел Г.Ким, выработавший «колесо обучения», Икуджиро Нонака (Jkujiro Nonaka), Хиротака, Такеучи (Hirotaka Takeuchi), Майкл Полани (M. Polanyi) и другие. Согласно теории Д. Кима обучение происходит в форме «колеса»: обретение конкретного опыта на рабочем месте; размышление об этом опыте; разработка концепций и обобщений; проверка концепции опытным путем. Затем цикл повторяется, подобно новому повороту колеса. И. Нонака и Х. Х. Такеучи считают, что организационное знание создается посредством неформализованного и</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>формализованного знания. Неформализованное знание (или неявное) — личное и зависящее от ситуации, поэтому с трудом поддающееся формализации и распространению. Формализованное, или кодифицируемое, знание может быть передано средствами формального, систематического языка. Нонака и Такеучи утверждают, что существует четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: из неформализованного в неформализованное - социализация; из неформализованного в формализованное - экстернализация; из формализованного в формализованное - комбинация; из формализованного в неформализованное - интернализация.</p> <p>В обучающейся организации возникают новые роли лидера. По мнению П.Сенге, «в обучающейся организации лидер отвечает за построение организации, сотрудники которой непрерывно развивают свои способности по формированию будущего, т.е. за обучение организации. Самая главная задача лидера в такой организации - создание творческого напряжения, которое возникает из четкого осознания того, что мы хотим достичь, нашего видения перспективы, нашей «мечты», - и правды о том, где мы находимся сейчас, нашего «настоящего». Разрыв между этими двумя положениями и порождает естественное напряжение». [113]. П. Сенге рассматривает роли лидера, как дизайнера, учителя и служащего. Другие теоретики обучающихся организаций подчеркивают такие черты лидера, как: способность к установлению системообразующих связей; умение влиять на людей; способность к изменению стиля лидерства; стремление к совершенству; способность противостоять неудачам; высокий уровень мотивации и способность заразить ею других; забота о людях и др.</p> <p>Развивающаяся организация должна проектировать модели обучения персонала под руководством обучающегося лидера. При проектировании модели обучающейся организации необходимо обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • лидерство в формировании человеческого капитала; • высокую, принимаемую всеми работниками, организационную культуру; • демократизацию организационной структуры и её современный дизайн; |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • групповую социализацию в соответствии с корпоративной идеологией и корпоративными ценностями; • доступную информационную систему; • поощрение рационализации, изобретательства и экспериментов; • предоставление работникам самостоятельности и творческих условий труда; • гуманизацию рабочих мест; • рациональное распределение долей власти по уровням управления; • поощрение самоорганизации и самоконтроля персонала на рабочих местах; • объективную систему мотивации персонала; • возможности для личного развития и самосовершенствования персонала. <p><i>Развитие, основанное на принципах обучающейся организации, позволит достичь не только сбалансированного состояния, но и превратить организацию на определенном этапе в проводника нововведений. В обучающейся организации легче решаются проблемы регулирования деятельности, стратегического управления, адаптации к нововведениям. Обучающаяся организация в большей степени ориентирована на социально ответственное поведение, определяемое не только экономическими, но также</i></p> <p><i>2.2. Оценка внешнего механизма регулирования деятельности розничных торговых организаций</i></p> <p><i>Сущность внешнего механизма регулирования торговых организаций деятельности состоит в том, чтобы оказывать помощь предпринимательской организации в изменении состояния внешней среды в свою пользу и приведение внутренних и внешних факторов среды во взаимное соответствие, что позволяет обеспечить устойчивое и эффективное развитие организации на потребительском рынке.</i></p> <p><i>Внешний механизм регулирования предпринимательской деятельности состоит из трех составных частей: правового механизма, организационного механизма и экономического механизма. Их структура и области регулирования, систематизированные автором, показаны на рисунке 2.3.</i></p> |
|--|--|---|

| | | |
|-----------|-------------------------------|---|
| | | <p><i>Источниками формирования внешнего механизма регулирования предпринимательской деятельности являются:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • конституция Российской Федерации; • кодексы Российской Федерации; • федеральные законы Российской Федерации; • указы Президента РФ; • постановления правительства РФ; • государственные стандарты на продукцию, услуги, техническое регулирование и др., устанавливаемые Госстандартом РФ и другими компетентными органами; • акты министерств и ведомств, направленные на исполнение законов, указов Президента РФ и постановлений правительства РФ; • акты региональных органов власти и управления, издаваемые в пределах их компетенции в соответствии с разграничением полномочий между Российской Федерацией и субъектами Российской Федерации; • акты местных органов власти и управления, имеющие хозяйственно-правовое содержание. |
| С. 93-110 | С. 63-74, 86-92, 172, 186-188 | <p><i>Внешние источники регулирования деятельности предпринимательских организаций содержат множество норм, предписывающих определенный характер внутреннего поведения организации. При этом регулиющую функцию выполняет не сама норма, а сформированная в пределах этой нормы мотивация деятельности организации и соответствующие этой мотивации, экономические и организационные механизмы. Следует заметить, что в условиях переходной экономики России, нормы внешнего регулирования на протяжении длительного времени отличались повышенным субъективизмом и не отражали природы объективных явлений, свойственных реальным условиям хозяйственных процессов. Отсюда, под влиянием регулирующих норм, одни механизмы деятельности организации усиливались, а другие - заметно ослабевали. Кроме того, одна и та же норма по-разному воздействовала на рыночное поведение различных предпринимательских организаций. Для выявления характера воздействия норм внешнего регулирования на деятельность организаций автором данного диссертационного</i></p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>исследования был проведен опрос предпринимателей и руководителей группы торговых предприятий, входящих в торговую сеть ЗАО «МахМіх» в городе Санкт-Петербурге. В мае 2003 года 8 юридически независимых универсамов учредили торговую марку «МахМіх» и образовали единую розничную торговую сеть. Стратегическими целями сети «МахМіх» являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • централизация процессов закупки товаров и снижение цен поставок; • централизация маркетинговых и рекламных коммуникаций; • рекомендации по управлению ассортиментом; • организация централизованного обучения торгового персонала; • внедрение единой системы автоматизации управления с целью оптимизации ассортимента товаров и снижения затрат. <p>Всего было опрошено 18 человек, входящих в состав Совета директоров обследованных предприятий по специальной анкете, содержание</p> <p><i>Таблица 2.1. - Результаты опроса представителей руководящего состава предприятий системы «МахМіх» по разделу анкеты «Регулирование правоотношений с органами власти»</i></p> |
|--|--|--|

| № п.п | Факторы внешнего регулирования деятельности торговых организаций | Сила воздействия, в ба | | | |
|-------|---|------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 |
| 1. | Регулирование правоотношений с органами власти, в том числе: | | | | |
| 1.1 | Регламентирование организационно-правовых форм предпринимательской деятельности | - | - | 6 | 4 |
| 1.2 | Регламентирование условий реорганизации и реструктуризации предприятий | - | - | 4 | 4 |
| 1.3 | Регламентирование хозяйственной деятельности | - | 4 | 8 | - |
| 1.4 | Арбитражное и судебное регулирование деятельности организаций. | - | 2 | 6 | - |
| 1.5 | Регулирование правоотношений с потребителями | - | - | - | 6 |
| 1.6 | Регулирование на основе местного законодательства | - | - | 4 | 2 |
| 1.7 | Наличие местных административных пресечение факторов криминогенного характера в регионе | - | - | 4 | 2 |
| 1.14 | Состояние региональной информационной системы и обеспечение доступа заинтересованных предпринимательских организаций к ее базе данных | - | - | 8 | 2 |
| | Итого | 0 | 14 | 72 | 48 |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>На основе данных таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 34,2% опрошенных руководителей сети ЗАО «МахМіх» дали отрицательную оценку силе воздействия применяемых норм регулирования правоотношений <u>торговых</u> организаций с органами власти; • нейтральную оценку действующим способам регулирования правоотношений <u>торговых</u> организаций с органами власти дали 19% опрошенных; • в целом удовлетворены применяемыми способами властного регулирования предпринимательской деятельности 46,8% опрошенных. Средняя оценка удовлетворенности существующей практикой регулирования правоотношений предпринимательских организаций с органами власти по данным опроса составила «+0,07» (при максимальном значении «+3»). Это свидетельствует о том, что к настоящему времени не достигнута сбалансированность предпринимательской деятельности с факторами правового регулирования в Санкт-Петербурге. Опрошенные руководители отмечали следующие недостатки в регулировании правоотношений с органами власти: <ul style="list-style-type: none"> • расбалансированность норм правового регулирования на федеральном, региональном и местном уровнях, нередко противоречащих друг другу и имеющих не вполне четкое толкование; • некоторые из применяемых правовых норм, особенно на региональном и местном уровне, составлены с нарушением принципа равноправия субъектов хозяйственных правоотношений; • отдельные правовые нормы, как на федеральном, так и на региональном уровнях, ограничивают экономическую свободу предпринимательских организаций; • несовершенновыми являются нормы антимонопольного законодательства, поскольку не поощряют добросовестную конкуренцию и не защищают от монополизма на товарных рынках; • государственное регулирование со стороны федеральных, региональных и местных органов власти не носит комплексного характера воздействия на формирование внутренних механизмов деятельности |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p><i>предпринимательской организации;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>в действующих правовых актах не достигается единства правового регулирования деятельности предпринимательской организации;</i> • <i>медленно идет процесс демополизации предпринимательской деятельности;</i> • <i>недостаточными являются мероприятия местных органов власти по уменьшению социальной напряженности и правовому воспитанию населения, что снижает предпринимательскую активность;</i> • <i>недостаточно действенным является механизм борьбы с экономическими преступлениями и пресечением случаев нарушения должностных обязанностей административными работниками, взяточничества, вымогательства.</i> <p><i>Обработка анкетных данных, отражающих действие внешнего механизма организационного регулирования деятельности торговых организаций, позволила получить результаты, отраженные в таблице 2.2. Таблица 2.2. - Результаты опроса представителей руководящего состава предприятий сети «Мах Міх» по разделу анкеты «Внешний механизм организационного регулирования»</i></p> |
|--|--|---|

| № п.п | Факторы внешнего регулирувания деятельности торговых организаций | Сила воздействия, в б | | | |
|----------|--|-----------------------|----|----|----|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 |
| 2. | Реализация внешнего механизма организационного регулирувания | | | | |
| 2.1 | Техническое регламентирование продукции и услуг | - | - | 4 | 10 |
| 2.2 | Стандартизация продукции и услуг | - | - | 4 | 4 |
| 2.3 | Стандартизация организаций | - | - | - | 4 |
| 2.4 | Подтверждение соответствия (сертификация продукции, работ, услуг) | - | - | 4 | 4 |
| 2.5 | Организация контроля за соблюдением требований технических регламентов на местном уровне | - | 3 | 3 | 2 |
| 2.6 | Лицензирование отдельных видов деятельности | - | 4 | 3 | 2 |
| 2.7 | Регулирование деятельности организаций с помощью отраслевых и | - | - | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|--------|------------|--|---|---|-----|------|------|------|---|---|
| С. 112 | С.94, 101. | 2.9 | Грудное регулирование на федеральном и региональном уровнях | - | - | 4 | - | 14 | - | - |
| | | 2.10 | Регулирование охраны труда и техники безопасности на предприятиях | - | - | 3 | 3 | 12 | - | - |
| | | | Итого | 0 | 10 | 34 | 30 | 106 | 0 | 0 |
| | | | Удельный вес в общей сумме полученных оценок, % | 0 | 5,6 | 18,9 | 16,7 | 58,8 | 0 | 0 |
| | | <p>Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способы и нормы внешнего механизма организационного регулирования предпринимательской деятельности удовлетворяют 58,8% опрошенных руководителей; • действующие нормы организационного регулирования оставляют нейтральными 16,7% опрошенных руководителей; • действующий внешний механизм организационного регулирования деятельности организаций не удовлетворяет 24,5% руководителей. <p>Средняя оценка реализации внешнего механизма организационного регулирования предпринимательской деятельности в Санкт-Петербурге оценена руководителями предприятий средней величиной «+0,29» при максимальном значении оценки «+3». Это свидетельствует о том, что руководящий состав крупных предприятий торговли в целом положительно воспринимает действующий внешний механизм организационного регулирования. Вместе с тем, ряд руководители отмечает следующие недостатки в реализации внешнего механизма организационного регулирования:</p> | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>недостаточная консультационная и информационная помощь предпринимателям от местных органов государственного контроля о порядке применения положений технического регулирования продукции и услуг, их стандартизации и сертификации;</i> <i>отсутствие правовой помощи в разъяснении действия регламентирующих документов законодательного и нормативно — правового характера;</i> • <i>недостаточная компетентность работников административного аппарата контролирующих органов в толковании положений законодательных и нормативных документов.</i> <p><i>Обработка анкетных данных, отражающих действие внешнего механизма экономического регулирования деятельности торговых организаций, позволила получить данные, содержащиеся в таблице 2.3.</i></p> <p><i>Таблица 2.3. - Результаты опроса представителей руководящего состава предприятий системы «Мах Міх» по разделу анкеты «Внешний механизм экономического регулирования»</i></p> |
|--|--|--|

| № п.п | Факторы внешнего регулирувания деятельности торговых организаций | Сила воздействия, в баллах | | | | | | |
|----------|---|----------------------------|----|----|---|----|----|----|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| 3. | Реализация внешнего механизма экономического регулирования | | | | | | | |
| 3.1 | Регулирование деятельности организаций в области антимонопольной политики | - | 4 | 4 | 2 | 8 | - | - |
| 3.2 | Регулирование деятельности с помощью механизма приватизации предприятий | - | - | 4 | 4 | 10 | - | - |
| 3.3 | Регулирование на основе норм налогового законодательства | - | 4 | 4 | 4 | 6 | - | - |
| 3.4 | Предоставление государственных инвестиций | - | 4 | 6 | 2 | 6 | - | - |
| 3.5 | Поощрение собственной инвестиционной деятельности организаций со стороны властных | - | 4 | 6 | 2 | 6 | - | - |

В соответствии с выработанными критериями нами была проведена оценка организационного механизма внутреннего управления деятельностью ОАО «Северный универсам». Результаты оценки содержатся в таблице 2.5. На основании расчетных данных можно вывести общую

| | | |
|-----------|-------------------------|--|
| С 114-122 | С. 96-101, 103-107, 110 | <p>Динамика общего объема товарооборота в сопоставимых ценах в расчете на одного работника организации.</p> <p>Динамика общего объема товарооборота в сопоставимых ценах в расчете на одного работника аппарата управления.</p> <p>Динамика общего объема товарооборота в сопоставимых ценах за текущий период в сравнении с прошлым аналогичным периодом</p> <p>Динамика общего объема товарооборота на вложенный капитал</p> <p>Динамика роста прибыли от реализации продукции и услуг</p> <p>Динамика доли чистой прибыли, направляемой на развитие организации</p> <p>Темп роста инвестиционных вложений на внедрение нововведений</p> <p>Динамика общего объема товарооборота в сопоставимых ценах, приходящегося на одно структурное подразделение, тыс. руб.</p> <p>Динамика объема валовой прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления, тыс.руб.</p> <p>Динамика основных показателей по видам деятельности, запланированным на стратегический период, %: Товарооборот Чистая прибыль</p> <p>Темп роста товарооборота отчетного периода в сравнении с планом, %</p> <p>Темп роста чистой прибыли отчетного периода в сравнении с планом, %</p> <p>Динамика общего объема товарооборота в сопоставимых ценах в расчете на одного работника организации, тыс. руб.</p> <p>Динамика общего объема товарооборота в сопоставимых ценах в расчете на одного работника аппарата управления, тыс. руб.</p> <p>Динамика общего объема товарооборота в сопоставимых ценах, тыс. руб.</p> <p>Динамика общего объема товарооборота на вложенный капитал, тыс. руб.</p> <p>Динамика роста прибыли от реализации продукции и услуг, тыс. руб.</p> <p>Динамика доли чистой прибыли, направленной на развитие предприятия, тыс. руб.</p> <p>Динамика инвестиционных вложений на внедрение нововведений</p> <p>В качестве проблемных факторов экономического механизма <u>управления</u> предпринимательской деятельностью выступают: недостаточная реакция на меняющиеся условия конкурентной среды и, как следствие, заторможенное регулирование рыночного равновесия с помощью ценового механизма; невысокое состояние механизма воспроизводства трудовой деятельности; не вполне устойчивое состояние механизма воспроизводства торгового потенциала;</p> |
|-----------|-------------------------|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p><i>недостаточно активный механизм регулирования инновационной деятельности. Для укрепления экономического механизма <u>управления</u> внутренней деятельностью целесообразно:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• создать механизм регулирования коммерческой деятельности организации на основе прогнозирования состояния рыночной конъюнктуры в разрезе «спрос - предложение - объем продаж - цена»;</i> <i>• оптимизировать величину показателя объема продаж в расчете на один рубль вложенного фонда оплаты труда и вести контроль за его фактическим состоянием;</i> <i>• оптимизировать величину показателя объема продаж в расчете на один рубль вложенных средств и не допускать ее понижения;</i> <i>• разработать стратегическую программу инновационной деятельности, предусматривающую радикальное привлечение инвестиций в развитие организации.</i> <p><i>Темп роста объема чистой прибыли</i> <i>Темп роста доли собственного капитала в составе авансированного</i> <i>Темп роста чистой прибыли, реинвестированной в развитие</i> <i>Динамика маржинального дохода (валовой маржи), тыс.руб.</i> <i>Динамика роста объема товарооборота на 1 рубль фонда оплаты труда, тыс. руб.</i> <i>Динамика роста объема товарооборота на 1 рубль вложенных в оборот средств (основных, оборотных, трудовых), тыс.руб.</i> <i>Динамика роста объема валовой прибыли на 1 рубль вложенных в оборот средств</i> <i>Динамика роста объема чистой прибыли, тыс.руб. Динамика роста доли собственного капитала в составе авансированного, тыс. руб.</i> <i>Динамика роста доли чистой прибыли, реинвестированной в развитие, тыс. руб.</i> <i>Динамика прибыли на инвестиционный капитал</i> <i>Динамика прибыли на 1 рубль инвестиционных вложений</i> <i>Динамика роста внутренних инвестиций на внедрение нововведений, тыс. руб.</i> <i>Назначением мотивационного механизма <u>управления</u> деятельностью <u>торговой организации</u> является мотивация предпринимательства и хозяйственного поведения работников на повышение производительности труда, социальное развитие организации и осуществление непрерывного процесса</i></p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>нововведений в производство продукции и услуг. Мотивационный механизм <u>управления</u> поддерживает функционирование организационного и экономического механизмов и направлен на усиление результативности труда в хозяйственной системе.</p> <p>Составными частями мотивационного механизма являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • мотивация производительности труда; • мотивация предпринимательского хозяйственного поведения; • обеспечение социального развития организации; • мотивация нововведений. <p>Для оценки результативности мотивационного механизма <u>управления деятельностью торговой организации</u> нами предложена система критериев, отраженная в таблице <u>2.8</u>. В соответствии с выработанными критериями оценки результативности мотивационного механизма проведена оценка действия этого механизма в торговой организации - ОАО «Северный универсам». Результаты оценки содержатся в таблице <u>2.9</u>.</p> <p>Общая результативность мотивационного механизма <u>управления деятельностью торговой организации</u> составила величину «+1,8». Это свидетельствует о том, что руководство ОАО «Северный универсам» придает большое значение мотивационным методам стимулирования делового поведения персонала и добивается определенных положительных результатов. Вместе с тем, применяемый мотивационный механизм не позволяет достичь радикального повышения производительности труда. Слабыми сторонами мотивационного механизма являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие стратегии мотивации труда; • недостаточное вовлечение работников в процессы управления предприятием; |
|--|--|--|

Таблица 2.8. - Критерии оценки результативнос

тации

| № пп | Составные части мотивационного механизма | Критерии оценки |
|---------|--|---|
| 1. | Мотивация производи- тельности труда | |
| 1.1 | Обеспечение запланированного уровня производительности труда | Динамика объема товарообор та одного работника по сравнению запланированной величиной |
| 1.2 | Мотивация производительности и качества труда | Динамика фонда премирования количество и качество труда. |
| 2. | Мотивация предпринимательского и хозяйственного поведения | |
| 2.1 | Обеспечение благосос. | Рост суммы выплат из чистой |

С. 124-128

С. 109-111, 113-115, 172-173

*недостаточное финансирование сферы обучения и профессионального
роста персонала;*
 • *отсутствие у персонала мотивационного восприятия нововведений.*
*В целом, анализ внутреннего механизма управления деятельностью в ОАО
«Северный универсам» позволил вывести комплексное значение
результативности применяемых механизмов управления, равное «+1,7» при*

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>максимально возможном значении «+3». Это свидетельствует о том, что применяемые способы внутрифирменного <u>управления</u> предпринимательской деятельности обеспечивают умеренно устойчивое положение данной организации на потребительском рынке. Вместе с тем, анализ показал, что на поддержание процесса управления уходят значительные внутренние ресурсы, поскольку организация вынуждена реагировать на негативное проявление механизмов внешнего регулирования предпринимательской деятельности.</p> <p>Положительное функционирование внутреннего механизма <u>управления</u> ОАО «Северный универсам» позволяет достигать определенной степени сбалансированности интересов участников процесса. Сбалансированность интересов собственника и государства, в данном случае, обеспечивается стабильным пополнением государственного бюджета при динамичном возрастании прибыли, удовлетворением общественных потребностей в товарах и услугах за счет роста объема продаж, удовлетворением потребностей в занятости населения за счет вовлечения в трудовую деятельность организации определенного контингента работников.</p> <p>Сбалансированность интересов собственников и организации в целом достигается за счет расширения предпринимательской деятельности в рамках организации и стабильного получения личного дохода из прибыли.</p> <p>Сбалансированность интересов организации и трудового коллектива достигается за счет обеспечения социального развития, увеличения заработной платы, стимулирования делового поведения работников.</p> |
|--|--|--|

| № п.п. | Составные части организационного механизма | Критерии |
|--------|--|--|
| 1. | Мотивация производительности труда | |
| 1.1 | Обеспечение запланированного уровня производительности труда | Динамика о объема товарооборо расчете на о, работника п сравнении с запланирова величиной, * |
| 1.2 | Мотивация повышения производительности и качества труда | Динамика ф премирован количество и качество тру руб. |

| | | | | |
|--|--|---|-------|--|
| | | Динамика роста суммы выплат из чистой прибыли акционерам (собственникам капитала), тыс. руб. | 1050 | |
| | | Рост суммы выплат из фонда оплаты труда и выплат социального характера в расчете на одного работника, тыс. руб. | 103,8 | |
| | | | | |
| | | Рост суммы затрат на обучение. | | |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>Рост суммы затрат улучшение условий труда и охрану здоровья, тыс.руб.</p> <hr/> <p>Рост суммы затрат оплату труда в расчете на одного работника</p> <hr/> <p>Рост суммы на создание условий и самореализации персонала (поддержка самообразования и творческой работы)</p> <hr/> <p>Рост суммы поощрительных выплат за рационализацию, изобретательство, внесение деловых предложений, состязательность, тыс. руб.</p> |
|--|--|---|

| | | | | |
|---|--|--|------|--|
| | | Рост суммы затрат на улучшение условий труда и охрану здоровья, тыс.руб. | 2816 | |
| | | Рост суммы затрат на оплату труда в расчете на одного работника | 81.6 | |
| | | Рост суммы на создание условий для самореализации персонала | 180 | |
| <p><i>Следует отметить, что достижение сбалансированности интересов участников процесса <u>управления</u> в исследуемой организации обеспечивается не всегда эффективными методами. Как показал анализ, многие возможности внутреннего развития не реализуются, что ведет к упущению выгоды и проигрышу в стратегическом развитии.</i></p> <p><i>Безусловно, на полноценное использование внутренних возможностей влияет механизм внешнего регулирования <u>деятельности торговой организации</u>.</i></p> <p><i>Сопоставим теперь данные измерения результативности внешнего и внутреннего механизмов, полученные в процессе исследования (таблица 2.10).</i></p> <p><i>разработанной нами методике, составляет значение «+1,77» (при максимальном «+3»). Это означает, что возможности <u>данных</u> механизмов реализуются далеко не полностью.</i></p> <p><i>Таблица 2.10. - Сопоставление результативности функционирования внешнего регулирования деятельности крупных торговых организаций Санкт-Петербурга и внутреннего механизма управления</i></p> | | | | |

| № п.п. | Механизмы | Внешний |
|--------|-----------------|---------|
| 1 | Правовой | +0,07 |
| 2 | Организационный | +0,29 |
| 3 | Экономический | -0,15 |
| 4 | Мотивационный | - |

Из таблицы 2.10 наглядно видно, что управление деятельностью крупной торговой организации обеспечивается за счет формирования и развития внутреннего механизма. Внешний механизм регулирования поддерживает деятельность организации очень слабо. В этих условиях торговая организация должна целенаправленно развивать внутренний механизм управления своей деятельностью, применяя для этого новые стратегические подходы и технологии. Таким образом, в процессе системного анализа действующего механизма регулирования деятельности крупных торговых организаций Санкт-Петербурга нами разработаны:

- методика оценки внешнего механизма регулирования деятельности крупной торговой организации;
- методика оценки внутреннего механизма управления деятельностью торговой организации;
- предложения по совершенствованию правового, организационного, экономического и мотивационного управления деятельностью крупной торговой организации как на основе внешнего, так и на основе внутреннего механизмов.

3.1. Методический подход к формированию механизма управления деятельностью розничной торговой организации

Оптимизация механизма управления деятельностью торговой организации рассматривается нами как разработка улучшенной модели управления всех подсистем организации на основе комплексного и системного подходов.

Разработанная нами структурная схема внутреннего механизма управления деятельностью крупной торговой организации представлена на рисунке 3.1.

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>Модель системы формируется с учетом действия факторов внешней и внутренней среды организации. Механизм управления деятельностью торговой организации, рассматриваемый как система, состоит из двух подсистем: подсистемы высшего руководства и подсистемы среднего и низового уровня руководства. Механизм управления в каждой подсистеме спроектирован таким образом, что обеспечивает четкое разделение функций управления на каждом уровне и практически полностью исключает дублирование функций в подсистемах.</p> <p>Подсистема высшего руководства включает четыре блока механизма управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление стратегическим развитием организации; • регулирование организационно-правовых отношений с государственными органами; • структуризация деятельности и формирование информационной системы; • управление воспроизводственной деятельностью и самофинансированием. <p>В блок управления стратегического развития организации входят следующие элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • моделирование стратегического развития; |
| <p>Глава 3. Проектирование и рационализация взаимодействия элементов инновационного механизма управления деятельностью розничной торговой организации С. 130-150</p> | <p>С. 116, 118-121, 124-127, 130-133, 135-138, 140-143, 146-148, 150</p> | <p>ранжирование функциональных стратегий и выбор приоритетов;</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование инвестиционной политики организации; • создание операционной системы для реализации модели стратегического развития. <p>Для регулирования процесса стратегического развития нами предлагается подготовка необходимых массивов информации, содержащихся в таблице 1</p> <p>В соответствии с разработанным массивом информации может быть предложен алгоритм управления стратегическим развитием торговой организации.</p> <p>Таблица 3.1. - Этапы обобщенного алгоритма управления стратегическим развитием торговой организации</p> |

| Обозначение этапа | Название этапа | Используемые инфо |
|--|---|------------------------------|
| СР - 1 | Определение факторов внешней среды и силы их воздействия на развитие организации | М 1 - ср, М 8 |
| СР - 2 | Определение текущей стадии жизненного цикла развития организации и силы действия факторов внутренней среды. | М 1 - ср, М 2 - ср |
| СР - 3 | Формирование иерархической системы целей стратегического развития организации | М 1 - ср, М 8 - ср |
| СР - 4 | Выработка моделей стратегического развития по направлениям деятельности <u>торговой</u> организации | М 1 - ср, М 4, М 8 - ср, М 5 |
| СР - 5 | Выбор приоритетных направлений стратегического развития в текущем периоде | М 1 - ср, М 2, М 4 - ср, М 8 |
| СР - 6 | Выработка задач стратегического развития в текущем периоде | М 1 - ср, М 2, М 5 - ср, М 8 |
| Разработка параметров операционной системы по реализации целей и задач стратегического | | |

| | | | | | | | | |
|---------|--|---|---------|--|--------------------------|---------|--|--------------------------------|
| | | <table border="1"> <tr> <td>СР - 10</td> <td>Промежуточный анализ выполнения целей и задач стратегического развития</td> <td>М 2 – ср, М3 М 6 – ср</td> </tr> <tr> <td>СР - 11</td> <td>Корректировка деятельности организации на промежуточных этапах стратегического</td> <td>М 4 - ср , М 8 М 9 – ср, М7</td> </tr> </table> | СР - 10 | Промежуточный анализ выполнения целей и задач стратегического развития | М 2 – ср, М3 М 6 – ср | СР - 11 | Корректировка деятельности организации на промежуточных этапах стратегического | М 4 - ср , М 8 М 9 – ср, М7 |
| СР - 10 | Промежуточный анализ выполнения целей и задач стратегического развития | М 2 – ср, М3 М 6 – ср | | | | | | |
| СР - 11 | Корректировка деятельности организации на промежуточных этапах стратегического | М 4 - ср , М 8 М 9 – ср, М7 | | | | | | |
| | | <p><i>На первом этапе обобщенного алгоритма управления стратегическим развитием организации (СР-1) предусматривается определение набора факторов внешней среды и измерение силы их воздействия на механизмы управления деятельностью торговой организации. Для этого рекомендуется использовать данные массивов информации М1- ср, содержащий перечень уставных целей организации, М8 - ср, содержащий фонд правовых актов регионального и местных органов власти по вопросам развития и поддержки предпринимательской деятельности М9-ср, содержащий фонд статистической информации по развитию предпринимательства в Санкт-Петербурге.</i></p> <p><i>На втором этапе алгоритма определяется состояние текущей стадии жизненного цикла развития организации и устанавливается влияние внутренних факторов на развитие организации. На этом этапе используются необходимые данные из тех же массивов информации, что и на первом этапе. Для оценки силы действия некоторых внутренних факторов привлекается массив информации М2- ср. В процессе оценки факторов среды определяется подход к формированию стратегических целей организации.</i></p> <p><i>На третьем этапе алгоритма осуществляется процесс формирования иерархической системы целей стратегического развития организации. Для этого используются массивы информации М1- ср, М2- ср, М4- ср, М8- ср. В процессе формирования системы целей регулируется процесс распределения целей по направлениям хозяйственной деятельности, выделение приоритетных целей на каждом этапе жизненного цикла развития организации.</i></p> <p><i>На четвертом этапе алгоритма проводится выработка моделей стратегического развития по направлениям деятельности. Для разработки моделей привлекаются массивы информации М1- ср, М4- ср, М5- ср, М8- ср, дающие возможность подобрать наиболее подходящий алгоритм моделирования</i></p> | | | | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>под сформулированную систему целей.</i></p> <p><i>На пятом этапе алгоритма предусматривается выбор приоритетных направлений стратегического развития в текущем периоде. Для этого используются массивы информации, содержащие перечень целей развития и критериев их достижения (М1- ср, М2- ср), фонд возможных решений по выбору подходящего алгоритма стратегического развития в текущем периоде (М4- ср), перечень инвестиционных ресурсов для текущего использования (М5- ср), фонд руководящих материалов по местному регулированию предпринимательской деятельности.</i></p> <p><i>На шестом этапе алгоритма осуществляется выбор задач стратегического развития по направлениям деятельности в текущем периоде. Для этой цели используются фонды из массивов информации предыдущего этапа.</i></p> <p><i>На седьмом этапе рекомендуется провести исследование сложности задач и определить подход к способам инвестирования. Основу для принятия решения на этом этапе составляют массивы информации М2- ср и М3- ср, содержащие перечень критериев оценки задач и перечень методов анализа выполнения задач.</i></p> <p><i>На восьмом этапе алгоритма проводится выбор способов инвестирования деятельности по реализации целей и задач стратегического развития. Для этого используется информация из массивов М5- ср, М6- ср и М8- ср.</i></p> <p><i>На девятом этапе предусматривается разработка параметров операционной системы по реализации целей и задач стратегического развития. Массивы информации на этом этапе должны содержать цели деятельности организации, критерии их достижения, фонд решений по выбору подходящего алгоритма реализации целей и задач, список мероприятий для успешной реализации стратегического плана и перечень руководящих материалов по поддержке предпринимательства в регионе.</i></p> <p><i>На десятом этапе алгоритма предусматривается проведение промежуточного анализа выполнения целей и задач стратегического развития. Для этого используются массивы информации М2- ср, М3- ср, М6- ср, содержащие приемы и методы анализа.</i></p> <p><i>На одиннадцатом этапе обобщенного алгоритма осуществляется корректировка деятельности организации на промежуточных этапах стратегического развития.</i></p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>Управление стратегическим развитием организации на основе приведенного алгоритма даст возможность избежать ошибок и внести своевременные коррективы в развитие организации.</i></p> <p><i>Второй блок <u>управления</u> в подсистеме высшего руководства составляет регулирование организационно-правовых отношений с государственными органами. Этот блок включает следующие элементы системы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• создание, реорганизация, банкротство, ликвидация предпринимательской организации;</i> <i>• техническое регулирование;</i> <i>• трудовое регулирование;</i> <i>• финансовое регулирование;</i> <i>• регулирование хозяйственных споров.</i> <p><i>Алгоритм механизма <u>управления</u> по данному блоку системы основывается на подготовке соответствующих массивов информации, хранимых в памяти ЭВМ. Массивы информации могут формироваться с различной степенью детализации и содержать требования к решению задачи, подлежащей регулированию. Нами предложен следующий порядок формирования массива информации к подсистеме регулирования организационно-правовых отношений (таблица 2</i></p> <p><i>правовых отношений <u>торговой</u> организации с государственными органами в подсистеме высшего руководства (табл. 3.2.)</i></p> <p><i>Таблица 3.2. - Этапы обобщенного алгоритма регулирования организационно-правовых отношений <u>торговой</u> организации с государственными органами</i></p> |
|--|--|--|

| | | Обозначение этапа | Название этапа | Используемые методы |
|--|--|-------------------|---|--|
| | | ОП - 1 | Формирование целей регулирования организационно-правовых отношений | М 1 - оп; М 4 - оп, М оп, М 7 - |
| | | ОП - 2 | Анализ выполнения целей деятельности организации за определенный период и выявление проблемных целей. | М 1 - оп |
| | | ОП - 3 | Анализ выполнения задач по выявленным проблемным целям | М 2 - оп; М |
| | | ОП - 4 | Постановка задачи по урегулированию проблемной ситуации | М 2 - оп, М М 4 - оп, М М 6 - оп, М выбору; М 8 - оп |
| | | ОП - 5 | Определение необходимых ресурсов для урегулирования проблемной ситуации | М 3 - оп, М М 5 - оп, М М 7 - оп, М выбору |
| | | ОП - 6 | Исследование сложности задачи подлежащей регулированию | М 3 - оп, М М 5 - оп, М |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>ОП - 8</p> <p>Оценка ограничений по решению задачи</p> | <p>М4 – оп, М5 – оп, М6 – оп, М7 – оп, М8 – оп, М9 – оп, М10 – оп</p> |
| | | <p>ОП - 9</p> <p>Установление критериев предпочтения решений для урегулирования проблемной ситуации (с учетом ограничений и возможных отрицательных последствий решения)</p> | <p>М1 – оп, М2 – оп, М3 – оп, М4 – оп, М5 – оп, М6 – оп, М7 – оп, М8 – оп, М9 – оп, М10 – оп</p> |
| | | <p>ОП - 10</p> <p>Выбор наилучшего (оптимального) решения по урегулированию проблемной ситуации</p> | <p>М1 – оп, М2 – оп, М3 – оп, М4 – оп, М5 – оп, М6 – оп, М7 – оп, М8 – оп, М9 – оп, М10 – оп</p> |
| | | <p>ОП - 11</p> <p>Обоснование результативности принятого решения по урегулированию проблемной ситуации</p> | <p>М1 – оп, М2 – оп, М3 – оп, М4 – оп, М5 – оп, М6 – оп, М7 – оп, М8 – оп, М9 – оп, М10 – оп</p> |

На первом этапе обобщенного алгоритма (ОП - 1); вырабатываются цели: регулирования организационно-правовых отношений в разрезе элементов блока, отраженных на рисунке 3.1.

При выработке целей регулирования используются массивы информации, связанные с формированием общих, целей деятельности' предпринимательской организации (М: 1), с перечнем задач по реализации целей деятельности' (М 2) и с базами, данных по регулированию; отношений с государственными и муниципальными органами в области создания, реорганизации, банкротства и

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>ликвидации предприятий, в областях трудового, финансового и хозяйственного регулирования проблемных вопросов.</p> <p>На втором этапе (ОП-2) алгоритма проводится анализ выполнения целей деятельности организации за определенный период. Для проведения анализа предусматривается привлекать массивы информации, связанные с критериями оценки достижения целей (М1 - оп) и с методами анализа и выявления отклонений в системе (МЗ - оп). По результатам анализа выявляются проблемные цели, подлежащие регулируемому воздействию.</p> <p>На третьем этапе проводится анализ выполнения задач по выявленным проблемным целям. Для проведения детального анализа задач привлекаются критерии, содержащиеся в массиве информации М2-оп, методики анализа, содержащиеся в массиве информации М3-оп, а также информация массива М8-оп, содержащая условия выполнения хозяйственных договоров. Анализ выполнения задач завершается выявлением проблемной ситуации, требующей урегулирования.</p> <p>На четвертом этапе обобщенного алгоритма осуществляется постановка задачи по урегулированию проблемной ситуации. Для постановки задачи используются данные массивов информации М2-оп и МЗ-оп, а также, в зависимости от характера проблемы, привлекаются данные из массивов информации МЗ-оп, М4-оп, М6-оп или М7-оп. Постановка задачи ведется содержательно и дополняется набором количественных характеристик.</p> <p>На пятом этапе определяется набор ресурсов для решения задачи по урегулированию проблемной ситуации. В этот набор входят интеллектуальные ресурсы (разработки решений), материально-технические ресурсы и информационные ресурсы из массивов МЗ-оп, М9-оп, а также по выбору, в зависимости от характера проблемной ситуации, из массивов М4-оп, М5-оп, М6-оп или М7-оп.</p> <p>На шестом этапе проводится оценка сложности решаемой задачи. Для такой оценки привлекается информация, вытекающая из методик и накопленных фондов решений в массивах МЗ-оп, М4-оп, М5-оп, М6-оп, М7-оп.</p> <p>На седьмом этапе алгоритма ведется выработка рациональных способов решения задачи по урегулированию проблемной ситуации. Выработка множества возможных решений проводится на основе информации массивов М4-оп, М5-оп,</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>М6-оп или М7-оп (в зависимости от характера проблемной ситуации). Для выработки решений привлекаются соответствующие методики, а также накопленные фонды поиска аналогичных решений.</i></p> <p><i>На восьмом этапе алгоритма проводится оценка ограничений по выполнению задачи, а также оценка возможных отрицательных последствий выработанных решений при условии их внедрения.</i></p> <p><i>На девятом этапе осуществляется выработка критериев выбора наиболее предпочтительного решения из множества возможных. Для этого привлекается информация из массивов М1-оп, М3-оп, М8-оп.</i></p> <p><i>На десятом этапе проводится выбор наилучшего (оптимального) решения по урегулированию проблемной ситуации. Наилучшее решение должно в наибольшей степени удовлетворять целям деятельности <u>торговой</u> организации, поэтому при выборе предпочтительного решения используется информация массива М1-оп, а также выборочная информация из массивов М4-оп, М5-оп, М6-оп, М7-оп (в зависимости от характера проблемы).</i></p> <p><i>На одиннадцатом этапе проводится обоснование ожидаемой результативности принятого решения. Для этого используются данные массивов информации М1-оп, М2-оп, М3-оп.</i></p> <p><i>На последнем, двенадцатом этапе подготавливаются мероприятия по организации исполнения принятого решения по урегулированию проблемной ситуации. В зависимости от характера проблемной ситуации используются данные из массивов информации М1-оп, М2-оп, М4-оп, М5-оп, М6-оп, М7-оп.</i></p> <p><i>Реализация предложенного алгоритма может проводиться в сроки от нескольких часов до нескольких дней, недель, месяцев в зависимости от сложности задачи и характера правоотношений между участниками регулирования проблемы.</i></p> <p><i>Третью подсистему высшего руководства составляет блок структуризации деятельности и формирования информационной системы. В него входят следующие элементы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• регулирование структурных изменений;</i> <i>• структуризация аппарата управления;</i> <i>• моделирование информационной системы;</i> <i>• нормативно-правовое обеспечение системы управления.</i> |
|--|--|--|

На основе систематизированной информации нами разработан алгоритм структуризации деятельности и формирования информационной системы предпринимательской организации, приведенный в таблице 3.3.

Таблица 3.3. - Этапы обобщенного алгоритма структуризации деятельности и формирования информационной системы торговой организации

| Обозначение этапа | Название этапа | Используемые инф |
|-------------------|--|----------------------------|
| ИС - 1 | Уточнение общего состава целей организации на заданном этапе жизненного цикла | М 1 - ис |
| ИС - 2 | Уточнение функциональных целей и задач организации на заданном этапе жизненного цикла | М 1 - ис, М |
| ИС - 3 | Исследование трудоемкости реализации целей и задач организации | М 1 - ис, М М 3 - ис, М |
| ИС - 4 | Исследование трудоемкости реализации целей и задач в разделе действующих подразделений | М 1- ис , М2 М8 - ис |
| ИС - 5 | Исследование трудоемкости выполнения функций в аппарате управления | М 3 - ис, М |
| ИС - 6 | Разработка проекта проведения структурных изменений | М1- ис, М1 М7 - ис, М1 |
| ИС - 7 | Разработка необходимого информационного | М2 - ис , М1 |

| | | | |
|---|--|---|----------------------------|
| | | <p>ИС - 9 Разработка проектов моделирования информационной системы в условиях проведения структурных преобразований</p> | <p>М 5 – ис, М 9 – ис,</p> |
| | | <p>ИС - 10 Выбор оптимального типа информационной системы, ее технологического и прикладного обеспечения. Расчет ожидаемой эффективности информационной системы</p> | <p>М 6 – ис, М 9 – ис</p> |
| | | <p>ИС - 11 Разработка необходимой и достаточной нормативно-правовой регламентирующей документации по</p> | <p>М 7 - ис , М 9</p> |
| <p><i>На первом этапе обобщенного алгоритма структуризации деятельности и формирования информационной системы предусматривается уточнение общего состава предпринимательских целей организации на заданном этапе ее жизненного цикла. Для этого привлекается массив информации (М1 - ис), содержащий перечень уставных и запланированных ранее целей деятельности организации и результаты их выполнения, вытекающие из анализа достигнутых показателей хозяйственной деятельности.</i></p> <p><i>На втором этапе алгоритма проводится уточнение функциональных целей и задач на заданном этапе жизненного цикла организации. Источниками информации для этого являются действующие цели и задачи в рамках подразделений, аналитические данные об их выполнении, данные о характере влияния факторов среды на реализацию функциональных целей.</i></p> <p><i>На этапах с третьего по пятый предусматривается исследование трудоемкости реализации целей и задач <u>торговой</u> организации в целом, в разрезе подразделений и в структуре аппарата управления. На этих этапах должны быть выявлены позитивные процессы в развитии и установлены факторы, тормозящие реализацию целей и задач.</i></p> <p><i>На шестом этапе обобщенного алгоритма предусматривается разработка</i></p> | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>проекта проведения структурных изменений организации. Источниками информации для этой работы служат массивы информации о состоянии достигнутых и прогнозируемых целей деятельности, а также результаты исследований, полученных на предыдущих этапах.</i></p> <p><i>На седьмом этапе обосновывается разработка требуемого информационного обеспечения процесса управления в условиях проведения структурных преобразований. Источниками информации на этом этапе являются перечень требований, предъявляемых к информации, и перечень скорректированных целей и задач организации.</i></p> <p><i>На восьмом этапе необходимо провести анализ и оценку результативности действующей информационной системы с тем, чтобы выявить позитивные аспекты ее организации и определить характер и степень преобразований. При этом важно использовать современные методы оценки, позволяющие сравнить действующую информационную систему с образцами более прогрессивных систем, применяемых в практике управления. Это даст возможность предусмотреть проведение более радикальных преобразований при моделировании информационной системы.</i></p> <p><i>На девятом этапе проводится процесс выработки проектных моделей возможного построения информационной системы <u>торговой</u> организации. Для этого используются массивы информации, содержащие нормативные требования к информации, разнообразные научные методы моделирования информационных систем, накопленные сведения о практическом опыте формирования информационных систем в успешно функционирующих коммерческих организациях.</i></p> <p><i>На десятом этапе осуществляется выбор наиболее подходящего (оптимального) типа информационной системы, определение затрат на ее внедрение и расчет ожидаемой эффективности. Моделируемая информационная система должна обеспечивать надежное и бесперебойное функционирование организации и выполнение ее стратегических целей.</i></p> <p><i>На последнем, одиннадцатом этапе, проводится разработка необходимой и достаточной нормативно-правовой и регламентирующей документации по обеспечению бесперебойного функционирования всех составных частей хозяйственной системы.</i></p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p><u>Управление</u> <u>воспроизводственной деятельностью и самофинансированием</u> в составе подсистем высшего руководства включает следующие элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>управление</u> <u>воспроизводством трудового потенциала и мотивационного механизма его развития</u>; • <u>управление</u> <u>воспроизводством торгово-технологического потенциала</u>; • <u>управление</u> <u>воспроизводством финансового I потенциала</u>; • <u>обеспечение</u> <u>накопления капитала и самофинансирования</u>. <p>Для построения алгоритма управления этой подсистемой предлагается подход к созданию массивов информации, содержащейся в таблице 4 (Приложение Б).</p> <p>В соответствии со сформированными массивами информации нами предлагается нижеследующий алгоритм управления воспроизводством капитала и самофинансированием (таблица 3.4)</p> <p>Таблица 3.4. - Этапы обобщенного алгоритма по <u>управлению</u> <u>воспроизводственной деятельностью и самофинансированием</u> <u>торговой организации</u></p> |
|--|--|---|

| | | Обозначение этапа | Название этапа | Исполнение |
|--|--|--|---|------------|
| | | ВС - 1 | Определение общего состава целей организации на заданном этапе жизненного цикла. | М 1 – вс |
| | | ВС - 2 | Определение целей и задач, обеспечивающих воспроизводство трудового потенциала | М 1 – вс, |
| | | ВС- 3 | Определение целей и задач, обеспечивающих воспроизводство торгово-технологического потенциала | М 1 – вс, |
| | | ВС - 4 | Определение целей и задач, обеспечивающих воспроизводство финансового потенциала | М 1- вс , |
| | | <p><i>На первом этапе обобщенного алгоритма предусматривается определение общего состава целей на заданном этапе жизненного цикла организации. Для этого рекомендуется использовать массив информации М1 — вс, содержащий перечень целей организации. Выбор целей для заданного жизненного цикла организации позволяет подобрать более действенный механизм регулирования производственной деятельности.</i></p> <p><i>На этапах с шестого по десятый предусматривается разработка методов управления деятельностью по эффективному использованию производственного потенциала организации и обеспечению самофинансирования. Для каждого этапа рекомендованы определенные массивы систематизированной информации.</i></p> <p><i>На этапах с одиннадцатого по четырнадцатый предусматривается анализ промежуточных результатов по использованию потенциала организации и ее</i></p> | | |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>самофинансирования. На этих этапах рекомендуется также разрабатывать необходимые мероприятия по корректировке деятельности.</p> <p>На пятнадцатом этапе обобщенного алгоритма предусматривается выработка комплексного решения по внесению организационных изменений в систему управления. Это необходимо делать в том случае, когда регулирование воспроизводственной деятельности дает слабые результаты</p> <p>При выработке комплексного решения необходимо обращаться к массивам информации, задающим состав целей, и содержащим фонд возможных решений. В необходимых случаях можно также обращаться к массивам информации, содержащим аналитические данные по использованию потенциала предпринимательской организации.</p> <p>Таким образом, составленные примерные алгоритмы <u>управления</u> деятельностью предпринимательской организации в подсистемах высшего руководства обеспечивают комплексный подход к управлению развитием организации, позволяют гибко координировать работу её составных частей, своевременно вносить коррективы как в деятельность, так и в планы и целевые программы <u>торговой</u> организации.</p> <p>В отличие от высшего руководства, для подсистем среднего и низового уровня руководства нами принята ориентация на специализацию механизмов управления. Это связано с тем, что на среднем и низовом уровнях реализуются цели и задачи, ограниченные ресурсами и способами их использования. На этом уровне выделяются подсистемы экономического, организационного и мотивационного <u>управления</u>.</p> <p>Для реализации экономического механизма <u>управления</u> на среднем и низовом уровнях руководства требуется подготовить массивы информации, систематизированные в таблице 5 (Приложение Б).</p> <p>В соответствии со сформированными массивами информации нами предлагается нижеприведенный вариант обобщенного алгоритма экономического <u>управления деятельностью</u> в подсистеме среднего и низового уровня руководства (таблица 3.5)</p> <p>Таблица 3.5: - Этапы обобщенного алгоритма экономического <u>управления</u> деятельностью на среднем и низовом уровнях руководства</p> |
|--|--|---|

| Обозначение этапа | Название этапа | Исход |
|-------------------|---|---------|
| ЭР - 1 | Определение целей экономического <u>управления</u> и критериев их достижения | М 1 - 3 |
| ЭР - 2 | Разработка операционных планов работы подразделений | М 2 - 3 |
| ЭР - 3 | Разработка форм и методов материального стимулирования работников подразделений | М 2 эр |
| ЭР - 4 | Оценка промежуточных результатов выполнения операционных планов в подразделениях | М 2- э |
| ЭР - 5 | Оценка результатов стимулирования персонала за выполнение операционных планов и заданий и выявление недостатков | М 4- 3 |
| ЭР - 6 | Корректировка работы подразделений на основе результатов оценки | М1- 3 |
| ЭР - 7 | | М 1 |

| | | | | |
|---|--|---------|---|---------------|
| | | ЭР - 9 | Разработка решений по управлению финансовой деятельностью | М 1 - |
| | | ЭР - 10 | Промежуточная оценка состояния систем учета и отчетности в организации и ее подразделениях и выявление недостатков | М8 - |
| | | ЭР - 11 | Принятие решений по приведению процесса учета деятельности организации и ее подразделений в соответствие с требованиями | М 1 - |
| | | ЭР - 12 | Промежуточный анализ экономического положения организации и выявление проблемных вопросов | М 1 - М9 - |
| <p><i>На первом этапе обобщенного алгоритма; экономического управления предпринимательской деятельностью-на среднем и низовом уровнях руководства предусматривается; установление целей экономического управления- и критериев их; достижения. Для их выработки- рекомендуется использовать массивы- информации М 1 - эр и М 2 - эр, содержащие перечни экономических требований к функционированию и развитию торговой; организации и к оперативному планированию работы подразделений:</i></p> <p><i>На втором этапе предусматривается разработка операционных, планов работы подразделений в соответствии с целями экономического управления: Для этого этапа- рекомендуется, пользоваться массивом информации М 2 - эр, содержащим- перечень; показателей для оперативного планирования работы подразделений, и методики их расчета.</i></p> <p><i>На третьем этапе предусматривается разработка форм и; методов материального стимулирования1 работников подразделений в зависимости от степени выполнения операционных планов; Для этого рекомендуется опираться</i></p> <p><i>На четвертом этапе проводится оценка промежуточных результатов</i></p> | | | | |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>выполнения операционных планов и выявление недостатков. На данном этапе следует использовать массивы информации М 2 - эр и М 3 - эр.</p> <p>На пятом этапе алгоритма проводится оценка результатов стимулирования персонала за выполнение операционных планов и заданий, в процессе которой выявляются недостатки системы стимулирования. Выполнение этого этапа достигается на основе массивов информации М 4 - эр и М 5 - эр.</p> <p>На шестом этапе предусматривается корректировка работы подразделений на основе проведенной оценки.</p> <p>На седьмом этапе проводится определение задач, обеспечивающих устойчивое финансовое положение организации. Для их разработки рекомендуется привлекать массивы информации М 1 - эр и М 6 - эр, содержащие требования к экономическому развитию и обеспечению устойчивого финансового положения организации.</p> <p>На восьмом этапе рекомендуется проводить промежуточный анализ финансового состояния организации и выявление отклонений. Для этого следует обращаться к массивам информации М 6 - эр и М 7 - эр, содержащим перечень нормативных финансовых показателей, методы их оценки и регулирования.</p> <p>На девятом этапе предусматривается разработка решений по регулированию финансовой деятельности на основе промежуточного анализа.</p> <p>На десятом этапе рекомендуется провести промежуточную оценку систем учета и отчетности в организации и ее подразделениях и выявить недостатки. На этом этапе следует обращаться к массивам информации М 8 - эр и М 9 - эр.</p> <p>На одиннадцатом этапе необходимо предусмотреть выработку решений по проведению процесса учета и отчетности в соответствии с требованиями. Основанием для этого этапа являются выявленные недостатки в системе учета и отчетности и данные массивов информации М 1 - эр, М 8 - эр и М 9 - эр.</p> <p>необходимо обращаться к аналитическим данным предыдущих этапов и массивам информации М 1 - эр, М 3 - эр, М 7 - эр-и М 9 - эр.</p> <p>На тринадцатом этапе проводится; выработка решений по корректировке деятельности организации подходов к последующему планированию.</p> <p>Таким образом, процесс экономического управления на среднем и низовом: уровнях обеспечит; достижение, устойчивого • экономического положения- организации, и даст основания для высшего руководства к планированию её</p> |
|--|--|---|

дальнейшего стратегического развития.,
 Механизм подсистемы организационного; регулирования включает следующие элементы:

- регулирование технологических процессов;
- управление трудовым процессом;
- управление материально-техническим обеспечением*и безопасностью;
- разработка проектов функциональных стратегий;

внутриорганизационный контроль.
 Для реализации механизма организационного регулирования на среднем и низовом уровнях управления предлагается, формировать массивы информации; приведенные в таблице 6 (Приложение Б).
 Обобщенный алгоритм организационного регулирования на среднем и низовом уровнях руководства приведен в таблице 3.6.
 Таблица 3.6. - Этапы обобщенного алгоритма; организационного регулирования деятельности на среднем и низовом уровнях руководства

| Обозначение этапа | Название этапа | Исст |
|-------------------|--|------|
| ОР - 1 | Определение целей организационного регулирования и критериев их-достижения. | М 1 |
| ОР - 2 | Определение задач, обеспечивающих бесперебойное и качественное функционирование технологического процесса. | М 1 |
| ОР - 3 | Определение мер по обеспечению бесперебойного и качественного функционирования технологического процесса. | М 1 |

| | | | | |
|--|--|----------------|--|-------------|
| | | товародвижения | | |
| | | ОР - 4 | Определение задач, обеспечивающих бесперебойное и качественное функционирование торгового процесса | М I |
| | | ОР - 5 | Определение задач, обеспечивающих бесперебойное и качественное функционирование трудового процесса | М I |
| | | ОР - 6 | Определение задач по материально-техническому обеспечению рабочих мест и поддержанию безопасного функционирования предприятия | М I |
| | | ОР - 7 | Промежуточный анализ выполнения задач и оценка эффективности технологических процессов | М I М 8 |
| | | ОР - 8 | Промежуточный анализ выполнения задач и оценка эффективности торгового процесса | М I - ор |
| | | ОР - 9 | Промежуточный анализ выполнения задач и оценка эффективности трудового процесса | М I М 8 |
| | | ОР - 10 | Промежуточный анализ выполнения задач по материально-техническому обеспечению рабочих мест и состоянию безопасности на предприятии | М I ор |
| | | ОР - 11 | Корректирующее регулирование процессов на основе результатов промежуточного анализа | М I ор |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | <p><i>Алгоритм организационного регулирования деятельности на среднем и низовом уровнях руководства составлен таким образом, что позволяет использовать его в рамках любого подразделения, участвующего в торгово-технологическом процессе.</i></p> <p><i>На первом этапе алгоритма устанавливаются цели организационного регулирования. Они охватывают всю технологию работы подразделения и содержат критерии оценки их достижения. Основу для выработки целей регулирования составляет массив информации (М1-ор), содержащий перечень требований к функционированию и организационному развитию подразделений. На этапах со второго по шестой предусматривается определение задач, обеспечивающих бесперебойное и качественное функционирование всех операционных процессов в рамках подразделения. Для выполнения каждого этапа привлекаются соответствующие массивы информации.</i></p> <p><i>На этапах с седьмого по десятый рекомендуется проводить промежуточный анализ выполнения задач и оценку эффективности операционных процессов. Для проведения анализа должны быть подготовлены массивы информации, содержащие цели регулирования, задачи в разрезе операционных процессов, методы их анализа и оценки.</i></p> <p><i>На одиннадцатом этапе предусматривается выработка решений по корректирующему регулированию операционных процессов на основе анализа промежуточных результатов.</i></p> <p><i>На двенадцатом этапе алгоритма рекомендуется, по мере необходимости, разрабатывать проекты функционального развития подразделений в будущем периоде. Основанием для этого должна являться информация, содержащая современные требования к организационному развитию подразделений, проекты решений по корректировке или изменению деятельности, контрольная информация.</i></p> |

| | | |
|------------|------------|--|
| | | <p>На тринадцатом, завершающем этапе предусматривается внесение изменений в систему внутриорганизационного контроля. В зависимости от результата регулирующего воздействия на отдельных операционных участках контроль может быть частично снят, а на других, наоборот, усилен. Могут быть изменены формы и методы контроля, скорректированы направления контроля. Мотивационный механизм <u>управления</u> деятельностью торговой организации на среднем и низовом уровнях руководства включает следующие элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>управление</u> трудовой дисциплиной; • мотивация качества труда; • мотивация профессионального развития и хозяйственного поведения персонала; <p>В соответствии с разработанными массивами информации предлагается формировать обобщенный алгоритм мотивационного <u>управления</u> на среднем и низовом уровнях руководства. Рекомендации по структуре алгоритма приведены в таблице 3.7.</p> <p>Таблица 3.7. - Этапы обобщенного алгоритма мотивационного <u>управления</u> торговой деятельности на среднем и низовом уровнях руководства</p> |
| С. 155-157 | С. 152-155 | <p>Реализация предложенной схемы механизма <u>управления</u> деятельностью торговой организации позволит обеспечить сбалансированное развитие любой коммерческой организации.</p> <p>Таким образом, в результате проведенных исследований нами разработаны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • система целей сбалансированного развития <u>торговой</u> организации; • механизм управления деятельностью <u>торговой</u> организации с выделением четырех комплексных подсистем для уровня высшего руководства и трех специализированных подсистем для среднего и низового уровней руководства; • алгоритмы механизма <u>управления</u> по каждой из семи подсистем; • систематизированные массивы информации для каждой подсистемы руководства; • рекомендуемая схема механизма <u>управления</u> деятельностью торговой организации с распределением ролей высшего, среднего и низового уровней руководства. <p>3.2. Разработка модели управления внутренней системой</p> |

развития розничной торговой организации
 Для эффективного использования внутреннего механизма управления деятельностью торговой организации целесообразно периодически разрабатывать программы и модели управления собственной системой развития. В основу подхода к их разработке может быть положена предложенная нами схема управления жизненным циклом развития предпринимательской организации. В соответствии с данной схемой можно составить стратегическую карту развития торговой организации по всем этапам её жизненного цикла. Разработанная нами карта стратегического развития организации представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8. - Стратегическая карта развития то;

| Этапы жизненного цикла | Ключевые факторы |
|---|--|
| Этап 1. | |
| Зарождение и становление организации | <ul style="list-style-type: none"> • образование начальной • формирование стратегических (жизненных) целей; • формирование деловой стратегии на этапе становления; • достижение экономической устойчивости |
| Этап 2. | |
| Стабилизация основной деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • сбалансированное развитие основной деятельности; • обеспечение роста основной деятельности; |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • сокращение операционного цикла (по схеме «точно – во время»); • стабилизация объемов продаж | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • ликвидация устаревших видов бизнеса; • внедрение новых бизнес-проектов; • рост инноваций и новаторства; • проникновение на новые рынки | Программа поддержки приоритетных сфер деятельности |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • разработка сбалансированной системы показателей по закрепленным отраслевым направлениям деятельности; • внедрение новых методов и | Программа отраслевого развития |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • разработка революционных эволюционных изменений в ключевых областях деятельности; • утверждение новой системы ценностей; • расширение инновационной деятельности | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • разработка плановых значений сбалансированной системы показателей на этапе внедрения целевых решений | |
| <p><i>На первом этапе обобщенного алгоритма предусматривается</i></p> | | | |

| | | |
|-------------------|----------------------------------|---|
| | | <p><i>установление целей сбалансированного развития организации. Такие цели устанавливаются высшим руководством организации. Они могут формироваться в виде подсистем. При формировании системы целей используется массив информации (МИ), содержащий требования Кодексов РФ, Законов РФ, устава предпринимательской организации, руководящих документов по развитию предпринимательства, ГОСТов, а также сведения о позитивном опыте развития предпринимательских организаций. Кроме того, при формировании целей развития учитываются собственные исследования организации.</i></p> |
| <i>С. 159-168</i> | <i>С. 156, 158-159, 164, 174</i> | <p><i>Приведенная модель карты стратегического развития организации по всем этапам её жизненного цикла может быть успешно реализована при условии создания единой организационной программы управления собственной системой развития. В этом случае программы каждого нового этапа жизненного цикла будут увязаны в единую систему развития организации, что обеспечит её долговременное и эффективное существование.</i></p> <p><i>К алгоритму создания организационной программы управления собственной системой развития требуется подготовить массивы информации, приведенные в таблице 8 (Приложение Б).</i></p> <p><i>Обобщенный алгоритм создания организационной программы управления собственной системой развития в увязке с массивами информации приведен в табл. 3.33.</i></p> <p><i>Таблица 3.9. - Этапы обобщенного алгоритма создания организационной программы управления собственной системой развития <u>торговой</u> организации</i></p> |

| | | Обозначение этапа | Название этапа | Исп. сн |
|--|--|-------------------|---|---------|
| | | Е1 | Установление целей сбалансированного развития организации | М1 |
| | | Е2 | Определение подсистем задач по реализации каждой цели | М1, |
| | | Е3 | Определение подсистем мероприятий, обеспечивающих выполнение каждой задачи | М2, |
| | | Е4 | Определение технологии выполнения мероприятий по реализации каждой задачи | М4 |
| | | Е5 | Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на функционирование системы, выполнение мероприятий и задач. | М5 |

| | | | | |
|--|--|-----|--|-----|
| | | E8 | Определение порядка выполнения мероприятий с учетом технологических возможностей и ресурсных ограничений | M4, |
| | | E9 | Определение минимального количества ресурсов для выполнения задач | M3, |
| | | E10 | Разработка вариантов действий по выполнению задач в зависимости от технологических и ресурсных возможностей | M1, |
| | | E11 | Разработка сбалансированной системы показателей по оценке достижения целей | M1, |
| | | E12 | Оценка ожидаемой эффективности достижения целей по каждому варианту действий | M6 |
| | | E13 | Утверждение отобранных вариантов действий руководителем | M2, |
| | | E14 | Определение заданий исполнителям с установлением сроков, методов оценки результатов и системы вознаграждения за выполненную работу | M7, |
| <p><i>На первом этапе обобщенного алгоритма предусматривается установление целей сбалансированного развития организации. Такие цели устанавливаются высшим руководством организации. Они могут</i></p> | | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>формироваться в виде подсистем. При формировании системы целей используется массив информации (М1), содержащий требования Кодексов РФ, Законов РФ, устава предпринимательской организации, руководящих документов по развитию предпринимательства, ГОСТов, а также сведения о позитивном опыте развития предпринимательских организаций. Кроме того, при формировании целей развития учитываются собственные исследования организации.</p> <p>На втором этапе алгоритма формируются подсистемы задач по реализации каждой цели. Сущностью деятельности на данном этапе является расчленение цели на отдельные взаимосвязанные задачи, представляющие собой относительно самостоятельные направления или этапы деятельности по достижению цели. На этом этапе необходимо опираться на массив информации М1, как и на предыдущем этапе, и массив информации М2, содержащий сведения о структуре внутренних механизмов регулирования деятельности организации.</p> <p>На третьем этапе определяются подсистемы мероприятий, обеспечивающих выполнение каждой задачи. Подсистемы мероприятий подготавливаются на основе массивов информации М2, М3 и М4. Массив информации М2 позволяет сформулировать мероприятия в соответствии с механизмами внутреннего - регулирования деятельности. Массив М3 позволяет сформулировать мероприятия в соответствии с фондами ресурсов. Массив М4 позволяет сформулировать мероприятия, вытекающие из технологических возможностей.</p> <p>На четвертом этапе проводится определение технологии выполнения мероприятий по реализации каждой задачи. Для этого используется массив информации М4, содержащий базы данных как о традиционных технологических решениях, так и об опыте применения оригинальных и новейших технологических решений.</p> <p>На пятом этапе проводится оценка влияния факторов внешней и внутренней сред на функционирование хозяйственной системы, выполнения мероприятий и задач. Для оценки используется массив информации М5, содержащий базу данных о методах статистического, экономического, экспертного, SWOT- и других видов анализа, характеризующего состояние</p> |
|--|--|--|

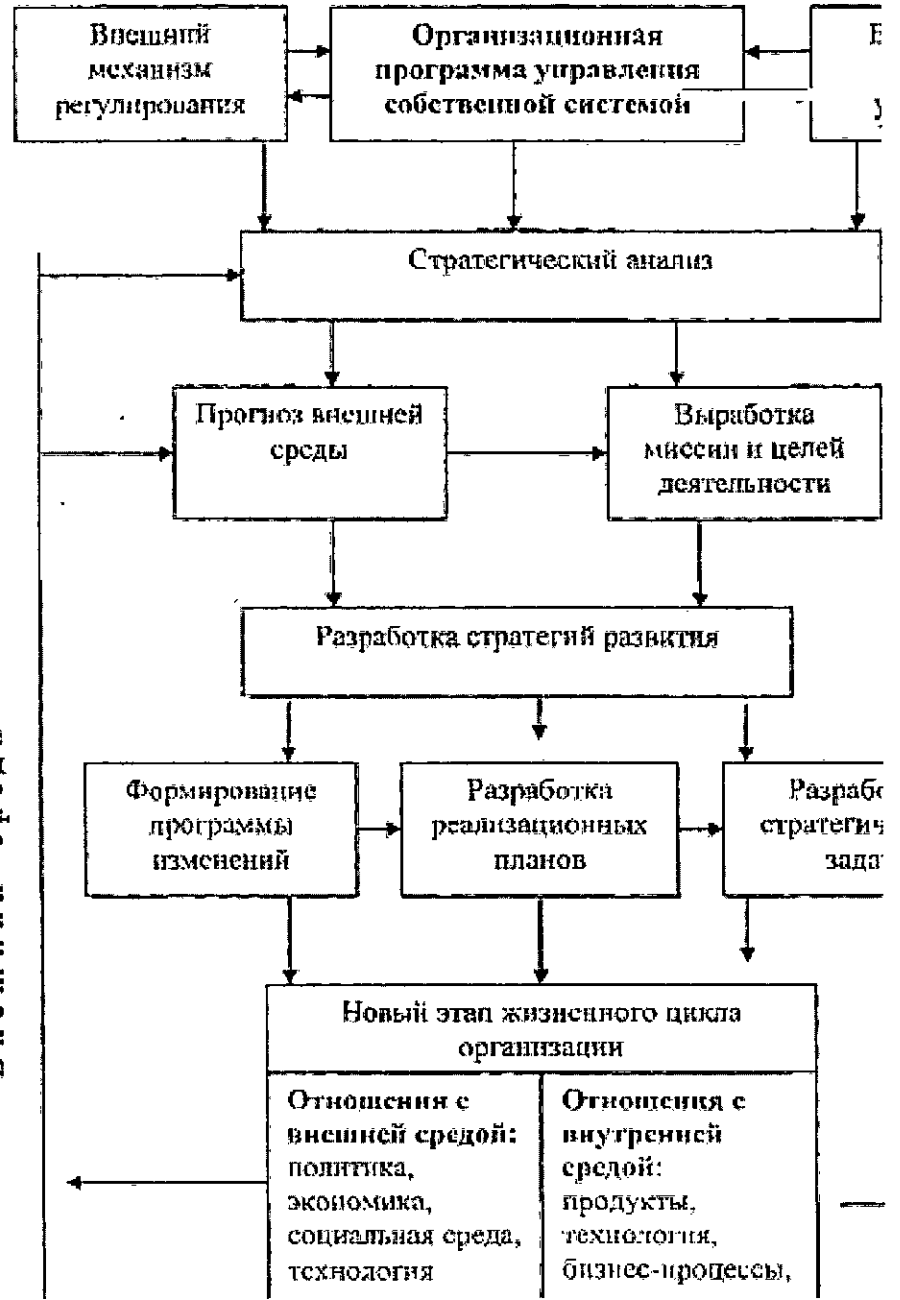
| | | |
|--|--|--|
| | | <p>развития организации под влиянием факторов среды. Этот этап дает возможность установить, как будут влиять факторы среды на выполнение планируемых мероприятий.</p> <p>На шестом этапе проводится определение требуемых видов ресурсов для выполнения мероприятий и задач. Для этого используется массив информации МЗ, содержащий базу данных о фондах ресурсов, обеспечивающих бесперебойное и сбалансированное развитие организации.</p> <p>На седьмом этапе определяются количество и качество имеющихся ресурсов для выполнения мероприятий и задач. Выполнение этого этапа проводится на основе массивов информации М2 и МЗ, содержащих данные о методах регулирования процессов деятельности и наличных ресурсов для успешного выполнения мероприятий и задач.</p> <p>На восьмом этапе определяется порядок выполнения мероприятий с учетом технологических возможностей и ресурсных ограничений. На этом этапе, по существу, разрабатывается модель деятельности по достижению целей. Для этой разработки используется массив данных об имеющихся и потенциальных технологических возможностях организации и фонда ресурсов.</p> <p>На девятом этапе определяется минимальное количество ресурсов, необходимых для выполнения работ в запланированных объемах и в установленные сроки. Решение вопросов о минимизации ресурсов необходимо проводить исходя из имеющегося фонда ресурсов (МЗ) и состояния внешней и внутренней сред, позволяющих эффективно, либо неэффективно их использовать (М5).</p> <p>На десятом этапе проводится разработка вариантов действий по выполнению задач в зависимости от технологических и ресурсных возможностей. В этой работе принимают участие не только руководители подразделений и специалисты, но и представители высшего руководства. При разработке вариантов действий (вариантов решений) привлекаются массивы информации М1, МЗ, М4, содержащие требования к сбалансированному развитию организации (м1), фонд ресурсов (МЗ) и фонд технологических решений (М4), позволяющие выработать множество альтернативных вариантов действий.</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>На одиннадцатом этапе предусматривается разработка сбалансированной системы показателей, по оценке достижения целей. Сбалансированная система показателей должна иметь взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Она направлена на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность потребителя, состояние внутрифирменных торговых и технологических процессов, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов и т.п.</p> <p>На двенадцатом этапе предусматривается оценка ожидаемой эффективности достижения целей по каждому варианту действий. Для этого используется база данных о методах поиска эффективных решений, содержащаяся в массиве информации Мб. Выполнение расчетов целесообразно поручить специалистам экономической и маркетинговой служб.</p> <p>На тринадцатом этапе предусматривается выбор оптимальных вариантов действий на основе имеющихся возможностей и утверждение решений руководителем. Утвержденные решения могут быть оформлены в виде планов, заданий, графиков, приказов, распоряжений, указаний и пр. При утверждении решений руководитель руководствуется массивом информации М2, содержащим базу данных о структуре механизмов регулирования деятельности, и массивом информации Мб, содержащим методы выбора наилучших решений и фонд готовых решений по имеющим место проблемам.</p> <p>На четырнадцатом этапе определяются задания исполнителям на рабочих местах, службам, подразделениям. Основанием для распределения заданий служат утвержденные решения руководителя. При выработке заданий необходимо устанавливать конкретные объемы и качество работ, сроки выполнения, методы оценки результатов и систему вознаграждения за достигнутые результаты. На этом этапе следует руководствоваться массивами информации М7 и М10. Массив М7 позволяет выбрать наиболее подходящие методы оценки результатов труда на каждом рабочем месте и соответствующую систему вознаграждений, массив М10 позволяет</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>правильно распределить задания по рабочим местам и исполнителям с учетом их квалификации и способностей.</i></p> <p><i>На пятнадцатом этапе устанавливаются формы и методы внутриорганизационного контроля за выполнением заданий, мероприятий, задач и целей. Здесь необходимо руководствоваться данными массивов информации – М1, содержащим требования к сбалансированному развитию организации; М2, содержащим список методов регулирования деятельности на основе внутренних механизмов; М8, содержащим список форм внутриорганизационного контроля. На этом этапе выявляются позитивные сдвиги в развитии организации и проблемные ситуации, требующие внесения коррективов.</i></p> <p><i>На шестнадцатом этапе предусматривается выработка решений по корректировке деятельности организации на промежуточных этапах контроля, выявление общего экономического положения организации на момент завершения планового периода и уточнение целей деятельности на будущий период развития. На данном этапе следует опираться на массивы информации М1, М2 и М9.</i></p> <p><i>Полный алгоритм управления собственной системой развития представлен на рисунке 3.3.</i></p> <p><i>Предложенный алгоритм организационной программы управления собственной системой развития применим к предпринимательским организациям любого типа. На его основе может быть разработана машиночитаемая модель организационного развития, в таком случае регулирующая деятельность будет сводиться к принятию корректирующих решений на каждом промежуточном этапе развития организации.</i></p> <p><i>Реализация программы управления собственной системой развития может привести к выявлению тенденций в положении организации,</i></p> <p><i>Этап 1 Установление целей сбалансированного развития организации</i></p> <p><i>Этап 2 Определение подсистем задач по реализации каждой цели</i></p> <p><i>Этап 5 Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на функционирование системы, выполнение мероприятий.</i></p> <p><i>Этап 6 Определение требуемых видов ресурсов для выполнения мероприятий и задач</i></p> <p><i>Этап 9 Определение минимального количества ресурсов для выполнения задач</i></p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>Этап 10 Разработка вариантов действий по выполнению задач в зависимости от технологических и ресурсных возможностей</i></p> <p><i>Этап 14 Определение заданий исполнителям с установлением сроков и системы вознаграждения</i></p> |
| | | <p><i>позволяющих ей осуществлять постановку стратегических задач и предусматривать освоение нового опыта. В этом случае нами предлагается модель перехода хозяйственной системы к стратегическому управлению, приведенная на рис. 3.4.</i></p> <p><i>Алгоритм предложенной модели состоит в следующем:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• на основе использования силы воздействия факторов внешней и внутренней сред формируются механизмы <u>управления деятельностью</u> <u>торговой организации</u>;</i> <i>• существующее состояние организации регулируется на основе организационной программы управления собственной системы развития, разработанной по методике, предложенной выше;</i> <i>• на определенном этапе действия программы управления собственной системой развития организации накапливаются проблемы дальнейшего развития, которые усугубляются под воздействием факторов внешней и внутренней среды. В связи с этим возникает необходимость в проведении стратегического анализа развития предприятия;</i> <i>• на основе стратегического анализа разрабатывается прогноз изменений во внешней среде и осуществляется выработка миссии и целей организации;</i> <i>• на основе прогноза внешней среды и выработки целей деятельности организации разрабатываются стратегии развития (корпоративная, бизнес-стратегии, функциональные стратегии);</i> <i>• в соответствии с типами стратегий разрабатываются программы изменений, реализационные планы и стратегические задачи;</i> <i>• на основе разработанных программ внесения изменений в управление организацией, реализационных планов и стратегических задач формируется новый этап жизненного цикла развития организации. Он определяет отношения организации с внешней и внутренней средой и должен</i> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p><i>характеризоваться сбалансированным развитием. Переход к стратегическому управлению должен сопровождаться обучением персонала и постепенным созданием обучающейся организации.</i></p> |
|--|--|---|



Внешняя среда

| Новый этап жизненного цикла организации | |
|--|--|
| <p>Отношения с внешней средой: политика, экономика, социальная среда, технология</p> | <p>Отношения с внутренней средой: продукты, технология, бизнес-процессы,</p> |

| | | |
|----------------------------------|---------------------------------|--|
| | | <p>Таким образом, на основе разработки модели управления внутренней системой развития <u>торговой</u> организации нами предлагается:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модель стратегической карты развития торговой организации по этапам жизненного цикла; • методика разработки организационной программы управления собственной системой развития организации; • алгоритмическая модель перехода от управления собственной системой развития к стратегическому управлению организацией. <p>Внесенные рекомендации, на наш взгляд, смогут обеспечить долговременное и эффективное развитие <u>торговой</u> организации и её готовность к переменам на любом этапе жизненного цикла.</p> |
| <p>Заключение С. 186-189</p> | <p>С. 60, 92, 156, 168, 171</p> | <p>должно базироваться на устойчивой системе законодательства. Качественное содержание вырабатываемых законодательных и нормативных документов не всегда соответствует требованиям стратегического развития торговых организаций, содержит, нередко, устаревшие нормы, элементы дублирования, противоречия в толковании. В связи с этим нами ставится вопрос о необходимости упорядочения информационной базы данных правового регулирования на отраслевом уровне. В частности, предлагается формировать, как корпоративное, «Торговое законодательство», которому можно придать форму «Кодекса законодательных актов по вопросам регулирования внутренней торговли Российской Федерации». Деятельность по формированию правового механизма регулирования внутренней торговли позволит создать Единое торговое законодательство на всей территории Российской Федерации, что позволит укрепить правовые основы состоящий из трех частей: правового механизма, экономического механизма и организационного механизма. Предложена методика оценки результативности каждого из этих механизмов, основанная на экспертно-логическом подходе, даны рекомендации по совершенствованию внешнего предложена система критериев, отражающих наиболее результативные свойства составляющих его частей; методика анализа фактического состояния механизма на основе отобранных критериев; методика исчисления обобщенного показателя результативности функционирования <u>внутреннего</u> механизма. Применение предложенных методик позволило установить, что</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>управления внутренней деятельностью организации, предусматривающая создание при высшем уровне руководства Координационных Советов, соответствующих специфике механизмов управления, подсистемы высшего руководства. На основе решений: Координационных Советов- формируются механизмы управления на среднем и низовом уровнях руководства.</p> <p>Для эффективного использования внутреннего механизма <u>управления</u> деятельностью торговой организации предлагается методический подход к созданию модели управления собственной системой развития, основанный на использовании разработанной схемы управления, жизненным циклом развития организации. На этапам жизненного цикла развития организации разработана стратегическая карта развития, в которой фиксируются ключевые факторы успеха тип программы (модели) развития целевая точка развития. Предлагаемая модель стратегической карты развития организации может быть успешно реализована при условии создания единой организационной программы управления собственной системой развития. В этом случае программы каждого нового этапа жизненного цикла будут увязаны в единую систему развития организации, что обеспечит её долговременное и эффективное существование. Для реализации предлагаемой модели стратегического управления разработан соответствующий алгоритм. Переход к стратегическому управлению должен сопровождаться обучением персонала и постепенным созданием обучающейся организации.</p> |
|--|--|---|

Председатель
диссертационного совета
Д 212.196.12, д.э.н., профессор



Кулапов М.Н.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 212.196.12, к.э.н.

Манахов С.В.