

Захарченко В.И.

*доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и управления
Одесского национального университета им. И.И. Мечникова
E-mail: rector@onu.edu.ua*

Ширяева Л.В.

*доктор экономических наук, доцент,
зав. кафедрой учета, финансов и аудита
Одесского национального морского университета
E-mail: george@ogtmu*

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ОБЩЕСТВЕ

Аннотация. Предложена новая концепция управления потребительским обществом.

Ключевые слова: кооперация, концепция, программа, потребительское общество, проект, стратегия, сбалансированная система показателей.

Постановка проблемы. В современных условиях особую актуальность и значимость приобретают вопросы, связанные с разработкой новых подходов и концепций управления, методов оценки эффективности деятельности руководителей. Основой современной системы управления должны быть ориентация всех процессов на постоянное совершенствование, использование новых технологий, повышение качества обслуживания.

Современные представления о потребительской кооперации основываются на богатом историческом опыте ее развития и получают законодательное признание. В соответствии Гражданским и Хозяйственным кодексами Украины [1, 2] потребительская кооперация представляет собой систему потребительских обществ и их союзов, созданных в целях удовлетворения материальных и иных потребностей их членов.

Действительно, согласно Гражданскому кодексу, потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Из этого определения может быть сделан вывод, что потребительское общество — это первичный элемент системы потребительской кооперации, имеющий приоритет перед другими ее структурными составляющими. Потребительские общества по своей сути выражают социальную направленность потребительской кооперации и образуют ее социальную структуру. Именно социальная направленность потребительских обществ определяет отнесение их к некоммерческим организациям со всеми вытекающими отсюда последствиями и особым статусом их взаимоотношений с государством.

Отнесение потребительских обществ к основному звену системы потребительской кооперации важно

также в контексте их взаимоотношений с союзами. Последние являются надстройкой над потребительским обществом и в качестве таковой призваны обслуживать их. Не потребительские общества создаются для союзов, а наоборот, потребительские союзы — для потребительских обществ.

Таким образом, основным элементом социальной структуры потребительской кооперации являются потребительские общества.

Организационная структура потребительского общества определяет структуру управления ею. Так, социальная природа потребительской кооперации обуславливает наличие в ней общественно-самоуправления и контроля, а хозяйственная структура порождает необходимость в органах профессионального управления, то есть кооперативного менеджмента. Единство и взаимодействие общественного и профессионального самоуправления в потребительской кооперации пронизывает ее насквозь. Самоуправление по своей сути представляет собой единство самостоятельности и ответственности в решении проблем управления. Это самоуправление нередко отождествляется только с самостоятельностью, что недостаточно. На самом деле переход кооперативных организаций Украины к рыночным условиям хозяйствования сопровождался предоставлением им, по существу, полной хозяйственной самостоятельности, которая не была подкреплена повышением ответственности органов управления за результат их деятельности.

Анализ последних исследований и публикаций. Авторами исследованы работы Акмаева Р. [4], Дминеки А. [5], Николаева Т. [11] и др. Названные исследователи в своих работах в основном исследовали вопросы потребительской кооперации такой, какой она сложилась в период командно-административной системы. По мнению авторов, вопросы профессионального управления в потребительском обществе с учетом характеристик трансформационного периода еще недостаточно освещены.

Цель статьи. Для системы потребительской кооперации, призванной улучшать экономическое и социальное положение пайщиков, ее дальнейшее развитие на основе современного подхода в области управления системой, может помочь решить

не только ряд социально-экономических проблем, в том числе проблему безработицы сельского населения, но и может стать мощным источником роста доходов, как для предприятий системы потребительской кооперации, так бюджетов всех уровней.

Изложение основного материала исследования. Предпосылки, обуславливающие данный вывод, можно разделить на два вида: внешние и внутренние.

К внешним относятся: политические, экономические, нормативно-правовые, демографические, научно-технические, национально-исторические, географическо-климатические.

Внутренние предпосылки для развития системы потребительской кооперации, обуславливаются специфическими особенностями системы. Среди них:

- собственная социальная база (пайщики), стабильный сегмент потребительского рынка;
- нравственные ценности в бизнесе, обеспечивающие стабильность системы и формирующие привлекательный имидж кооперации;
- выполнение коммуникационной роли в сельской местности;
- организационное единство системы и общность экономических интересов кооперативов, позволяющих снизить предпринимательский риск;
- гарантированный рынок сбыта продукции за счет реализации ее своим членам (пайщикам);
- гарантированный рынок кредитов за счет использования заемных средств пайщиков и населения;
- наличие собственной инфраструктуры, в том числе материально-технической базы и так далее.

Использование этих преимуществ создает для потребительской кооперации реальную возможность предотвратить влияние негативных факторов, повысить конкурентоспособность системы и занять прочное положение на региональных рынках услуг. Реализация современных методов управления способна вывести экономику потребительской кооперации из нынешнего экономически неустойчивого состояния и обеспечить эффективность системы, как на региональном, так и на общероссийском рынке [3, 6].

Эффективность управления определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения задач, то есть подходов, принципов и методов. Из всего многообразия научных подходов к менеджменту, анализируемых в литературе, выделим те концепции (направления), которые, с нашей точки зрения, наиболее эффективны в современных условиях [4].

В системе кооперативного самоуправления каждый вид управления выполняет свои функции. Общественное управление обеспечивает социальную направленность потребительской кооперации, которая реализуется в форме разработки социально-экономических ориентиров ее развития.

Профессиональное управление обеспечивает эффективность деятельности потребительской кооперации. В единстве общественного и профессионального управления первенство принадлежит общественному управлению, которое реализуется в двух основных формах - самоуправление членов потребительских обществ и их союзов; самоуправление работников и их коллективов.

Кооперативное самоуправление подразделяется на профессиональное и общественное самоуправление по признакам выполняемых ими функций и платности. Профессиональное управление, требующее специальных знаний планирования, организации, мотивации, контроля, принятия решений и других осуществляется, как правило, наемными менеджерами на платной основе. Общественное самоуправление — это функция членов потребительской кооперации и ее работников. Оно осуществляется выборными органами общественного управления (собраниями представителей потребительских обществ и работников, съездами, советами и т.п.) на безвозмездной основе. Общественное самоуправление осуществляет преимущественно законодательные, а профессиональное — исполнительные функции. Рассмотренные системные представления о потребительской кооперации и организации управления ею позволяют определить основные направления развития управления. Прежде всего необходимо обеспечить приоритетное развитие социальной направленности потребительской кооперации и добиваться

Таблица 1

Современные подходы к управлению потребительским обществом

Наименование научного подхода к управлению предприятием	Основные положения концепций	Основные идеи, используемые в управлении
Системный и ситуационный подходы	Взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов системы (потребительского общества). Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды.	Рассмотрение потребительского общества как системы, состоящей из взаимосвязанных частей. Значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха потребительского общества. Принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов.
Количественный подход.	Применение методов количественных исследований, моделирования и вычислительной техники.	Использование количественных измерений при принятии решений. Использование информационных систем управления и вычислительной техники.

Наименование научного подхода к управлению предприятием	Основные положения концепций	Основные идеи, используемые в управлении
Процессный подход.	Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий. Связующими процессами в управлении являются коммуникация и принятие решений.	Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация, учет и контроль. Управление - есть процесс непрерывных и взаимосвязанных действий.
Вероятностно- адаптивный подход	Применение системы методов количественных и качественных исследований и моделирования при описании реальной экономической системы. Компьютерная поддержка принятия управленческих решений. Создание системы непрерывного прогнозирования состояния потребительского общества и внешней среды.	Рассмотрение потреби-тельского общества как системы, имеющей стохастический характер. Широкое использование вероятностных методов при принятии решений в условиях быстроменяющейся среды. Использование и разработка информационных систем типа интеграции и стимуляции, отвечающих на вопрос: «Что будет, если?». Использование системы методов и моделей, имеющих единую информационную базу и способных адаптироваться к реальным экономическим системам (потребительское общество), процессам и условиям быстроменяющейся рыночной среды. Использование комбинированных оценок, позволяющих синтезировать решения, получаемые с помощью количественных и качественных методов.

государственной поддержки в связи с выполнением ею социально значимых функций. Далее нужно привести социальную, территориальную, отраслевую, производственно-технологическую и другие структуры потребительской кооперации в соответствие с изменениями ее внешней среды, также развивать отношения между потребительскими обществами и их союзами на базе горизонтальных партнерских связей. Рациональное сочетание в управлении горизонтальных партнерских с вертикальными иерархическими связями по-зволит потребительским обществам работать более эффективно.

Это, прежде всего, системный подход к управлению предприятием, рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных частей; взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации; значение внешней среды и обратной для достижения успеха предприятия.

Второе научное направление, реализуемое в современном управлении предприятием, сводится к применению методов количественных исследований, математического моделирования, вычислительной техники, информационных систем и составляет суть количественного подхода в менеджменте.

Третье направление менеджмента в условиях современной экономики реализуется в ситуационном подходе к управлению. Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией, требует изучения всей совокупности ситуационных факторов внешней и внутренней среды предприятия; самым эффективным методом управления предприятием является тот метод, который максимально адаптирован к конкретной ситуации [3].

Четвертый подход к управлению предприятием реализуется в концепции управленческого процес-

са. Процесс управления является общей суммой всех функций управления. Основными функциями являются функции планирования; организации; мотивации; учета; контроля и анализа. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они необходимы для реализации всех основных функций управления [5].

Четыре указанных концепции управления являются наиболее адекватными современному состоянию экономики, однако их реализация не решает проблему эффективного управления организацией в условиях рыночной среды. Возникает потребность в разработке методов и подходов управления предприятием в условиях:

- динамично меняющейся внешней и внутренней среды организации;
- сложности и разноплановости процессов, происходящих внутри предприятия;
- заведомой противоречивости целей предприятия в условиях рынка и невозможности их сведения к одному критерию;
- наличия и взаимосвязи формализуемых и неформализуемых целей и критериев;
- неполноты, неточности исходной информации;
- слабой структурированности стратегических задач предприятия.

При управлении предприятием следует исходить из того, что, будучи сложной системой, оно является также системой стохастической, то есть случайной, определяется двумя причинами:

- реальные сложные системы находятся под воздействием большого числа случайных факторов (случайное влияние внешней среды),
- в сложных системах имеют место отклонения конкретных значений параметров от средних величин, а также ошибки, на величину которых

влияет сложность структуры (случайное влияние внутренней среды).

Таким образом, формирование эффективной системы управления райпо требует разработки новой концепции развития методологии управления потребительским обществом, необходимой для стабильной работы в динамичной, неопределенной, нечеткой среде. В качестве такой концепции предлагается управление предприятием на основе вероятностно-адаптивного подхода.

Определим ключевые положения вероятностно-адаптивного подхода, его основные идеи и сравним их с существующими концепциями управления предприятием (табл. 1).

Вероятностно-адаптивный подход к развитию методологии управления в условиях нестабильной экономической среды базируются на следующих принципах:

1) принцип системности: предполагает использование системного анализа при выработке и принятии управленческого решения о развитии системы потребительской кооперации (райпо). Применение этого принципа означает выделение базовой системы потребительской кооперации, определение ее структуры и функций, а также стабильности, эргодичности, надежности и тенденций развития; определение взаимосвязей системы и среды. Принцип предполагает создание информационной системы типа интеграции и стимуляции, отвечающей на вопрос: "Что будет, если?";

2) принцип адаптивности: выражается в создании системы методов и моделей, тесно связанных информационными связями, способной легко приспособиваться к реальным экономическим системам, процессам и условиям быстроменяющейся рыночной среды; использование системы методов и моделей определенной структуры для конкретного райпо и для определенного периода времени. Зависимость системы, методов и моделей от фактора времени и объекта управления не должно смешиваться с наличием в системе определенных методов и моделей, учитывающих зависимость параметров от времени, и задачами динамического моделирования;

2) принцип гибкости: предполагает использование в системе управления методов моделей, дающих возможность прогнозировать тенденции изменения состояния шедшей быстроменяющейся среды и возможностей самой системы, а также вырабатывать адекватные им воздействия;

3) принцип иерархичности: предусматривает возможность рассмотрения любой подсистемы потребительского общества как системы, при этом само предприятие предоставляет собой подсистему системы потребительской кооперации региона;

5) принцип множественности: означает, что управление потребительским обществом в условиях быстроменяющейся рыночной среды требует использования множества различных методов и моделей для адекватного описания развития отдельных подсистем данного райпо;

6) принцип вероятностно-статистических: предполагает широкое применение вероятностных моделей и многомерных статистических методов к исследова-

нию системы потребительской кооперации, имеющих стохастический характер;

7) принцип гуманизации управленческих и технологических процессов: предполагает создание современных условий труда, обеспечение базы для привлечения в отрасль кадров, обладающих более высоким трудовым и потенциалом; признание за квалифицированными кадрами статуса важного ресурса потребительского общества;

8) принцип эффективности: требует учета при выработке управленческого решения всей совокупности издержек обращения торговли, общественного питания, заготовок, производства. Показатель эффективности включает в себя большое количество элементарных величин, которые сами являются величинами случайными, поэтому значение показателя эффективности представляет собой случайную величину. В качестве значений эффективности функционирования потребительского общества используют математическое ожидание этой случайной величины или соответствующую вероятность.

Концепция управления потребительским обществом в условиях нестабильной экономической среды может включать в себя следующие основные положения:

— рассмотрение потребительского общества как стохастической системы, функционирующей в условиях нестабильной экономической среды, способной к саморегулированию и адаптации [8];

— создание и использование системы непрерывного (адаптивного) прогнозирования состояния внешней среды и показателей деятельности организации;

— использование для прогнозирования комбинированных оценок, позволяющих синтезировать решения, получаемые с помощью количественных и качественных методов;

- использование системы методов и моделей, имеющих единую информационную базу и связанных друг с другом определенными информационными связями, способных адаптироваться к реальным потребительским обществам, процессам и условиям быстроменяющейся рыночной среды;

— методы и модели прогнозирования и планирования объемов материальных потоков, величины товарных запасов должны рассматриваться в комплексе с методами оценки развития всех видов деятельности потребительского общества с использованием единой информационной базы.

Моделирование реализации основных видов деятельности и услуг и моделирование надежности работы основных ресурсов необходимо рассматривать как единый процесс, призванный обеспечить получение достоверной оценки возможностей потребительского общества по созданию конкурентоспособной продукции [7].

Следует особо отметить широкое применение как количественных, так и качественных методов. Развитие методов качественного анализа (прежде всего, методов экспертных оценок) обусловлено отсутствием точного знания об объекте управления и быстрым устареванием информации при очередном изменении среды.

Развитие методов количественного анализа предполагает использование современных информационных технологий, защищенных от неполноты, неточности и быстрого устаревания информации.

Формирование методологии вероятностно-адаптивного подхода к управлению потребительского общества можно представить в виде схемы.

Основные идеи вероятностно-адаптивного подхода к управлению организацией реализуются через систему моделей и методов принятия управленческих решений, позволяющих обеспечить его устойчивое функционирование и адаптацию в условиях нестабильной экономической среды (блок 1-8). Эта система включает в себя:

- модель факторного анализа финансового состояния потребительского общества (блок 1);

- модели непрерывного прогнозирования спроса на продукцию и услуга потребительского общества (блок 2);

- модели формирования и оптимизации структуры мощностей возможностей потребительского общества (блок 3);

- модели показателей торгового (производственного, заготовительного и др.) процесса (блок 4);

- модель оценки надежности работы потребительского общества (блок 5);

- модели ресурсного обеспечения потребительского общества (блок 6);

- модели управления автоматизированным и техническим обслуживанием и ремонтом всех эксплуатируемых мощностей потребительского общества (блок 7);

- модели структурно-информационной системы принятия решений по управлению потребительским обществом (блок 8).

Использование указанных моделей и соответствующих методик расчета позволит сделать прогноз программы развития потребительского общества и дать экономическую оценку производства, торговых и др. видов услуг. Структура и состав предлагаемой системы моделей меняется в зависимости от наличия исходной информации в конкретном потребительском обществе.

Углубленный анализ действующей системы потребительской кооперации позволяет сделать следующие выводы:

1. Организации системы потребительской кооперации представляют собой открытые, сложные, динамичные системы, состоящие из подсистем, которыми являются торговые (производственные, заготовительные и др.) предприятия различных уровней иерархии, а также организации обеспечивающей инфраструктуры. Базовым элементом системы потребительской кооперации являются потребительские общества, через которые реализуются целевые задачи потребительской кооперации. Анализ, изучение и моделирование систем управления в потребительской кооперации необходимо начать на уровне формализации, соответствующей районному потребительскому обществу.

2. Рассмотрение организаций потребительской кооперации как объекта управления в современ-

ной динамично изменяющейся экономике требует развития модели, построенной на признании трех основных положений:

- потребительское общество представляет собой открытую сложную систему, имеющую стохастический характер;

- признается взаимосвязь и взаимозависимость элементов, подсистем и всей системы в целом от внешней среды, которая определяется как нестабильная экономическая среда;

- целью управления такой системой является обеспечение ее устойчивости, надежности и способности к адаптации в нестабильной экономической среде.

3. На основе анализа внешней экономической среды можно выделить три группы факторов нестабильности экономической среды потребительского общества, которые действуют на трех уровнях: на микроуровне (уровень райпо), на мезоуровне (уровне внутреннего рынка), на макроуровне (уровне внешнего рынка и факторы НТП). Факторы, входящие в указанные группы, коррелируют между собой.

4. Анализ соотношения спроса и возможностей потребительского общества с доходами и затратами, связанными с выполнением определенного объема деятельности, а также поддержанием резерва возможностей потребительского общества, позволяет выделить зону устойчивости (стабильного) функционирования райпо, а также экстремальные и оптимальные значения объемов деятельности в области стабильного функционирования потребительского общества.

5. Для обеспечения устойчивости и адаптации потребительского общества как объекта управления в нестабильной экономической среде требуется разработка новой концепции развития методологии управления потребительским обществом, в частности, в виде вероятностно-адаптивного подхода к управлению.

6. Реализация основных принципов и положений вероятностно-адаптивного подхода к управлению потребительским обществом должна осуществляться через систему моделей и методов принятия управленческих решений, которые имеют единую информационную базу и связаны друг с другом определенными информационными связями.

7. Структура и состав системы моделей меняется в зависимости от наличия исходной информации на конкретном предприятии потребительского общества, в связи с чем для принятия решений по управлению необходимо использовать управляющую информационную систему.

Реализация самого подхода к управлению потребительским обществом позволит обеспечить возможность адаптации и устойчивого функционирования в нестабильной экономической среде.

Для принятия качественных управленческих решений в условиях функционирования районного потребительского общества необходима реализация современного подхода управления, построенного на системе сбалансированных показателей.

Идея сбалансированной системы показателей отвечает желаниям менеджмента обрести взвешенный

набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов. Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

— как его оценивают клиенты (аспект клиента);

— какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение (внутрифирменный аспект);
 — каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения);
 — как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект).

Ответы на эти вопросы зависят от постановки целей, которые «выводятся» из стратегии предприятия, а затем «переводятся» в показатели системы управления. В ходе дискуссий обсуждаются не

Таблица 2

Этапы проекта по разработке стратегии и внедрению системы стратегического управления потребителем обществом

№	Название этапа	Длительность
Этап 1	Проведение стратегического анализа	Ориентировочно 3 недели (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)
Этап 2	Разработка стратегии потребительского общества	Ориентировочно 1 месяц (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)
Этап 3	Разработка проектов и программ развития	Ориентировочно 1 месяц (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)
Этап 4	Разработка и внедрение системы стратегического управления	Ориентировочно 3 недели (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)

Рассмотрим эти этапы более подробно (табл. 3-7).

Таблица 3

Этап 1. «Проведение стратегического анализа»

№	Работы	Результаты
1.	Организация работ по проекту	
1.1.	Определение состава и формирование координационной рабочей группы проекта со стороны совета потребительского общества	Приказ о создании координационной рабочей группы проекта
1.2.	Разработка календарного плана работ по проекту	Календарный план работ по проекту
1.3.	Разработка регламента проведения работ по проекту	Регламент проведения работ по проекту
2.	Проведение стратегического анализа внешней среды	
2.1.	Анализ внешней макросреды по следующим компонентам: политика, экономика, социальная сфера, технологии и пр.	Отчет с результатами анализа внешней макросреды
2.2.	Анализ рыночного окружения по следующим компонентам: клиенты, поставщики, действующие и потенциальные конкуренты, товары-заменители, прочие контактные аудитории	Отчет с результатами анализа рыночного окружения
3.	Проведение стратегического анализа внутренней среды	
3.1.	Выделение стратегических зон хозяйствования - СЗХ (бизнес-направлений) компании	Схема выделенных бизнес-направлений компании
3.2.	Выделение бизнес-процессов	Схема выделенных бизнес-процессов
3.3.	Описание организационной структуры и распределения ответственности верхнего уровня компании	Схема организационной структуры и распределения ответственности верхнего уровня компании
3.4.	Проведение анализа внутренней среды по следующим компонентам: бизнес-направления, бизнес-процессы, организационная структура и распределение ответственности верхнего уровня, ресурсы: человеческие (персонал), информационные, финансовые, материальные	Отчет с результатами анализа внутренней среды
3.5.	Проведение интегрированного анализа внешней и внутренней среды	Отчет с результатами интегрированного анализа

Етап 2. «Разработка стратегии потребительского общества»

№	Работы	Результаты
1.	Разработка миссии потребительского общества	Документ с описанием миссии
2.	Разработка стратегической концепции	
2.1.	Разработка корпоративной стратегии	Документ с описанием организационной стратегии
2.2.	Разработка финансовой стратегии	Документ с описанием фи-нансовой стратегии
2.3.	Разработка маркетинговой (клиентской, продуктово-рыночной) стратегии	Документ с описанием маркетинговой стратегии
2.4.	Разработка операционной (процессной, внутренней, организационно-управленческой) стратегии	Документ с описанием операционной стратегии
2.5.	Разработка ресурсных стратегий по компонентам: - человеческие ресурсы (персонал); - информационные ресурсы; - финансовые ресурсы; - материальные ресурсы.	Документ с описанием ресурсных стратегий
3.	Разработка стратегических целей	
3.1.	Разработка корпоративных целей	Документ с описанием корпоративных целей
3.2.	Разработка финансовых целей	Документ с описанием финансовых целей
3.3.	Разработка маркетинговых (клиентских, продуктово-рыночных) целей	Документ с описанием маркетинговых целей
3.4.	Разработка операционных (процессных, внутренних, организационно-управленческих) целей	Документ с описанием операционных целей
3.5.	Разработка ресурсных целей по компонентам: • человеческие ресурсы (персонал); • информационные ресурсы; • финансовые ресурсы; • материальные ресурсы.	Документ с описанием ресурсных целей
4.	Разработка стратегических показателей для измерения стратегических целей	Документ с описанием стратегических показателей
5.	Планирование и определение значений стратегических показателей на конец периода стратегического планирования	Документ с описанием значений стратегических показателей
6.	Планирование и определение значений стратегических показателей промежуточных периодов (полугодовых, годовых)	Документ с описанием значений стратегических показателей

Таблиця 5

Етап 3. «Разработка проектов и программ развития»

№	Работы	Результаты
1.	Разработка перечня проектов и программ развития	
1.1.	Разработка перечня возможных проектов и программ развития	Перечень возможных проектов и программ развития
1.2.	Разработка целей и результатов проектов и программ развития	Цели и результаты проектов и программ развития
1.3.	Разработка агрегированных планов (планов по вехам) по реализации проектов и программ развития	Агрегированные планы по реализации проектов и программ развития
1.4.	Разработка составов участников и ответственных за реализацию проектов и программ развития	Составы участников и ответственных за реализацию проектов и программ развития
1.5.	Оценка стоимости и разработка бюджетов проектов и программ развития	Оценочные бюджеты проектов и программ развития
2.	Отбор приоритетных проектов и программ развития	
2.1.	Оценка и ранжирование по приоритетности проектов и программ развития	Перечень ранжированных по приоритетности проектов и программ развития
2.2.	Разработка матрицы соответствия проектов и программ развития стратегическим целям компании	Матрица соответствия проектов и программ развития стратегическим целям компании
2.3.	Отбор приоритетных проектов и программ развития для включения в стратегический план	Перечень отобранных для включения в стратегический план проектов и программ развития
3.	Разработка календарного плана реализации проектов и программ развития	Календарный план реализации проектов и программ развития

Таблиця 6

Етап 4. «Разработка и внедрение системы стратегического управления (ССУ)»

№	Работы	Результаты
1.	Разработка бизнес-процессов и организационной структуры ССУ	
1.1.	Разработка функций ССУ	Перечень функций ССУ
1.2.	Разработка организационной структуры и распределения ответственности в ССУ	Схема организационной структуры и распределения ответственности в ССУ
1.3.	Разработка документооборота ССУ	Перечень документов ССУ
1.4.	Разработка форм документов ССУ	Формы документов ССУ
1.5.	Разработка бизнес-процессов ССУ	Схемы бизнес-процессов ССУ
2.	Разработка документов, регламентирующих ССУ	
2.1.	Разработка положения о системе стратегического управления	Положение о системе стратегического управления
2.2.	Разработка положения о совете по развитию (стратегическом комитете)	Положение о совете по развитию
2.3.	Разработка положения о дирекции по развитию	Положение о дирекции по развитию
2.4.	Разработка положения о директоре по развитию	Положение о директоре по развитию

Таблиця 7

Ключевые показатели результативности
– KPI и счетная карта BSC потребительского общества

Стратегические цели		Показатели – KPI
F	F1. Повышение доходности основного капитала	F1.1. Рентабельность инвестиций – ROI
C	C1. Повышение лояльности клиентов	C1.1. Индекс лояльности клиентов
	C2. Обеспечение своевременности доставки продукции клиенту	C2.1. Доля своевременных доставок продукции клиенту
I	I1. Уменьшение временного цикла процесса доставки продукции клиенту	I2.1. Время цикла процесса доставки продукции клиенту
	I2. Повышение качества процесса доставки продукции клиенту	I2.1. Индекс выполнения проекта по повышению качества процесса
L	L1. Повышение навыков и умений персонала	L1.1. Доля сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям
		L2.1. Количество проведенного обучения персонала

Далее необходимо разработать стратегическую карту потребительского общества.

Стратегическая и счетная карта BSC/ KPI потребительского общества



Рис. 2. Стратегические цели и стратегическая карта BSC потребительского общества

только целевые установки, но и измеряющие цели показатели, задания на плановый период и необходимые для их выполнения мероприятия.

«Баланс» в рамках новой концепции носит многоплановый характер, охватывая пропорции между монетарными и немонетарными величинами измерения, стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также внутренними и внешними аспектами деятельности потребительского общества.

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты и отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

Сбалансированная система показателей охватывает стратегически важные темы. Текущие, так называемые диагностические сопоставления фактических и намеченных показателей являются предметом других информационных систем. Но на практике границы здесь размыты.

Наконец, новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении постановки фирменных, целей и их увязки между собой [10].

Предполагаемые целевые связи подвергаются проверке и исследуются в рамках процесса обучения. Накопленный опыт позволяет давать им количественные оценки [11].

Нами разработан Типовой план проекта «Разработка стратегии и внедрение системы стратегического управления потребительского общества».

Цель проекта: разработка стратегии и внедрение системы стратегического управления, обеспечивающей повышение эффективности управления и конкурентоспособности компании.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проведение стратегического анализа;
- разработка стратегии торгового комплекса;
- разработка проектов и программ развития;
- разработка и внедрение системы стратегического управления (ССУ).

Опыт применения сбалансированной системы показателей свидетельствует о ее превращении в широкую управленческую систему, поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд subprocesses:

- перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;
- коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;
- превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;

— налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучений.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.

Внедрение рассматриваемой концепции означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии.

В этой связи важны два следующих обстоятельства. Во-первых, применение сбалансированной системы показателей — это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления.

Опишем этапы процесса реализации новой концепции управления потребительского общества.

Работы проекта по разработке стратегии и внедрению системы стратегического управления согласно сформулированным задачам разбиваются на следующие 4 этапа (табл. 2). При реализации концепции сбалансированной системы показателей программное обеспечение не входит в число главных проблем. Тем не менее, сбор, оценка и анализ данных играют здесь большую роль. Поэтому сегодня ведущие компании по разработкам и производству компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.

Выводы. Таким образом, преимущества внедрения сбалансированной системы показателей деятельности потребительского общества состоят в:

- увязке оперативного и стратегического менеджмента, который достигается с помощью многоаспектного и практичного метода;
- четырех основных аспектах (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый), которые образуют всеохватывающую схему для «проводки» сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням;
- дискуссии по проблеме реализации стратегии, приобретающие объективный характер в связи с необходимостью отыскания единиц измерения и благодаря так называемой стратегической карте;
- предлагаемой системе управления, которая делает возможной широкую, сориентированную на обучение коммуникацию по всем уровням предприятия;
- новой концепции, которая удачно интегрируется с системой контроллинга и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия.

Литература

1. Гражданский кодекс Украины. — Харьков : Одиссей, 2005. — 190 с.
2. Хозяйственный кодекс Украины. — Харьков : Одиссей, 2005. — 132 с.
3. Абрамов Ю.Ф. Синерго-гемеостатический подход к методологии определения «устойчивости» региона / Ю.Ф. Абрамов, О.В. Бондаренко // Регионология. - 2002. - № 2. — С. 4-15.
4. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева. - М. : Финансы и статистика, 2006. — 285 с.
5. Дейнека А.В. Социально-экономические аспекты управления потребительской кооперацией : учебн. пособие. - Белгород : Кооперативное образование, 2003. — 164 с.
6. Дроздовский Э.Е. Некоторые принципы формирования региональных программ устойчивого развития : учебн. пособие / Э.Е. Дроздовский, Е.С. Баландин, А.В. Назаренко; Ульянов. гос. техн. Ун-т. - Ульяновск: УлГТУ, 1999. — 202 с.
7. Захарченко В.И. Логистика в хозяйственной стратегии региона / В.И. Захарченко // Машиностроитель (г. Москва). - 1997. - № 10. — С. 87-96.
8. Захарченко В.И. Конвертация номенклатуры в элиту / В.И. Захарченко // РИСК (г. Москва). - 1999. - № 5. — С. 32-47.
9. Колесников В.М. Потребительская кооперация в рыночной экономике / В.М. Колесников, М.Ф. Шкляр // АПК: экономика, управление. - 2005. — № 6. — С. 79 — 88.
10. Крюков М.М. Переход к устойчивому развитию экономики: системный подход и моделирование // Вестник Московского университета, Серия 6 «Экономика». - 1997. - №4. — С. 62-69.
11. Николаева Т.И. Менеджмент в торговле : учебн. Пособие / Т.И. Николаева. — М. : Кно-Рус, 2006. — 344 с.

Захарченко В.І., Ширяева Л.В. Розвиток методів професійного управління в споживчому суспільстві.

Анотація. Запропонована нова концепція управління споживчим суспільством.

Ключові слова: кооперація, концепція, програма, споживче суспільство, проект, стратегія, збалансована система показників.

Zakharchenko V.I., Shiryayeva L.V. Development of methods of professional management in consumer society.

Summary. The new concept of management of consumer society is proposed.

Keywords: co-operation, conception, program, consumer society, project, strategy, balanced system of indexes.