

А.К. Арипов, ассистент, ТГЭУ,  
М.Х. Тешабаева, ТашПМИ

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Мақолада Ўзбекистон Республикасининг мустақиллик йиллари мобайнида эришган пайтидан давлатни тартибга солиши ва корхона фаолиятини бошқаришни илмий техник жараёнлари билан боғлиқлигини кўрсатилган.*

*In this article is shown: Scientific technical process in the regulation of governmental system and management of enterprise that has been earned during the years of independence of the Republic of Uzbekistan.*

**Ключевые слова:** *сложные системные объекты, многоуровневые системы, инновационное развитие, интеграция, динамика, парадигмы развития, процессы стратегического управления*

В Республике Узбекистан за годы независимости сформировалась система государственного регулирования и управления деятельностью предприятия. Последняя, будучи сложным системным объектом, зависит от действенности многоуровневого механизма менеджмента. Активизация экономических предпринимательских инициатив и влияния органов территориального управления способствуют совершенствованию концепции государственного регулирования процессов производства и созданию инструментария рыночной политики государственных и региональных органов управления в условиях посткризисного развития.

Стратегия инновационного развития является необходимым фактором интеграции Узбекистана в мировое сообщество. Инновационная экономика – прежде всего гибкая, динамичная экономика, в которой создаются новые компании, идет поиск новых рынков, освоение новых рыночных ниш.

Мировая практика свидетельствует, что основными задачами государственного управления инновационными процессами является систематическая реализация научно-технических разработок в массовом производстве, гармонизация отношений между государством, бизнесом и наукой в интересах развития высоких технологий, стимулирование коммерциализации результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), создание механизмов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности национальной экономики.

Переход к экономике инновационного типа на микроуровне экономики требует стратегической основы развития. Основным структурным звеном экономики рыночного типа являются предприятия. [1] От их состояния, материальных и нематериальных активов, выбираемых стратегий, зависит уровень конкурентоспособности экономики и ВЭД государства. Переход связан со значительными трудностями и проблемами и их успешное преодоление и разрешение должно быть основано на

постоянном мониторинге, системном анализе причин, препятствующих переходу и принятию интенсивных мер по их устранению.

Современной парадигмой развития предприятий становится саморазвитие в конкурентной среде на основе конкурентных преимуществ в межрегиональных и международных системах потоков товаров, работ и услуг. Задача руководства предприятия при этом заключается в проведении такой экономической политики, при которой целью всей деятельности по управлению становится наилучшее удовлетворение потребностей клиентов. Основные задачи экономической политики не могут быть решены без информационного обеспечения и использования самых современных информационных технологий, без организационного обеспечения, способного мобилизовать все предприятие на выполнение намеченных целей, без знаний, навыков, умений, таланта людей, осуществляющих деятельность на данном предприятии. Менеджмент способствует созданию деловой среды для развития внутренней конкуренции, являющейся основой конкурентоспособности предприятия на международных рынках. Система управления предприятия на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях позволяет успешно реализовать стратегию через систему четко поставленных целей, задач, показателей и мероприятий в рамках сбалансированности всего процесса. [1]

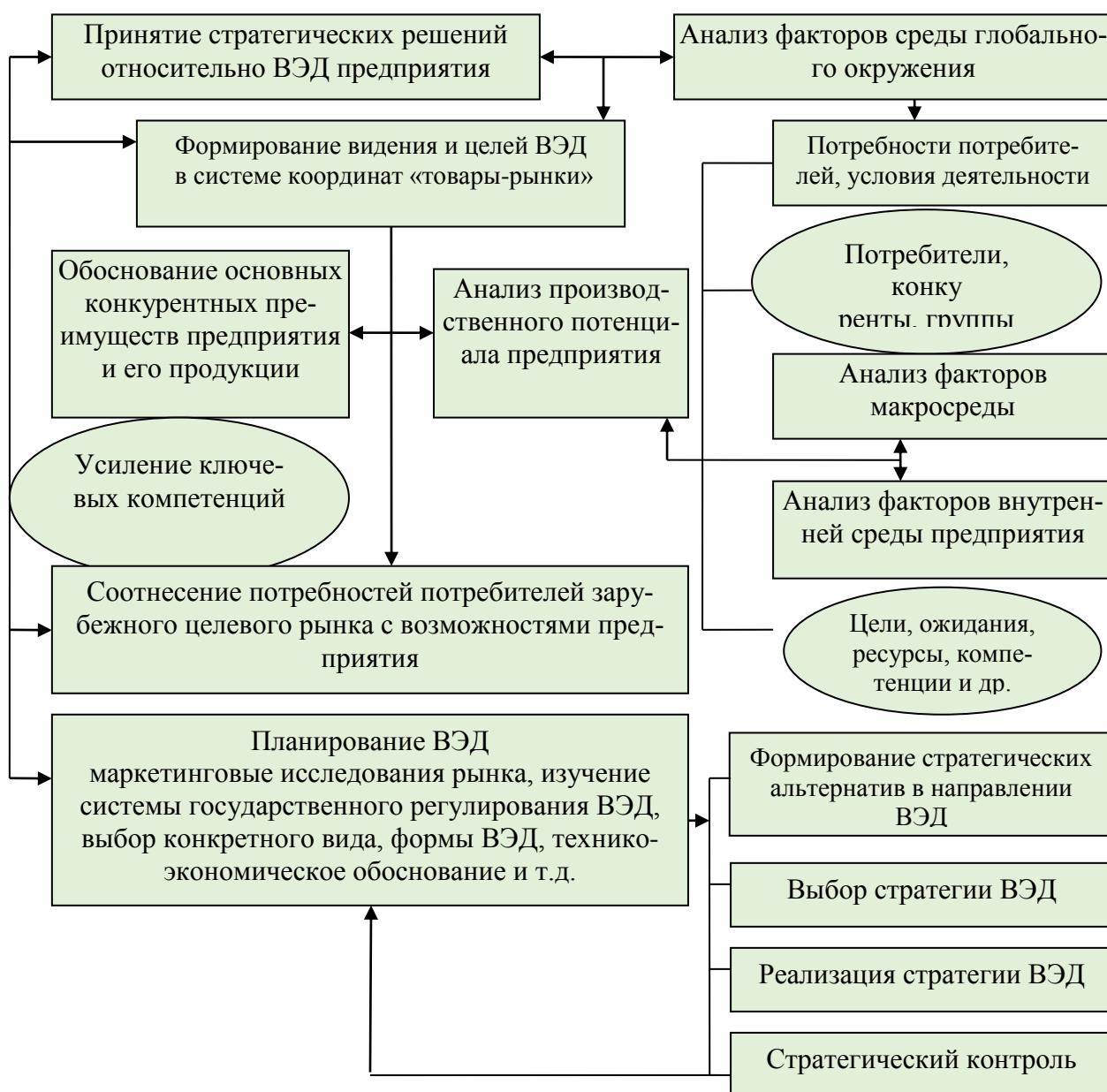
Процесс стратегического управления рассматривается как непрерывный и представляющий собой замкнутый цикл, между этапами которого существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние, осуществление определенных действий и принятие решений на каждом этапе происходит не автономно, а в системной взаимозависимости. Комплексное решение задач стратегического менеджмента на предприятиях - участниках внешнеэкономической деятельности предполагает охват всех этапов процесса стратегического управления при совместном использовании разнообразных инструментов стратегического управления, а также экономических средств с учетом их сильных сторон и нейтрализации слабых. [1]

Процессы глобализации диктуют разнообразие и гибкость развития производства. При этом глобализация обуславливает их способность быстро перестраивать экономическую структуру и повышать качество выпускаемой продукции в ответ на усиление конкуренции со стороны иностранных компаний.

Национальные предприятия должны обладать отличительными преимуществами не только по сравнению с иностранными предприятиями, но и с игроками на мировых рынках. [4] Таким образом, предприятия обладают конкурентными преимуществами (отличными от существующих внутри страны), которые в конечном итоге и характеризуют потенциал их участия в мирохозяйственных связях. При этом конкурентные преимущества выступают существенной составляющей внешнеэкономической деятельности. Следовательно, ключевая функция внешнеэкономической деятельности на микроуровне представляется в реализации конкурентных преимуществ предприятия на международном уровне и обеспечения его участия в системе мирохозяйственных связей. Исследование подходов к разработке стратегии ВЭД на основе формирования конкурентных преимуществ предприятия, а также сущности процесса организации ВЭД позволило представить подход к

процессу стратегического планирования и управления ВЭД современного предприятия (рис. 1).

В условиях мирового финансово-экономического кризиса вопрос о соотношении категорий антикризисного управления и стратегического менеджмента является наиболее спорным и обсуждаемым. Приоритетность той или иной области управления для конкретного предприятия в неоднозначных и изменяющихся условиях кризиса в настоящее время переходит на сторону оперативного антикризисного управления. Однако говорить о перспективах дальнейшего эффективного и рентабельного существования организации в экономической среде без стратегического ориентира достаточно сложно.



**Рис. 1. Модель стратегического планирования ВЭД предприятия<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Назарова Р.Р. Автореферат докторской диссертации “Управление ВЭД в Узбекистане на основе ионного развития”. – Т.: ТГЭУ, 2011.

По нашему мнению, наиболее слабо рассматриваемым в теории и на практике аспектом формирования стратегии предприятия на всех уровнях является разработка и обоснование конкретных значений показателей, характеризующих ее стратегические цели.

Такое положение обосновывает необходимость систематизации используемых методов разработки стратегии и выработку новых теоретических и практических рекомендаций в части определения системы показателей, позволяющих оценить эффективность реализации стратегии предприятия.

На основе проведенного системного анализа различных подходов к разработке и оценке стратегии организации нами предлагается концепция стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предприятия определяется автором как многоплановый процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии развития ВЭД в составе общей стратегии предприятия исходя из его соответствующих возможностей и с учетом изменений, происходящих во внешней и внутренней среде. Хотя принципиально этапы процесса стратегического управления предприятиями, действующими только на внутреннем и на внешних рынках, схожи между собой, каждый из них приобретает свои отличительные особенности во внешнеэкономической сфере. Последние в свою очередь были выявлены и систематизированы в диссертации.

В целях адаптации к изменяющимся экономическим условиям необходимо перестроить ранее действовавший механизм управления деятельностью предприятия. По нашему мнению его основные направления сводятся к следующему:

- оптимизация инфраструктуры экономической деятельности предприятия на базе изменяющихся законодательных актов. Необходимо разработать систему мер, направленных на формирование целостного механизма управления ВЭД на основе выявления излишних и недостающих функций организаций, функционирующих в сфере регулирования ВЭД, анализа структуры их взаимоотношений, определения возникающих при этом противоречий; усиление экономических рычагов управления деятельностью субъектов ВЭД. Перспективным направлением здесь может стать использование имущественных прав, связанных с пакетами акций экспортных предприятий, остающихся в государственном распоряжении;

- предоставление льгот и преференций субъектам ВЭД каждой из сторон, ведущих свою деятельность в соответствии с программами внешнеэкономического сотрудничества.

Адаптация механизма регулирования ВЭД представляет собой создание обновленного механизма, направленного на формирование:

- на межгосударственном уровне: двухсторонних и многосторонних договоров, системы информационного мониторинга и правовых основ регулирования ВЭД;

- на государственном уровне: системы мер тарифного и нетарифного регулирования ВЭД, ее информационного мониторинга и правовых основ регулирования;

- на уровне предприятий: системы информационного мониторинга ВЭД, включая средства оперативного контроля, их анализ и прогноз, а также правил и норм управления ВЭД.

Формирование механизма адаптивного управления требует учета: современного состояния национальной экономики; факторов, определяющих структуру и параметры товарно-финансовых потоков; существующий уровень информационно-аналитического обеспечения. Механизм адаптивного управления внешнеэкономической деятельностью основан на взаимосвязи механизма регулирования ВЭД и механизма управления ею на предприятии.

Разработанная методика мониторинга, которая представляет собой полную информацию об изменении факторов внешней и внутренней среды предприятия. Модель включает информацию о состоянии и перспективах развития ВЭД, состоит из комплекса показателей. В отличие от других подходов к мониторингу ВЭД, в этой модели предусмотрено три этапа:

*1-й этап:* информационное обеспечение об изменениях отдельных факторов внешней среды, состоянии ВЭД, движении финансовых средств по внешнеэкономическим сделкам, изменениях в системе государственного регулирования, качестве составления внешнеторговых контрактов;

*2-й этап:* анализ влияния отдельных факторов внешней среды на показатели ВЭД предприятия, видов рисков и их оценки, качественных и стратегических решений;

*3-й этап:* учет негативного влияния факторов, определение конкурентных преимуществ предприятия, перечень доступных мероприятий, снижающих уровень рисков, выбор целевых рынков и стратегий проникновения на них.

Модель позволяет провести сквозной анализ влияния факторов, начиная с макросреды, и проследить влияние факторов на различные стороны внутренней среды предприятия. Системное представление информации дает возможность проводить SWOT-анализ развития внешнеэкономической деятельности, выявлять слабые и сильные стороны предприятия, оценивать риски предприятия и разрабатывать на этой основе мероприятия, устраняющие или снижающие влияние негативных факторов. Такая модель позволяет обоснованно формировать и корректировать внешнеэкономические стратегии, механизм адаптивного управления. Использование данной модели дает полное представление преимуществ предприятия на момент действия определенных внешних и внутренних факторов, о возможностях предприятия при осуществлении внешнеторговых операций, о системе ограничений, снижающих эффективность внешнеэкономической деятельности, что позволит подготовить предприятие к условиям работы на международном уровне.

В качестве примера проведен анализ развития производства соков на рынке Узбекистана. Исследования показали, что одним из важных факторов повышения производительности предприятия и повышения экспорта является внедрение инноваций в производство. [3] Предложена методика оценки инновационной возможности предприятия в целях расширения его ВЭД. Инноваци-

онные возможности предприятия исследуются по 10 факторам, каждый из которых оценивается по 10 балльной шкале. Факторы разбиты на группы, характеризующие возможности предприятия, его ограниченные ресурсами. Расчеты показали, что инновационные возможности предприятия составили 67 баллов (табл. 1).

На основе методики компании «Green world» предложено осуществить модернизацию производства, что позволит наладить производство новых видов продукции в виде концентратов, которые можно будет экспортировать, что увеличит эффективность работы предприятия.

**Таблица 1<sup>2</sup>**

**Результаты обследования компании «Green world»**

<b>Факторы</b>	<b>Балльная оценка</b>
<b>Конкуренция</b> Стабильное положение в отрасли Только ценовая конкуренция на внутреннем рынке Цены на продукцию ниже импортных	8
<b>Возможность структурной перестройки отрасли</b> Большая вероятность стать лидером в производстве на внутреннем рынке соков	9
<b>Последствия инновационной деятельности</b> Обеспечение качественными и невысокими по стоимости местными соками	8
<b>Внутренние маркетинговые возможности</b> Строящаяся дистрибьюторская система	5
<b>Внутренние производственные возможности</b> Производственное оборудование в наличии имеется, требуется его модернизация	6
<b>Научно-техническая база</b> Необходимо совершенствовать технологию производства, применять современные материалы Имеется сертификат ISO 9001	5
<b>Сырьевая база</b> Локальное сырьё, но отсутствует стабильное снабжение	4
<b>Персонал</b> Высококвалифицированный, способный к изменениям	9
<b>Наличие собственных средств</b> В случае полной реализации произведённой продукции – соков	8
<b>Организационно -производственная структура</b> На продуктовой основе	5
<b>Всего баллов</b>	67

При определении общих контуров формирования системы стратегического менеджмента на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, весьма важным фактором является тот или иной подход, закладываемый при организационно-экономическом построении данной системы.

<sup>2</sup> Назарова Р.Р. Автореферат докторской диссертации “Управление ВЭД в Узбекистане на основе ионного развития”. – Т.: ТГЭУ, 2011.

Проведенные экономико-статистические исследования подходов различных предприятий к данной проблеме выявило, что зачастую наблюдается отсутствие в организационной структуре предприятия специально созданных структурных единиц, непосредственно занимающихся вопросами стратегического управления. В то же время практика эффективно функционирующих компаний показывает, что наличие подобного структурного аппарата с точки зрения эффективности стратегического менеджмента на предприятии экономически оправдано, поскольку в этом случае составляющие стратегически значимых процессов, осуществляемых разными структурными единицами предприятия, объединяются в одно целое и координируются из одного центра. Кроме того, данный аппарат должен быть взаимосвязан с системой оперативного управления предприятием.

Независимо от наличия той или иной формы организации функционирования внешнеэкономического аппарата стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью должно выступать элементом единой системы стратегического управления на предприятии и быть интегрировано в данную систему, организационная модель которой может выглядеть различным образом в зависимости от конкретной ситуации.

В реализации внешнеэкономической деятельности существенным элементом механизма управления является управление рисками. Процесс построения системы управления рисками состоит из следующих этапов:

- 1) определяется перечень рисков;
- 2) осуществляется их ранжирование;
- 3) определяется стратегия, которая позволит избежать риска или уменьшить его в каждом конкретном случае.

Основой управления риском является система оценки и контроля рисков, которая, в свою очередь, должна быть внедрена в существующую на предприятии информационно-управляющую систему, непрерывный мониторинг с помощью отчетов, в которых должна содержаться сбалансированная оценка эффективности системы контроля, имеющихся и грозящих последствий. В основе системы оценки рисков операций и сделок внешнеэкономической деятельности автором предложен алгоритм: первый этап – определение перечня рисков, присущих внешнеэкономической сделке, на втором этапе – осуществляется присвоение риску определенной категории, на третьем этапе – определение суммарного риска сделки.

*Категория риска* – это экспертная оценка риска, которая для каждого из типов рисков осуществляется по следующей шкале, то есть критериальным методом присваивается категория риска: высокий, средний, низкий.

*Суммарный риск* – это оценка риска, назначаемая сделке в целом по следующей шкале: очень высокий, высокий, средний, низкий.

Таким образом, при формировании организационно-экономической модели предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, необходимо учитывать особенности механизма управления ВЭД.

Исходя из исследований, являются: планирование и маркетинг ВЭД, управление рисками, управление логистикой, учет и анализ результатов ВЭД. Данные компоненты управления должны быть выделены функциональными блоками в ор-

ганизационно-экономической модели управления внешнеэкономической деятельностью промышленного предприятия.

Многие предприятия до сих пор решают проблему стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью интуитивно, методом проб и ошибок, что дорого обходится как самому предприятию, так и обществу в целом. Это привело к тому, что теоретические и методические разработки в области стратегического управления, в том числе внешнеэкономической деятельностью, проводимые зарубежными исследователями, которым, несомненно, принадлежит приоритет в изучении данной проблемы, стали востребованы и в республике.

Необходимость перестройки ранее действовавшего механизма управления внешнеэкономическим комплексом, определяются его основные направления. К ним относятся следующие: усиление экономических рычагов управления; оптимизация инфраструктуры деятельности предприятия, в том числе и внешнеэкономической на базе изменяющихся законодательных актов; управление инвестициями, направленных на модернизацию предприятия.

### **Список использованной литературы**

1. Назарова Р.Р. К проблеме развития инновационной деятельности в экономике Узбекистана// “Общественные науки в Узбекистане” – Т.: 2010, №1-2. 30-43стр.
2. Снежинская М.В. Инновационный менеджмент. - М.: Изд.О-книга, 2009. - 265с.
3. Крылов Э.И., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. Учебное пособ. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 384 с.
4. Назарова Р.Р. Совершенствование инновационного развития экономики Узбекистана в условиях глобализации. Сборник статей ТГЭУ. Ташкент, 2011. 469 стр.