

Как потопал, так и ...

актуальные стратегические и тактические задачи
и управленческой команды предприятия

Окончание.

Начало в № 12/2003

На современном уровне развития экономической науки и практики, на наш взгляд, появилась возможность уточнить и актуализировать круг стратегических и тактических задач управления предприятием. Исходя из априорно принятых предположений о том, что каждая управленческая задача должна иметь четко сформулированный параметр (критерий) управления, имеющий однозначную количественную оценку и поддающийся эффективному контролю со стороны управленческой команды предприятия, выделяются пять задач, которые по своей важности и влиянию на результаты работы предприятия могут быть выстроены в определенном порядке¹.

¹ Характеристики первых двух задач были рассмотрены в «**рп**» № 12/2003 – ред.

К первой задаче мы отнесли выбор, своевременное обновление и расширение номенклатуры и ассортимента пользующихся постоянным рыночным спросом конкурентоспособных продукции, работ и услуг. Ко второй задаче был отнесен поэтапный вывод предприятия на рыночный режим работы с полным использованием его производственных возможностей.

Третья задача – обеспечение и поддержка нормативного соответствия (сбалансированности) вложенных активов доходам предприятия.

Так как величина доходов предприятия нормализуется при выполнении второй задачи, то при решении данной стратегической задачи основное внимание уделяется нормализации размеров имеющихся активов. При этом в качестве возможных ориентиров нормализации

Ревуцкий Л.Д.
канд. технических наук,
старший научный сотрудник

величины активов могут быть использованы действующие или специально разрабатываемые *нормы удельных капитальных вложений, имуществоемкости производства, нормы хранения запасов и исходных материалов, методов труда и готовой продукции, нормы объемов незавершенного производства и др.*

В перспективе возможны разработка и внедрение прогрессивных норм балансовой активоемкости нормативной производственной мощности (производственного потенциала) предприятий разных типоразмеров и разных отраслей народного хозяйства.

Параметром управления для успешного решения этой задачи может служить *коэффициент (уровень) соотношения фактических и нормативных значений показателя балансовой активоемкости* производственного потенциала предприятия. Нормативное значение этого параметра – 1,0. При наличии избыточных активов его значение больше, а при недостаточных – меньше единицы. И избыточность, и недостаточность активов – явления негативные, которые крайне отрицательно сказываются на результатах производственной деятельности предприятия. Конкурентоспособность и рентабельность продукции и услуг снижаются.

В случаях существенной избыточности активов и недостаточности доходов необратимо надвигается угроза банкротства и последующего репрофилирования или ликвидации предприятия. Тактические задачи управления предприятием в этом случае состоят в определении, обосновании и реализации оптимальной или хотя бы рациональной поэтапности гармонизации размеров активов и доходов бизнеса во времени. Лозунгом эффективного управления предприятием становится: *«Сверхнормативным и недовложенным активам – твердое «нет»!»*.

Четвертая задача – нормирование и нормализация стоимости нематериальных активов предприятия.

Параметром управления в этой задаче выбирается уровень соотношения фактических и нормативных значений показателя стоимости не-

***в перспективе
возможны
разработка
и внедрение
прогрессивных
норм балансовой
активоемкости
нормативной
производственной
мощности***

материальных активов для рассматриваемого хозяйственного объекта. При нормировании стоимости отдельных элементов интеллектуальной собственности за показатели нормы могут быть приняты значения соответствующих показателей по аналогичным передовым предприятиям той отрасли народного хозяйства, к которой принадлежит управляемое предприятие, либо среднеотраслевые показатели. Нормативное значение выбранного параметра управления также равно 1,0.

Поэтапная минимизация отклонений фактических значений рассматриваемого параметра управления предприятием от принятых нормативных значений относится к тактическим задачам управленческой команды хозяйственной единицы.

Принцип эффективного управления предприятием в этой задаче: *«Стоимости нематериальных активов – особое внимание и контроль!»*.

Пятая задача – нормирование и нормализация стоимости земельного участка, на котором расположено предприятие, за счет максимально возможных улучшений территории этого участка.

Подведение отсутствующих коммуникаций, совершенствование внешних подъездных путей и внутренних проездов, максимально возможное благоустройство и озеленение территории, повышение качества ее охраны, ограждения и освещения, минимизация и своевременное удаление производственных и бытовых загрязнений и отходов – вот те основные направления улучшения земельной собственности, по которым нужно двигаться при решении этой задачи.

Параметром управления в этой задаче является *уровень соотношения фактической и нормативной стоимости земельной собственности предприятия*, в норме равный 1,0. За норму обычно принимают стоимость земельного участка предприятия, определяемую для условий наилучшего использования этого участка в предположении, что он не застроен, т.е. свободен. Для этой задачи принцип эффективного управления бизнесом формулируется так:

**в случаях
существенной
избыточности
активов и
недостаточности
доходов
необратимо
надвигается угроза
банкротства**

«Стоимость земельной собственности предприятия заслуживает внимания рачительного хозяина».

Нетрудно заметить, что четвертая и пятая задачи являются частичной детализацией третьей стратегической задачи управления предприятием. А их выделение в качестве самостоятельных структурных элементов связано с тем, что в отечественной экономической науке на протяжении всего советского периода истории страны данные вопросы не получали должной теоретической и практической проработки и не использовались в качестве инструмента для повышения эффективности работы предприятий. Множество других тактических задач управленческой команды предприятия, например, текущий контроль рынка, управление персоналом, исходными материалами и сырьем, предметами труда, объемами складских запасов и незавершенного производства, техникой и технологией производственных процессов, качеством продукции и услуг, экономикой и финансами бизнеса, безопасностью и условиями труда и производства и т.д., объективно не выходят за рамки выполнения вышеуказанных стратегических задач управления предприятием.

Все рассмотренные стратегические и тактические задачи управления решаются предприятием не последовательно, а параллельно, одновременно, и чем короче будет период их реализации, тем лучше для самого предприятия и всей экономики страны. Чем скорее на предприятиях появятся управленческие команды, принявшие на вооружение в своей повседневной трудовой деятельности и успешно решающие перечисленные выше непростые задачи управления бизнесом, тем быстрее начнется экономическое развитие предприятий, ускорится рост отечественной экономики, и тем раньше будет достигнуто материальное и духовное благосостояние нашего народа.

pn

Литература

1. Ревуцкий Л.Д. *Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль.* – М.: Перспектива, 2002. – 240 с.
2. Ревуцкий Л.Д. *Потенциал и стоимость предприятия.* – М.: Перспектива, 1997. – 128 с.

Revutskij L.D.

The candidate of engineering science

The senior research officer

As you make your bed...

Present-day strategic and tactical problems of an administrative staff of the enterprise

The end. The beginning is in № 12/2003.

New opportunity to determine and to make the strategic and tactical scheme of the industrial management be actual has appeared at present level of the development of the economy science and practice. According to the prior guess that every management problem must have well-defined criterion of management, which has one-digit of quantitative assessment and it submits to the effective control of the management staff, we can divide five main problems