

А.П. РОМАНОВ, И.А. ЖАРИКОВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

Учебное издание

РОМАНОВ Анатолий Петрович
ЖАРИКОВ Игорь Алексеевич

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор В.Н. Митрофанова
Компьютерное макетирование М.А. Филатовой

Подписано в печать 14.12.06
Формат 60 × 84 / 16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.
4,62 уч.-изд. л. Тираж 100 экз. Заказ № 795

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета,
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14
Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»

А.П. РОМАНОВ, И.А. ЖАРИКОВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Утверждено Ученым советом ТГТУ
в качестве учебного пособия*



УДК 658.(075)
ББК У9(2)301-21я73
Р693

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, профессор ТГТУ
В.В. Быковский

Кандидат экономических наук, доцент ТГУ им. Г.Р. Державина
Е.Э. Смолина

Романов, А.П.

Р693 Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с. – 100 экз. – ISBN 5-8265-0471-4.

В учебном пособии в форме дайджеста раскрываются основные понятия, категории и определения, позволяющие сформировать у читателя не только общее видение стратегического менеджмента, но и конструктивно использовать его технологии в практике корпоративного управления, а студентам экономико-управленческих специальностей – в курсовом и дипломном проектировании.

УДК 658.(075)
ББК У9(2)301-21я73

ISBN 5-8265-0471-4

© Романов А.П., Жариков И.А., 2006
© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный
технический университет» (ТГТУ), 2006

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, включающим основополагающие разделы и дисциплины теории фирмы: экономику организации, функциональный и специализированный менеджмент, маркетинг и корпоративные финансы, информационные технологии и т.д. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается и до настоящего времени нет однозначного видения многих его составляющих. При этом практика стратегического менеджмента на уровне хозяйствующего субъекта носит скорее индивидуальный характер, что существенно затрудняет его системное изучение, методологию и методику преподавания.

Задача данного учебного пособия состоит в том, чтобы не только воспроизвести имеющееся общее представление о сущности, логике и содержании стратегического менеджмента на уровне производственной корпорации, но и раскрыть некоторые технологические подходы к выработке конкретных стратегий, исходя из комплексной оценки конкурентоспособности и финансово-экономической устойчивости фирмы с учетом конкретных условий ее функционирования в отрасли.

Учебное пособие поможет глубже освоить специфическую терминологию курса "Стратегический менеджмент", познакомиться с ключевыми индикаторами и показателями деятельности фирмы, на основе которых строится вся система стратегического планирования и управления организаций.

1 ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Стратегия – это общая осмысленность действий, связующее звено между целями организации и линией поведения, выбираемой для достижения этих целей.

Стратегическое мышление – процесс отражения управленческой философии руководства в представлениях, суждениях, решениях с целью:

- ориентации деятельности на запросы потребителей;
- гибкого регулирования и своевременных изменений в организации;
- создания конкурентных преимуществ;
- обеспечения экономической устойчивости в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление – процесс принятия и реализации стратегических решений, основанных на сопоставлении ресурсного потенциала организации с возможностями внешнего окружения.

Назначение стратегического управления – своевременное и адекватное реагирование на изменения внешней среды.

Логика стратегического управления состоит в поиске ответов на три вопроса:

- какое положение предприятия в настоящее время? (проводится стратегический аудит);
- где оно хочет быть через год, три, пять лет? (метод прогнозирования и определения стратегических целей);
- как достигнуть желаемого положения? (стратегическое планирование и разработка долгосрочных программ).

Исторические и логические этапы формирования стратегического менеджмента и общая его концепция представлены на рис. 1 и 2.

Концептуальная схема процесса стратегического управления показана на рис. 3.

Стратегические решения принимаются по типовой технологии (формулирование проблемы, выбор альтернативы, организация и контроль выполнения решения). Их особенность состоит в том, что они:

- ориентированы на будущее, направлены на перспективные цели и закладывают основу для принятия оперативно-тактических решений;
- сопряжены со значительной неопределенностью, риском, поскольку ориентированы на неконтролируемые внешние факторы;
- инновационны по природе (реконструкция предприятия, внедрение новшеств, организационные изменения и т.д.);
- связаны с привлечением значительных ресурсов (капитала);
- субъективны по своей природе;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

На рис. 4 схематично показан общий алгоритм анализа, позволяющий выявить проблемные зоны исходного стратегического потенциала организации.

Оптимальное сочетание трех факторов:

- 1) возможности рынка;
- 2) цели фирмы;
- 3) наличие (доступностью) ресурсов.

Зона Д характеризуется гармонией целей, ресурсов и возможностей рынка, что обеспечивает фирме получение оптимальной прибыли. Зона С характеризует высокий внутренний потенциал организации (гармония



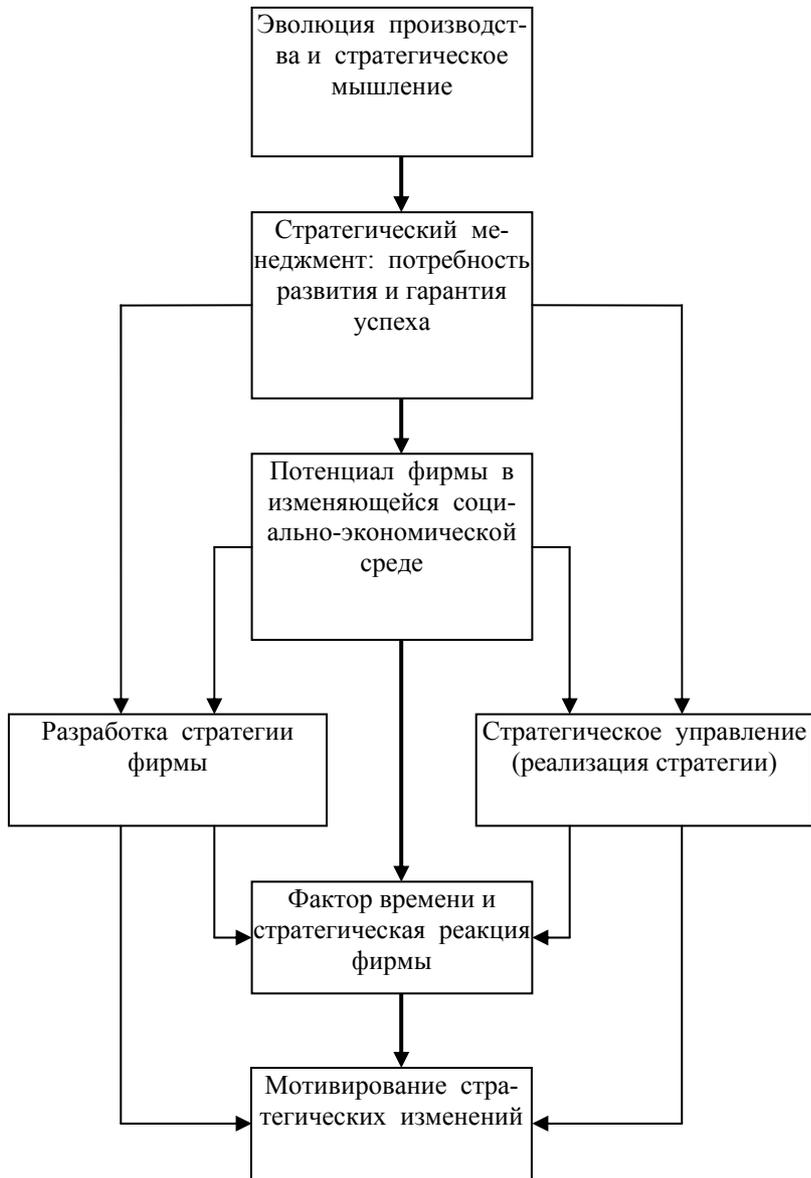


Рис. 2 Концепция стратегического менеджмента
Рис. 3 Схема процесса стратегического управления

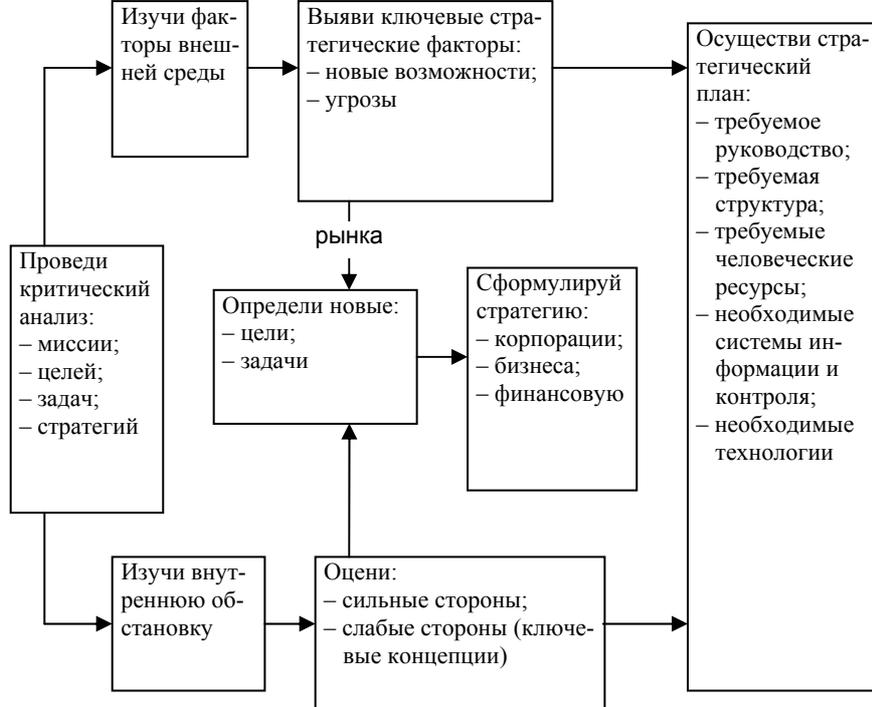


Рис. 4 Стратегический потенциал фирмы

ресурсов и целей). Болевая точка здесь – ограниченные возможности рынка (например, его стагнация, высокие (монопольные) барьеры проникновения). Зона А свидетельствует о проблеме дефицита ресурсов фирмы (например, ограниченный доступ фирмы к кредитным ресурсам). Зона В ставит организацию перед проблемой менеджмента, задача которого состоит, прежде всего, в создании системы управления по целям (разработка и внедрение системы целеполагания).

С ростом фирмы усложняется процесс принятия стратегических решений. Руководители нередко нуждаются в специальном инструменте, помогающем собрать и классифицировать информацию для стратегического анализа и разработки альтернативных стратегий и роста долгосрочных программ. Аудиторские фирмы и наука управления предлагают использовать метод стратегического аудита.

Стратегический аудит – это метод управленческого анализа, который рассматривает перспективы развития фирмы в целом и обеспечивает комплексную оценку стратегического потенциала корпорации и корпоративной стратегической ситуации.

Процесс разработки стратегии организации начинается с SWOT-анализа, включающего в себя элементы, отраженные на рис. 5.

Внутренний анализ – это процесс комплексного управленческого анализа сильных и слабых сторон фирмы, внутреннего потенциала и степени его использования, что отражается текущим состоянием бизнеса. Ключевыми индикаторами последнего являются имущественное положение и финансовое состояние, отражаемые балансом, прибылью и рентабельностью, текущими финансовыми потребностями, структурой источников функционирующего капитала (имущества). Примером алгоритма

<i>S</i>	<i>W</i>	<i>O</i>	<i>T</i>
Внутренняя сила (internal strengths)	Внутренняя слабость (internal weaknesses)	Внешние возможности (external opportunities)	Внешние угрозы (external threats)

Рис. 5 Элементы SWOT-анализа

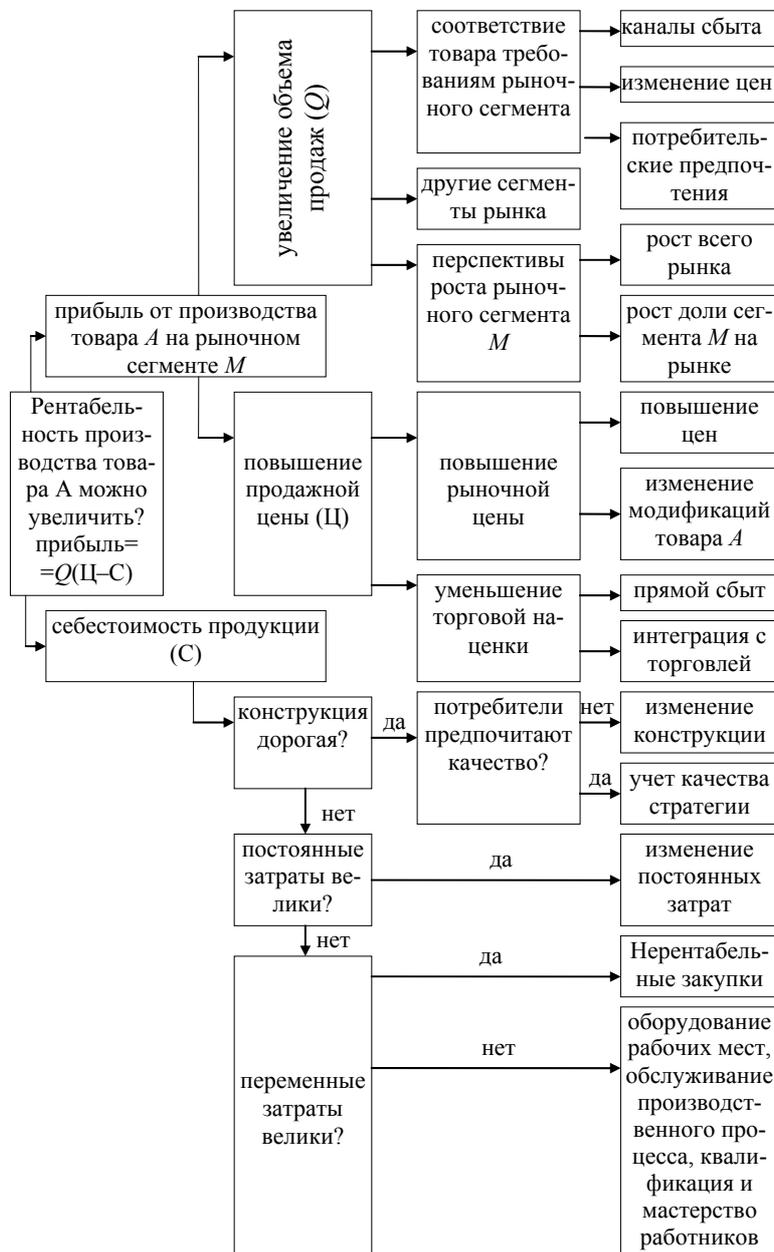


Рис. 6 Управленческий анализ. Диаграмма Омаэ

внутреннего анализа («от ресурсов к стратегии») является диаграмма Омаэ (рис. 6), демонстрирующая логический переход от одного из ключевых аналитических показателей (рентабельности производства) к факторам, влияющим на его уровень и динамику и определяющим приоритеты при выборе стратегии.

В результате проведения соответствующей экспертной оценки может быть составлена исходная матрица для выработки эффективных стратегий. Формат матрицы представлен на рис. 7, существенные факторы внешней и внутренней среды организации на рис. 8.

Общий алгоритм стратегического управления можно представить в виде схемы, показанной на рис. 9.

Анализ взаимных влияний: возможности и угрозы может быть более детально проведен с использованием соответствующей матрицы (см. табл. П1, П2).

Примером обобщенной модели слабых и сильных сторон деятельности многоотраслевой компании может служить информация, представленная в форме табл. П2. Информация построена на базе детальных аналитических расчетов и оценок соответствующих специалистов-экспертов.

Факторы внешней среды организации		Возможности				Угрозы			
Факторы внутренней среды организации									
Сильные стороны									
Слабые стороны									

Рис. 7 Матрица SWOT-анализа



Рис. 8 Существенные факторы внешней и внутренней среды организации

1 Анализ взаимных влияний: возможности и угрозы

Субъекты и объекты влияния	Влияние на ... через 5 лет	Угроза со стороны ... через 5 лет	Проблемы
Потребитель			
Конкурент			
Поставщик			
Продукт-заменитель			
Новая компания (фирма)			
Информация			
Государство			
Общая итоговая оценка	Благоприятная обстановка/угроза		
Необходимы дополнительные ресурсы Устойчивая стабильность		Хорошая вероятность стратегического успеха Провести дополнительные исследования. Возможен успех	

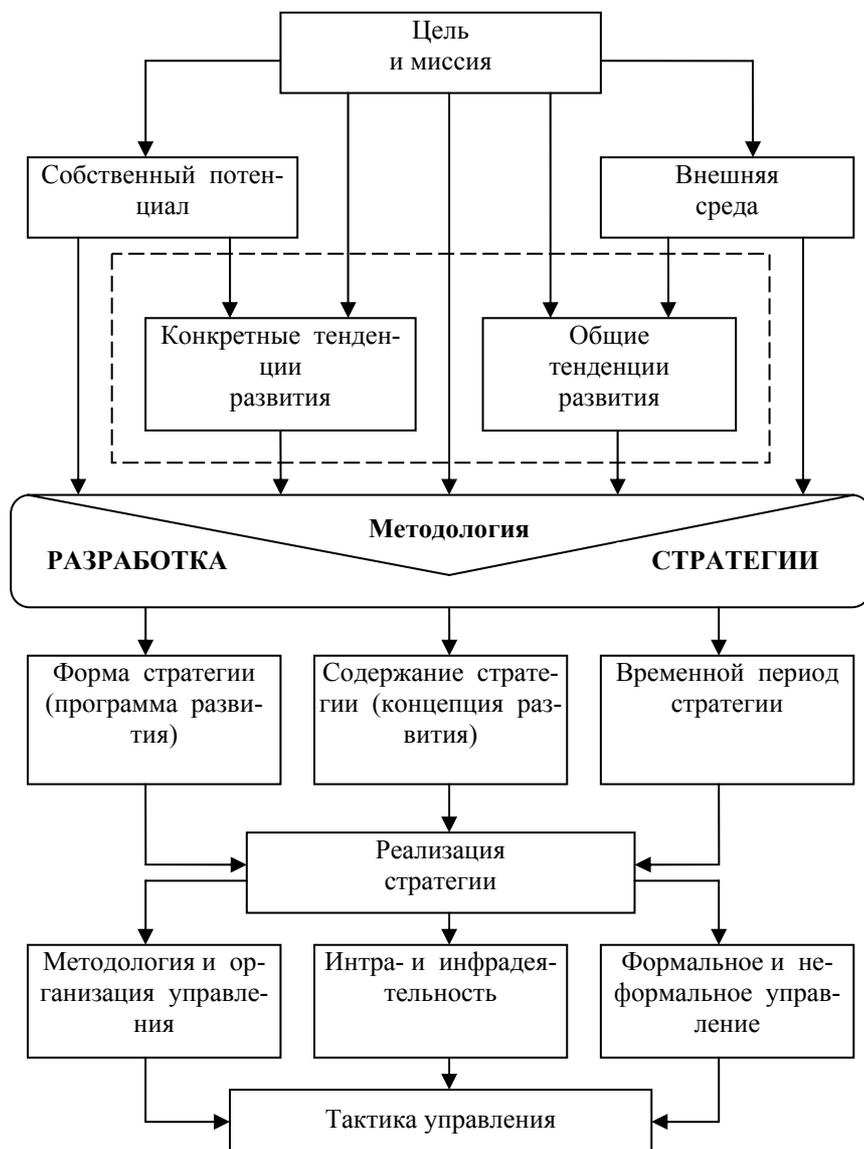


Рис. 9 Общий алгоритм стратегического менеджмента организации
2 Сильные и слабые стороны деятельности многоотраслевой компании

Основные сильные стороны	Основные слабые стороны
1 Технический опыт в производстве	1 Низкая доля на рынке
2 Налаженная система сбыта на внутреннем рынке	2 Недостаточная стандартизация продукции
3 Высокая техническая оснащенность производства	3 Узкий ассортимент изделий
4 Внутрифирменный экономический механизм стимулирования (хозрасчет цехов)	4 Нездоровые трудовые отношения
5 Высокий технический авторитет среди покупателей	5 Неразвитая сбытовая сеть на внешнем рынке
	6 Высокие цены (по мнению покупателей)

2 ДИАГНОСТИКА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

Практика стратегического менеджмента выработала ряд процедур формализованного анализа рыночной ситуации и возможностей фирмы. Это некоторый набор формул, схем, графиков и способы их интерпретации. Но эти инструменты – скорее предмет изучения в университетских курсах менеджмента. Их нельзя применять «механически». Следует полагаться на здравый смысл и помнить о том, что они есть в арсенале любого профессионально подготовленного менеджера. Формулы достаточно просты, но на практике они работают лучше, чем изящные математические формулы.

Наиболее простым инструментом стратегического анализа является исходный стратегический треугольник. Ключевыми факторами, влияющими на выбор стратегии фирмы в данном случае являются: прибыль – Π (стратегическая цель); объем продаж – O ; себестоимость изделия – C ; цена продукции – Π (рис. 10).

На этом рисунке показано, что одна и та же масса прибыли (площадь треугольника) может быть получена за счет каждого из факторов влияния: низких издержек a ; низких цен и соответственно высоких объемов b ; высоких цен c .

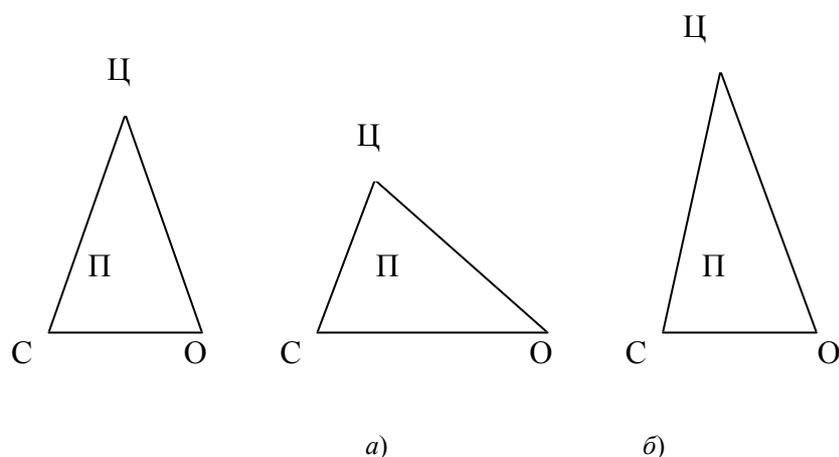


Рис. 10 Прибыль и факторы, влияющие на ее величину

Ключевым параметром стратегического треугольника является цена. Выделяют три вида цены:

- а) ориентированная на поддержание «статус-кво». Цель фирмы – выдержать конкуренцию и сохранить экономическую устойчивость;
- б) ориентированная на сбыт – цена низкая в целях обеспечения места на рынке и завоевания новых позиций (проникновение на рынок);
- с) ориентированная на прибыль – цена высокая в целях получения максимальной прибыли.

При поиске вариантов цены в стратегическом треугольнике следует использовать следующий алгоритм:

- 1 Определить цель и ограничения для цены. Ограничения обусловлены группой продукции, торговой маркой, новизной и себестоимостью. Цели обусловлены прибылью, рыночной долей и борьбой за существование на рынке.
- 2 Определить и оценить спрос и потенциальный доход (объем продаж). Оценить эластичность спроса по цене.
- 3 Определить соотношение себестоимости, объема производства и сбыта.
- 4 Установить долю прибыли в единице продукции, ее отношение к общей прибыли, проанализировать безубыточность и ее соотношение с прибылью; определить запас финансовой прочности.
- 5 Установить приблизительный уровень цен.
- 6 Установить преysкурантную и квотируемую цену.
- 7 Продумать специальные поправки к преysкурантной и квотируемым ценам.

Диагностика стратегии фирмы и выбор стратегических альтернатив по методу SPASE: "Strategic Position and Action Evolution"

Метод SPASE является одним из наиболее практически доступных и технологичных способов выбора стратегических альтернатив. Экспертной оценке подлежат четыре индикатора (рис. 11):

- 1) конкурентное преимущество фирмы;
- 2) финансовое положение фирмы;
- 3) привлекательность отрасли (рынка);
- 4) стабильность среды.

Преимущества спада состоят в том, что осмыслению подлежат конкретные количественные показатели (модели), с помощью которых риск неопределенности в выборе стратегии минимален.

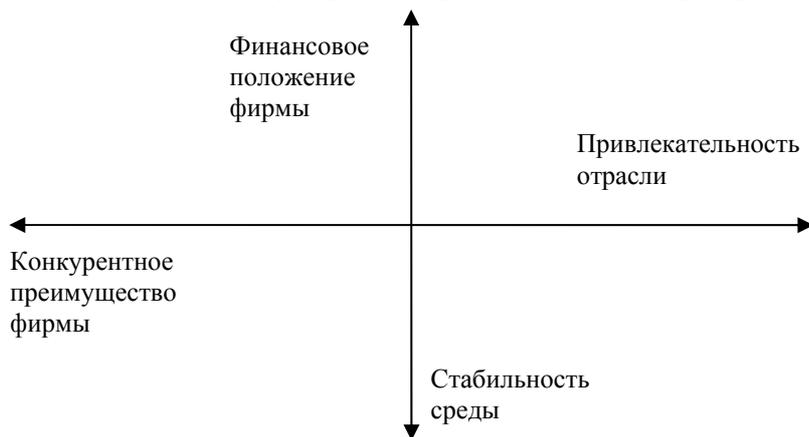


Рис. 11 Ключевые индикаторы стратегии положения фирмы

Исходное условие эффективности выбранной стратегии описывается соотношением:

$$R_{ск} > R_k > r,$$

где $R_{ск}$ – рентабельность собственного капитала; R_k – рентабельность функционирующего капитала; r – учетная ставка.

В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем координатам (рис. 11).

Каждая из координат оценивается следующими показателями:

Конкурентное преимущество фирмы*

1 Доля рынка (измеряется отношением объема собственных продаж (малая-большая) к объему продаж трех ведущих конкурентов).

2 Качество продукта (низкое-превосходное) – тестирование относительно продукции конкурентов.

3 Стадия жизненного цикла продукта (поздняя-ранняя, «Бостонская матрица») см. табл. 3.

* П р и м е ч а н и е : перечень показателей и их нормативные значения могут варьироваться в зависимости от конкретных условий бизнеса.

Каждый из восьми показателей получает количественную оценку эксперта (диапазон шкалы от 0 до 6).

Итоговые количественные значения фактора «конкурентное преимущество фирмы» рассчитывают по формуле

$$\Phi_1 = (\sum f_i) / n - 6,$$

где Φ_1 – итоговое значение фактора; f_i – экспертная оценка i -го показателя (от 0 до 6); n – количество оцениваемых экспертом факторов.

3 Стадия жизненного цикла продукта

Стадии жизненного цикла продукта	введения (товар – «проблема»)	– осведомленность потребителя низкая – дифференциация продукта min – спрос неэластичен по цене – экономия на масштабах – min – отношение F/V min
	рост (товар – «звезда»)	– быстрый рост объема продаж – растет дифференциация продуктов-конкурентов – растет экономия на масштабах производства – растет отношение F/V – растет эластичность спроса по цене
	зрелость (товар – «дойная корова»)	– высокая дифференциация продукта – выраженная сегментация рынка – значительная экономия на масштабах – высокое отношение F/V – спрос эластичен по цене
	упадок (товар – «собака»)	– интенсификация ценовой конкуренции – исключительно высокая эластичность спроса по цене – уменьшение отношения F/V

4 Цикл замены продукта (длительность жизненного цикла).

5 Приверженность потребителей – степень верности клиентов данной торговой марке.

6 Использование производственных мощностей у конкурентов.

- 7 Технологические ноу-хау.
- 8 Степень вертикальной интеграции (т.е. объединения в рамках одной фирмы звеньев одной и той же производственной и сбытовой сети).

Для оценки финансового положения фирмы используется совокупность показателей:

- 1 Рентабельность инвестиций R_K

$$R_K = (\Pi/K) \cdot 100 \%,$$

где Π – прибыль на вложенный капитал K

- 2 Финансовый рычаг FR

$$FR = 1 + K_z/K_c,$$

где K_z , K_c – соответственно заемный и собственный капитал организации.

- 3 Ликвидность имущества (коэффициент текущей ликвидности)

$$K_{\text{тл}} = \text{ОК}/\text{ККЗ},$$

где ОК – оборотный капитал организации; ККЗ – краткосрочные кредиты и займы.

- 4 Потребность в капитале (коэффициент мобильности собственного капитала фирмы $K_{\text{мск}}$; текущие финансовые потребности организации (ТФП)

$$K_{\text{мск}} = C_{\text{ок}}/C_{\text{ск}},$$

где $C_{\text{ок}}$ – собственный оборотный капитал; $C_{\text{ск}}$ – собственный капитал.

$$\text{ТФП} = З + \text{ДЗ} - \text{КЗ},$$

где $З$ – затраты; ДЗ – дебиторская задолженность; КЗ – кредиторская задолженность.

- 5 Чистый денежный поток

$$CF = \Pi_{\text{ч}} + A_{\text{г}},$$

где $\Pi_{\text{ч}}$ – чистая прибыль организации; $A_{\text{г}}$ – годовые амортизационные отчисления.

- 6 Простота выхода с рынка (финансовые потери, связанные с уходом с рынка и репрофилированием компании).

- 7 Рискованность бизнеса (рыночные и политические факторы).

- 8 Оборачиваемость запасов

$$K_{\text{об}}^3 = \text{ВР}/З,$$

где ВР – объем продаж; $З$ – стоимость запасов.

$$\Phi_2 = \sum f_i/n.$$

Параметры отрасли (факторы, определяющие ее привлекательность):

- 1 *Потенциал роста* (общая емкость рынка и наличие производственных ресурсов).
- 2 *Потенциальная прибыльность* (оценка средней отраслевой нормы прибыли на вложенный капитал).
- 3 *Финансовая стабильность* (условия функционирования среднего типичного предприятия данной отрасли, его экономическая устойчивость).
- 4 *Технологическое ноу-хау* (качественная характеристика уровня технологической экспертизы, необходимой для работы в отрасли).
- 5 *Использование ресурсов* – оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли: производительность труда Π_r ; фондоотдача Φ_o ; норматив оборачиваемости оборотных средств n_o ; коэффициент интенсивности использования ресурсов $K_{\text{инт}}$.
- 6 *Капиталоемкость* – смета капитальных затрат $K_{\text{смет}}$, фондоемкость $\Phi_{\text{емк}}$.
- 7 *Легкость вхождения на рынок* – потребный стартовый капитал K , создание имиджа, достижение необходимой рентабельности продукта

$$R_{\text{пр}} = \Pi \cdot 100/C,$$

где Π – прибыль; C – себестоимость.

$$\Phi_3 = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{n}.$$

Факторы, определяющие стабильность внешнего окружения (среды):

- 1 *Технологические изменения* (качественная оценка множественности происходящих технологических нововведений).
- 2 *Темп инфляции*.
- 3 *Вариация спроса* – характеристика стабильности спроса.
- 4 *Разброс цен конкурирующих продуктов* – характеристика степени зрелости рынка и уровня ценовой конкуренции.
- 5 *Барьеры* (ограничения) для вхождения на рынок (необходимые лицензии; требования к квалификации; исключительные права, уже предоставленные другим фирмам).
- 6 *Давление конкурентов* (оценка уровня конкуренции в отрасли).
- 7 *Эластичность спроса по цене* – статистически оцениваемая степень влияния изменения цены на спрос

$$\Phi_4 = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{n} - 6.$$

После того, как все перечисленные факторы оценены (для этого используются приводимые ниже графики, полученные по четырем обобщенным координатам), данные измерения наносятся на график, затем проводится их анализ и интерпретации (рис. 12).

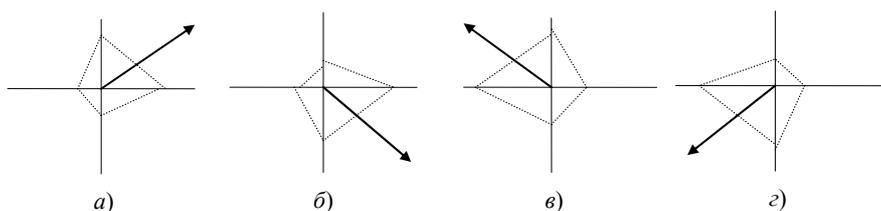


Рис. 12 Возможные варианты и стратегии

А. Агрессивная позиция (рис. 12, а)

- 1) Привлекательная отрасль.
- 2) Стабильное окружение.
- 3) Конкурентное преимущество.
- 4) Хорошее финансовое положение.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии:

- 1) вертикальная и горизонтальная интеграция (стратегия роста);
- 2) финансовая (концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами);
- 3) низких издержек.

Б. Конкурентная позиция (рис. 12, б)

- 1) Привлекательная отрасль.
- 2) Нестабильное окружение.

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение фирмы.

Рекомендуемые функциональные стратегии:

- 1) финансовая (аккумуляция финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала);
- 2) маркетинговая (усилить отдел сбыта);
- 3) дифференциация продукции;
- 4) производственная (инвестирование в повышение производительности труда (ПТ));
- 5) низких издержек;
- 6) вертикальная (горизонтальная) интеграция: цель – объединиться с компанией, имеющей «большие деньги».

В. Консервативная позиция (рис. 12, в)

(Характерна для стабильных, медленно растущих рынков).

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии:

- 1) интеграция продукта;
- 2) сокращение издержек (стратегия бизнеса);
- 3) финансовая концентрация на управлении потоком денежных платежей (Cash-flow);
- 4) НИОКР (новые продукты);
- 5) стратегия проникновения на новые рынки (демпинговые цены).

Г. Защитная позиция (рис. 12, з)

- 1) Малопривлекательная отрасль.
- 2) Нет финансовых резервов.
- 3) Нет конкурентоспособных продуктов.

Критический фактор – конкурентоспособность фирмы в целом.

Рекомендуемые стратегии:

- 1) уход с рынка;
- 2) прекращение выпуска малоприбыльных продуктов (низкая маржинальная ставка);
- 3) агрессивное сокращение издержек;
- 4) сокращение излишних ПМ;
- 5) воздержание от инвестиций или их минимизация.

Тактика – поведение защитника (стремление выделить узкую область своих интересов и защитить ее).

При выборе стратегий фирма должна исходить из предварительно установленных стратегических целей и результатов тщательного анализа необходимых рыночных условий для ее реализации, а также требований к организации производства. Ниже приведено описание соответствующего подхода при анализе наиболее часто реализуемых на практике корпоративных стратегий.

Стратегия достижения конкурентных преимуществ «Низкие издержки»

Цели:

- 1 Рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения доли конкурентов с более высокой ценой.
- 2 Ужесточение входного барьера по себестоимости для потенциальных конкурентов, стремящихся в данный бизнес.
- 3 Создание финансовых резервов для обеспечения ценовой устойчивости в случае роста цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты (ценовая устойчивость).
- 4 Вытеснение товаров-заменителей за счет массовости и относительной дешевизны выпускаемых товаров с низкими издержками производства.
- 5 Создание имиджа добросовестного надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей.

Необходимые рыночные условия:

- 1 Большая доля рынка (>20 %).
- 2 Доступ к дешевому сырью.
- 3 Эластичность спроса по цене.
- 4 Ценовая конкуренция.
- 5 Продукция стандартизована (т.е. дифференциация мала и неэффективна).

Требования к организации производства и управления:

- 1 Оптимальный размер производства.
- 2 Высокий уровень технологической подготовки производства, механизации и автоматизации трудоемких работ.
- 3 Ресурсосберегающие технологии.
- 4 Высокая ПТ персонала.
- 5 Жесткий контроль затрат.
- 6 Оперативная отчетность.
- 7 Оптовая торговля.
- 8 Ориентация маркетинга на весь рынок.

Дестабилизирующие факторы (факторы риска):

технологические нововведения; изменение в предпочтениях потребителя; уменьшение эластичности спроса по цене; появление новых, более совершенных товаров.

Стратегия достижения конкурентных преимуществ «Фокусированная ниша»

Узкая специализация на конкретном сегменте рынка (спарка с конкретной группой потребителей).

Цели:

- 1 Изменение объема продаж и получение сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка (целевом потребителе).
- 2 Использование всех преимуществ стратегии снижения себестоимости (издержек).
- 3 Создание имиджа предприятия, заботящегося о потребностях конкретных покупателей.

Необходимые рыночные условия:

- 1 Существуют группы потребителей с четко различными потребностями или использующими товар в различных целях (автомобили, «только темное пиво», и т.д.).
- 2 Конкуренты не пытаются специализироваться на конкретных сегментах рынка.
- 3 Ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок (недостаток производственных мощностей; недоступность финансового капитала и т.д.).

Требования к организации производства и управления:

- 1 Организационная структура продуктового типа (по товарным группам, узкий ассортимент).
- 2 «Совпадение» географии производства и потребления.
- 3 Серийный (мелкосерийный) тип производства.
- 4 Организация производства как и в стратегии «снижения издержек».
- 5 Наличие фирменной розничной сети.

Дестабилизирующие факторы:

- 1 Уменьшение цен на аналогичные товары, производимые конкурентами, использующими стратегию снижения себестоимости продукции.
- 2 Более широкое предложение товаров предприятиями, использующими стратегию снижения себестоимости продукции.

Функциональная стратегия «Внедрение новшеств»

Цели:

- 1 Получение сверхприбыли за счет монополии в ценах (витражи в магазинах, дачах, части домов).
- 2 Блокирование входа в отрасль за счет монопольного владения исключительными правами на продукцию, технологию, услуги и т.д.
- 3 Гарантия долговременной прибыли (за период действия исключительных прав).
- 4 Создание имиджа новатора, использующего свои достижения для более полного удовлетворения потребителей.

Необходимые рыночные условия:

- 1 Отсутствие аналогов продукции (товаров-заменителей).
- 2 Наличие потенциального (скрытого) спроса на предлагаемые новшества.

Требования к организации производства:

- 1 Высокая научно-техническая квалификация персонала (высокий уровень НИОКР).
- 2 Проектная (матричная) структура управления.
- 3 Высокие риски бизнеса на начальных этапах нововведения.

Дестабилизирующие факторы:

- 1 Большие объемы финансирования (снижение оборачиваемости активов).
- 2 Высокие издержки на начальных этапах разработки и внедрения новшеств.
- 3 Естественный консерватизм рынка.
- 4 Противодействие конкурентов.
- 5 Высокий риск банкротства.
- 6 Противозаконная имитация (копирование) новшеств другими фирмами.

Комплексная функциональная стратегия

«Немедленная реакция на потребности рынка» (стратегии: маркетинговая, НИОКР, производственная).

Цели:

- 1 Получение сверхприбыли за счет высокой цены (высокой нормы рентабельности изделия).
- 2 Высокий спрос (заинтересованность потребителей).
- 3 Ограниченное число товаров-заменителей.
- 4 Создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей.

Необходимые рыночные условия:

- 1 Неэластичный спрос по цене.
- 2 «Вход» и «выход» из отрасли нетруден.
- 3 Мало конкурентов.
- 4 Рынок нестабилен (разброс в ценах, спросе, предложении).

Требования к организации производства:

- 1 Небольшое, гибкое, неспециализированное предприятие с высокой степенью диверсификации.
- 2 Матричная (проектная) структура.
- 3 Высокая степень мобильности (ротации) персонала.
- 4 Маркетинг ориентирован только на высокорентабельные и недолгосрочные проекты.

Дестабилизирующие факторы:

- 1 Высокая себестоимость изделия.
- 2 Отсутствуют долгосрочные перспективы в данном конкретном бизнесе.
- 3 Большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды.
- 4 Высокий риск банкротства.

3 ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧЕВЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

ИНТЕГРАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Диверсификация (изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента изделий, видов услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле диверсификация – проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы или конгломераты (табл. 4).

4 Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации

Интеграция	Диверсификация
<p>Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности/ресурсами посредством использования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • торговой марки; • эффективного маркетинга; • сервисного обслуживания; • НИР и ОКР и возможностей ноу-хау и новых технологий; • избытка мощностей; • экономии на масштабе производства 	<p>Распространение хозяйственной деятельности на новые, несвязанные сферы, в целях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • снижения риска; • использования выгод налогообложения; • повышения ликвидности активов; • управления потоком доходов; • защиты против слияния; • установления «договорных» цен; • обеспечения интересов руководства

Диверсификация имеет следующие преимущества:

- возможность распределить риск, предлагая несколько продуктов на различных рынках, при этом нужный объем продаж или убытки на первом рынке компенсируются высоким объемом продаж и большой прибылью на втором рынке. В итоге общее состояние предприятия оказывается удовлетворительным.

- переориентация деятельности со старых приходящих в упадок рынков сбыта на новые.

Диверсификация связана с расширением крупных олигополистических фирм, руководимых профессиональными управляющими, а не акционерами, имеющими субъективные цели максимизации прибыли.

Важность крупных диверсифицированных фирм ставит вопросы по поводу распределения крупных ресурсов. В процессе распределения ресурсов главными арбитрами становятся управляющие, а не рынки.

С точки зрения предприятия, диверсификация неоднозначна: с одной стороны она может усилить конкуренцию, улучшая размещение ресурсов; с другой стороны, ограничивая конкуренцию, может привести к менее эффективному размещению ресурсов.

Западный опыт свидетельствует, что корпорации, которые занимаются бизнесом должны постоянно расти. Рост является привлекательной стороной:

- растущие предприятия легко преодолевают ошибки управления, чем стабильные. Растущие доходы создают запас ресурсов, которые используются для стратегического маневра;

- в растущем предприятии у сотрудников большие возможности для продвижения по службе;

- привлекательней для инвесторов;

- эффект разнообразия. Суть эффекта разнообразия в том, что производство продукции на одном предприятии выгоднее.

Диверсификация предприятия является одной из форм реализации корпоративной стратегии. Основной целью является увеличение прибыли за счет использования рыночных преимуществ, однако мотивы ее различны (рис. 13). Большую экономичность получаем от совместного использования производственных мощностей предприятия (многоцелевого):

- снижение издержек за счет концентрации сбытовой сети (необязательно собственной);

- внутрипроизводственный трансферт информации знаний, технического и управленческого опыта от одного производства к другому;

- лучшее использование материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе за счет синергизма.

Разделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую часто называют латеральной (от латинского *laternalis* – боковой).

Связанная бывает вертикальной или горизонтальной (рис. 14). Основным критерием определения типа диверсификации является «принцип слияния». При функциональном слиянии объединяются предприятия, свя-

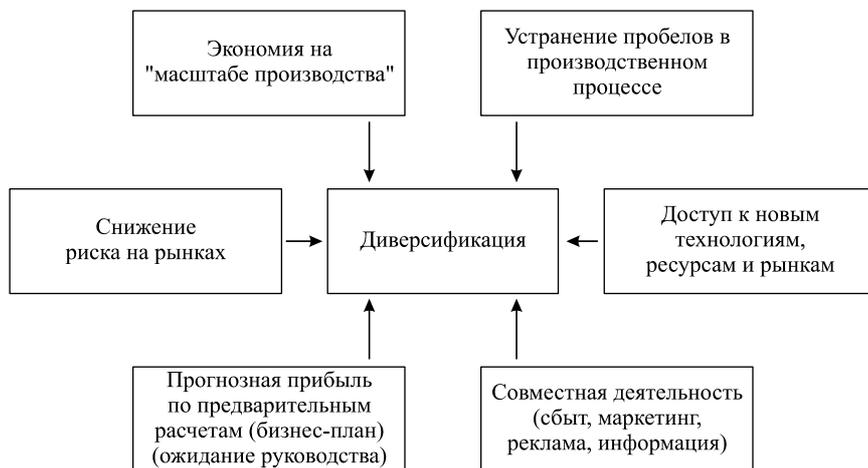


Рис. 13 Мотивы диверсификации

занные в процессе производства изделий. При инвестиционном слиянии объединение происходит без функциональной принадлежности предприятий.

Вертикальная интеграция – процесс приобретения или включения в состав предприятий новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до и после производственного процесса.

Прямая и обратная (вертикальная) интеграция – это присоединение функций, выполняемых ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, связанные с основной деятельностью фирмы.

Цель интеграции: повышение конкурентоспособности за счет гарантированного доступа к сырью, улучшения координации и контроля ускорения оборота капитала и окупаемости затрат, снижения издержек. Обратная интеграция более прибыльна, но снижает гибкость корпорации и ее ликвидность.

Горизонтальная интеграция (связанная горизонтальная диверсификация) – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Цель: усиление конкурентных позиций, контроль, экономия на масштабе, географическое расширение рынков, синергетический эффект инфраструктуры.

Вертикальная интеграция – это связанная диверсификация, процесс включения в структуру предприятия новых производственных участков, входящих в технологический процесс выпуска старого изделия.

Различают несколько типов вертикальной интеграции:

- полная интеграция;
- частичная интеграция;
- квазиинтеграция (создание союзов предприятий без перехода права собственности одному из них).

Прямая интеграция присоединяет сервисные функции (транспортные, рекламные, каналы сбыта).

Обратная интеграция присоединяет функции поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов. Мотивация строится на защите стратегически важных источников сырья и материалов, или доступ к более дешевым технологиям при расширении производства (рис. 15).

Обратная интеграция более прибыльна, чем прямая и часто снижает стратегическую гибкость корпорации, так как связана с приобретением дорогостоящих активов и создает барьеры, затрудняющие выход данной отрасли на перспективу. Примером вертикальной интеграции является нефтяной комплекс. В процессе реструктуризации образовалось 16 компаний, крупнейшие из которых «Юкос», «Лукойл», «Роснефть», «Татнефть».

Процесс интеграции в этих компаниях продолжается: в 1998 г. «Лукойл» приобрела контрольный пакет акций румынского нефтеперерабатывающего завода Petrotel, улучшив качество переработки нефти и получив доступ на новые рынки.

Горизонтальная интеграция помогает добиться экономии на «масштабе производства» и резко снизить конкуренцию, а также расширить номенклатуру выпускаемых изделий и видов услуг. Примером горизонтальной интеграции является приобретение немецкой фирмой Volkswagen 70 % пакета

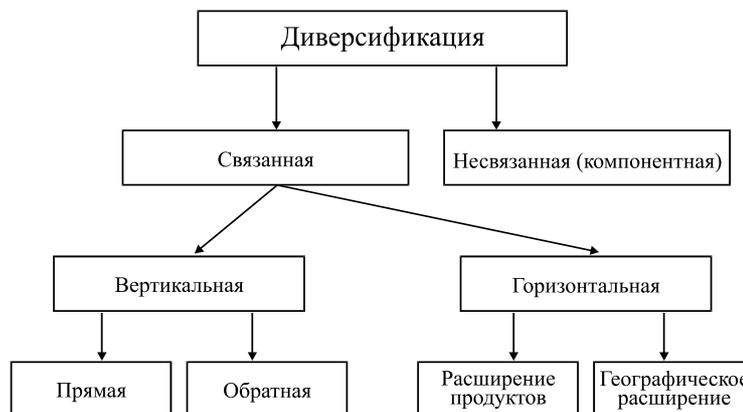


Рис. 14 Виды диверсификации

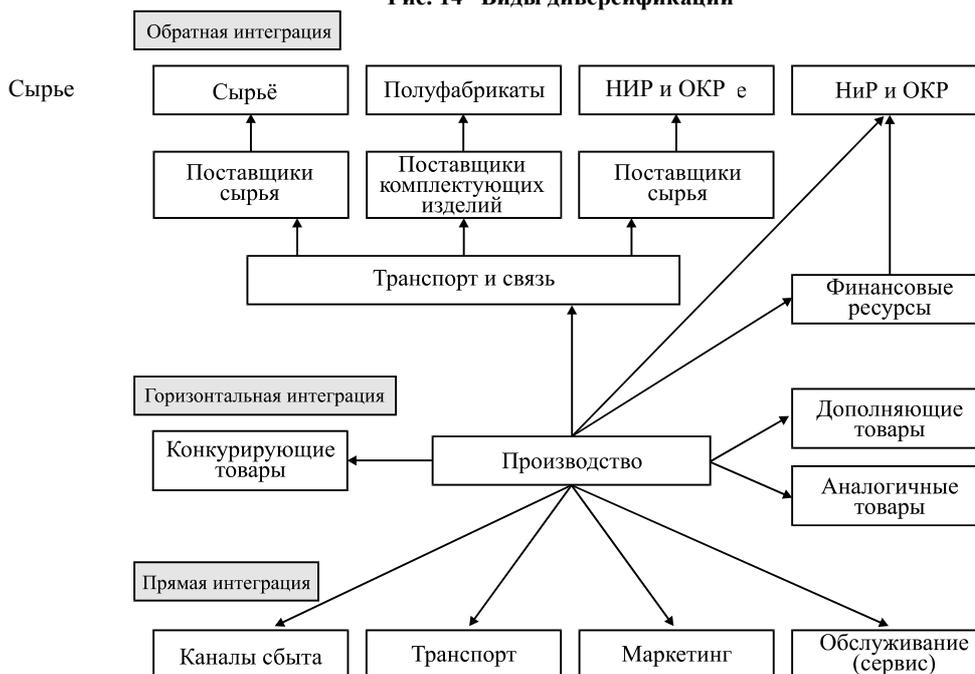


Рис. 15 Прямая и обратная интеграция

акций немецкого завода Skoda. Это позволило прочно закрепиться на быстрорастущем восточноевропейском рынке сбыта автомобилей.

Существует стратегическое партнерство между компаниями Shell и РАО «Газпром» или British Petroleum и «Сиданко». Таких примеров много. В Российской Федерации горизонтальная интеграция представлена в банковской сфере.

Так, в результате слияния «Столичного банка» и «Агропром банка» образовался крупнейший банк «СБС-Агро», имеющий 64 филиала и 1200 отделений по всей России. Этот банк приобрел контрольный пакет «Сибирского банка», который стал ее дочерним предприятием. «Сибирский банк» слился с банком «Акцент», а этот банк в свою очередь присоединился к группе «Онексимбанка». Слились «Банк Москвы» и «Мосбизнесбанк».

Независимая диверсификация – это охват таких видов деятельности, которые напрямую не связаны с основной деятельностью предприятия.

Примером служит предприятие, продающее бензин, которое приобретает мебельную фабрику. Или завод химического машиностроения ОАО «Завод Комсомолец» приобрел меховую фабрику в г. Рассказово.

При такой диверсификации отсутствуют общие рынки, ресурсы, технологии, а экономический эффект достигается за счет обмена или разделения сфер деятельности. Это диверсификация капитала, а не производства (конгломератная диверсификация).

Экономическая выгода происходит в результате оптимизации денежных потоков и инвестиций, возможности закрепиться в растущих отраслях с высокой нормой прибыли, распределить (а, следовательно, и снизить) риски, использовать опыт управления и зачастую получить имеющиеся в той или иной отрасли льготы. Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации приведено в табл. 4.

Ансофф И. считает, что критерии диверсификации вытекают из анализа недостатков существующего «портфеля заказов» предприятия, его несбалансированности, избытка или ограниченности стратегических ресурсов, и соответствия желаемому уровню прибыли. Эти критерии уточняют, какими конкретными характеристиками должны отвечать сферы деятельности [1, с. 135]. По мнению И. Ансоффа существует два подхода к определению новых сфер бизнеса:

- метод проб и ошибок, или корректировка по ходу дела;

- планомерный подход, при котором определяется желаемая сфера деятельности, анализируются перспективы ее развития и проводится поиск партнеров по предполагаемому слиянию.

У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки, оптимальным является их сочетание, т.е. диверсификация путем накопления стратегического опыта.

В основе интеграции и диверсификации лежит принцип объединения собственности, ресурсов и сфер деятельности (рис. 16).

Вертикальный комплекс – это хозяйственное объединение, основанное на участии головного предприятия в расширенных производственных связях (поставщик-потребитель) и в капитале входящих в него филиалов.

Производственная кооперация	ЕСТЬ	Альянсы и стратегические союзы	Концерны
	НЕТ	Самостоятельные предприятия	Корпорации
		НЕТ	ЕСТЬ
Совместная собственность			

Рис. 16 Основные формы объединений

На западе вертикальный комплекс называют концерном и его структура определяется национальной спецификой. Если американские концерны основаны на полном владении филиалами, то западноевропейские и японские состоят из формально независимых предприятий, управляемых головной компанией – владельцем контрольного пакета их акций (холдинг). Примерами российских концернов являются РАО «Газпром» или РАО «ЕЭС России».

Основное отличие концерна от корпорации заключается в том, что деятельность концерна строится на основе государственной правовой регламентации и предполагает государственный судебный контроль (отношения внутри объединения регулируются действующим законодательством). Отношения внутри корпорации строятся и регулируются внутренними административными правилами и решениями ее руководства.

По немецким законам головная компания с филиалами при участии в капитале не менее 25 % считается целостной налоговой единицей.

При этом концернам предоставляется налоговая скидка. В Англии скидка назначается при 75 % участии в капитале.

В Японии каждый участник концерна сам несет налоговые обязательства перед бюджетом.

Сильными сторонами вертикальной интеграции являются:

- стабильность хозяйственных связей;
- гарантированность поставок;
- контроль над ресурсами;
- ускорение оборота капитала и окупаемости затрат;
- доступ к новейшим технологиям.

Главная опасность интеграции – введение внутренних субсидий, так как во внутреннем обороте используются не рыночные, а трансфертные цены (условно-расчетные). Это сдерживает снижение издержек, освоение новых технологий и рост выработки, так как устраняется внутренняя конкуренция.

Во-первых, выбирая между «сделать самим» или «купить» головное предприятие экономит на инвестициях в основной капитал, найм и подготовку (переподготовку) кадров.

Во-вторых, экономическая заинтересованность зависимого предприятия эффективнее, чем прямой контроль в большой организации.

Еще одна форма объединения возникает при несвязанной диверсификации в рамках одного юридического лица – это корпорация, диверсифицированная фирма или конгломерат.

Российские предприятия, созданные после распада СССР, располагают капиталом, накопленным за счет торгово-посреднических операций, и из-за снижения эффективности посреднической деятельности, диверсификация капитала является наименее рискованным путем выживания. Но сохраняя тенденцию к диверсификации, присущую большинству предприятий в переходной экономике, остается поиск новых рынков сбыта и сопровождается активным переходом к производству более простых изделий, а также свертыванием более сложных направлений товарной политики. Например, послепродажное сервисное обслуживание покупателей. «Примитивизация» выпускаемой продукции характерна для крупных и хорошо оснащенных предприятий военно-промышленного комплекса (ВПК), машиностроения, приборостроения. В будущем технологическое отставание будет губительным и непреодолимым.

В последние годы появились новые виды хозяйственных объединений, так называемые, стратегические альянсы – это создаваемая на временной основе группа независимых предприятий, связанных совместными информационными технологиями, объединяющие свои ресурсы с целью эффективного использования благоприятных рыночных ситуаций. Такой стратегический союз не предполагает объединения собственности, а только партнерство в какой-либо сфере деятельности, например, НИР и ОКР.

Чаще всего стратегические альянсы являются формой горизонтального объединения в пределах одной отрасли. В США такие альянсы получили название «виртуальных корпораций». Фирмы-партнеры снижают свои расходы, совместно используя квалифицированные кадры и возможности доступа на мировой рынок [1, с. 167 – 168]. Например, IBM, Motorola, Apple Computer объединились для разработки операционной системы и микропроцессоров нового поколения ПЭВМ. Фирмы Sony и Apple объединяли свои ресурсы для создания портативной ПЭВМ марки Power Book.

Такие альянсы позволяют распределить коммерческие риски и финансовые ресурсы для создания новых изделий, пользующихся большим спросом на рынках.

Разработка цифрового фотоаппарата является совместным проектом фирм-конкурентов в США и Японии. После окончания работ конкуренты договариваются о сроках выпуска новинок на рынок сбыта. Затем бывшие партнеры начинают самостоятельное производство и продажу новинок, конкурируя друг с другом, если не был заключен договор о разделе рынка.

Изменения конъюнктуры рынка приводят к постоянному изменению и перераспределению ролей основных участников рынка. В борьбе за рынок сбыта и потребителей (заказчиков) крупные корпорации идут на слияние и поглощение мелких производителей. Заключаются временные стратегические альянсы, помогающие использовать благоприятную ситуацию на том или ином рынке сбыта, а также ослабить позиции конкурентов. Активно включились в эту борьбу крупные акционерные общества, прежде всего нефтяные и газодобывающие, перерабатывающие компании и крупные коммерческие банки.

Недостатки диверсификации:

- экономические (неизбежный рост расходов (издержек));
- управленческие – повышается сложность управления предприятием;
- потребительские – эффект диверсификации не гарантирует стабильность (или рост) потребительского спроса;
- конкурентные – игнорируется важнейшее требование стратегии конкуренции: в первую очередь конкурируют не диверсифицированные предприятия, а только входящие в их состав производства.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ. ОЦЕНКА И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ

Основные методы (подходы) к формулированию стратегии:

- метод ключевых вопросов;
- метод ССУВ (SWOT-анализа);
- метод сценариев;
- детерминанты конкуренции Портера.

Корпоративные (общеорганизационные стратегии):

- стратегии роста:
 - понятие роста;
 - стратегия вертикальной интеграции:
 - вверх (назад);
 - вниз (вперед);
 - стратегия горизонтальной интеграции;
 - диверсификация (связанная, концентрическая, конгломератная);
- стратегия стабилизации;
- стратегии поворота, ухода, ликвидации;
- комплексные стратегии.

Стратегия хозяйственных единиц (стратегических центров бизнеса, отделений, стратегия бизнеса и т.п.):

- стратегия низких издержек (низко ценовой производитель);
- дифференциация;
- фокусированная ниша.

Функциональные стратегии:

- маркетинга;
- НИОКР;
- производственная;
- финансовая;
- управления персоналом.

4 ДИАГНОСТИКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ

Для комплексной оценки финансового состояния предприятия используются следующие классические методы:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- оценка рыночного потенциала (спрос, платежеспособный спрос, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры);

- оценка производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, производственного потенциала, гибкости по ассортименту, по срокам выполнения заказов и по объемам производства;
- оценка трудовых ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, отношение к изменениям внешней и внутренней среды и желание активно работать;
- оценка материальных ресурсов;
- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Для различных диагностируемых подразделений предприятия выбираются различные критерии оценки эффективности их работы. Выбор критериев зависит от того, что находится в компетенции подразделений и за достижение каких показателей они несут ответственность. В соответствии с тем, какой критерий оценки эффективности применяют к подразделению, оно может быть определено как центр затрат, центр доходов или центр прибыли. Каждый термин означает, что подразделение отвечает за получение максимального дохода (выручки), за контроль затрат, за увеличение нормы прибыли и за рентабельность инвестиций. Большинство подразделений совместного использования являются центрами затрат, и критерием оценки является то, насколько их работа соответствует заранее установленным целевым показателям по затратам, качеству и надежности поставок. Редко какое-либо подразделение, кроме отдела продаж, оценивается, насколько увеличивается объем доходов (выручки) или прибыли. Эти критерии приводят к критическим решениям руководителей, как продление сроков кредита или дополнительное увеличение товарно-материальных запасов, что увеличивает норму прибыли за счет снижения рентабельности инвестиций. Подобные управленческие решения находятся не в интересах акционеров. В максимально возможной мере все критерии, применяемые для оценки эффективности, должны работать на принятие управленческих решений в интересах акционеров.

В общем значении термин центр прибыли применяется для центров инвестиций. Сюда относятся бизнес-единицы, эффективность деятельности руководителей которых оценивается по уровню получаемой ими прибыли, но в расходную часть отчета о прибылях и убытках включается ставка стоимости капитала, т.е. цена за пользование капиталом. Стоимость капитала соответствует минимальному уровню рентабельности инвестиций (ROI), удовлетворяющему инвесторов. Это обеспечивает рентабельность предприятия и гарантирует, что та «прибыль», которая используется в качестве критерия оценки подразделения, в действительности является дополнительной прибылью сверх минимального уровня рентабельности инвестиций, установленного для данного предприятия.

Практический опыт показал, что улучшение результатов работы может быть получено за счет повышения эффективности использования имеющихся ресурсов. Потенциал (50...60 %) повышения эффективности можно достичь за счет совершенствования механизмов управления. Поэтому, в качестве реальных и доступных возможностей рассматривается механизм совершенствования управления. Анализ сильных и слабых сторон, угроз и благоприятных возможностей проводится тремя путями:

- если время ограничено, то делается экспресс-опрос (в письменной форме) всех участников с ответом за три минуты, а затем ведется обработка результатов и их обсуждение и уточнение (сводка ответов выдается всем участникам);
- если имеется три часа, то анализ каждого вопроса поручается каждой группе слушателей, работающей примерно час над своими предложениями; затем каждая группа делает краткое сообщение, остальные активно участвуют в дополнении и корректировке предложений;
- если имеется три дня, то консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования управленческих ситуаций формируют свой вариант и выносят его на обсуждение с руководством и участниками семинара для дополнения и корректировки (выдав предварительно для ознакомления его текст участникам).

Отдельно консультантами проводится анализ финансового состояния предприятия. Важно отметить динамику таких показателей, как:

- формальные признаки банкротства;
- маржинальная, балансовая и чистая прибыль;
- кредиторская задолженность, в том числе основные долги и пени бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам;
- дебиторская задолженность;
- сверхнормативные запасы;
- оборачиваемость денежных средств;
- задержка выплаты зарплаты;
- структура себестоимости выпускаемой продукции;
- продуктовая структура (в долях от объема продаж).

На основе полученных при анализе данных составляется схема разработки стратегического плана предприятия (рис. 17).

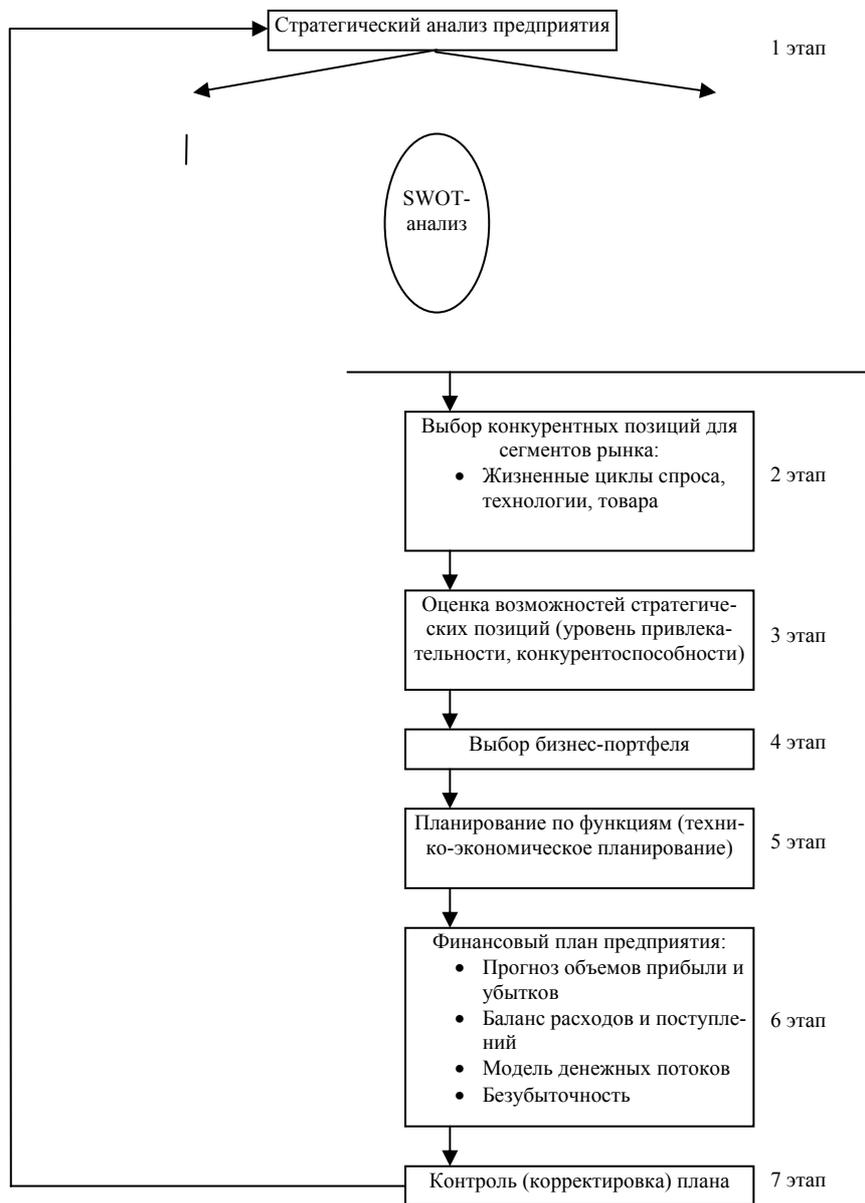


Рис. 17 Модель стратегического плана предприятия

Как видно из рис. 17, разработка стратегического плана включает семь этапов:

1 – стратегический анализ, который включает в себя SWOT-анализ;

2 – определение рыночных сегментов и выделение бизнес-единиц внутри предприятия;

3 – оценка возможностей стратегических позиций с точки зрения привлекательности и конкурентоспособности на основе матриц и моделей стратегического планирования;

4 – выбор бизнес-портфеля на основе оценок сегментов рынка;

5 – планирование по функциям, известное на отечественных предприятиях как технико-экономическое;

6 – финансовое планирование, эффективность которого определяется через модель денежных потоков;

7 – контроль и корректировка плана.

Разрабатывая стратегический план предприятия, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность.

Например, использованная возможность становится угрозой, если ее использует конкурент. Или удачно предотвращенная угроза может создать для предпри-

ятия еще одну дополнительную сильную сторону если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения SWOT-анализа важно уметь не только скрыть угрозы и возможности, но и оценить их с точки зрения того, насколько важным для предприятия является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

5 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Основной целью стратегического планирования финансовых ресурсов предприятия является определение возможных объемов производимой продукции, необходимого капитала и всевозможных резервов на основе прогнозирования величин ежегодных финансовых показателей.

К показателям финансовой деятельности относятся:

- сумма собственных оборотных средств;
- сумма амортизационных отчислений;
- кредиторская задолженность;
- прибыль;
- сумма налогов, уплачиваемых из прибыли.

К первоочередным задачам стратегического планирования финансов предприятия можно отнести:

1 Обеспечение производственно-хозяйственного процесса необходимыми финансовыми ресурсами. Определение плановых объемов денежных средств и основные направления их расходования на 2 – 5 лет.

2 Установление долгосрочных финансовых отношений с госбюджетом, банком, страховыми компаниями и другими организациями.

3 Выявление наиболее рационального вложения капитала и создания резервов по его эффективному использованию.

4 Увеличение прибыли за счет экономного использования имеющихся в распоряжении финансовых ресурсов.

5 Осуществление постоянного контроля за образованием и расходованием денежных средств.

Основным содержанием стратегии финансового планирования предприятия является определение его центров доходов (прибыли) и центров расходов. Центр дохода – это подразделение, которое приносит ему максимальную прибыль. Центр расходов – это подразделение являющееся малорентабельным или вообще не рентабельным, но играющим важную роль в общем производственно-хозяйственном процессе.

Например, в западной экономике многие фирмы придерживаются правила «двадцать на восемьдесят», т.е. 20 % затрат капитала приносят 80 % прибыли. Планирование финансовых результатов осуществляется посредством определенной методологии.

На практике применяются нормативный, расчетно-аналитический, балансовый методы оптимизации плановых решений и экономико-математическое моделирование.

Содержание нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в следующем: на основе установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, тарифных сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и другие.

Федеральные нормативы включают ставки федеральных налогов, нормы амортизации отдельных видов основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование. Региональные и местные нормативы состоят из утвержденных ставок республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов.

Отраслевые нормативы применяются в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм предприятий (открытые акционерные общества, закрытые акционерные общества, малые предприятия и др.). Эти нормативы включают предельные уровни рентабельности предприятий-монополистов, предельные нормы отчислений в резервный фонд, нормы льгот по налогообложению, нормы амортизационных отчислений отдельных видов основных фондов.

Нормативы предприятия – это, в основном, нормы: потребности в оборотных средствах; кредиторской задолженности; запасов сырья, материалов, товаров и тары; нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли, а также и отчислений в ремонтный фонд.

Нормативный метод финансового планирования является наиболее простым и с его помощью легко рассчитывается любой плановый показатель, зная величину нормативов и объемные показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Содержание расчетно-аналитического метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового результата, принимаемого за базу расчета и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Применение этого метода целесообразно тогда, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямо, а косвенно, на основании анализа их динамики и взаимосвязей. В основе этого метода лежит использование экспертной оценки (рис. 18).

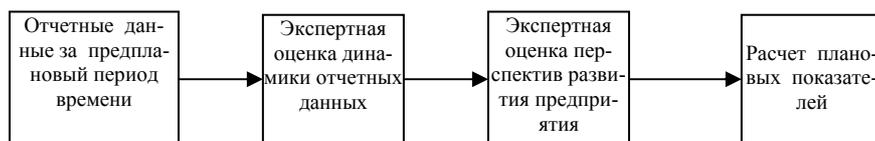


Рис. 18 Схема расчетно-аналитического метода стратегического планирования финансовых ресурсов предприятия

Сущность и содержание балансового метода заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется при плановом распределении прибыли и других финансовых ресурсов, при формировании фондов потребления и накопления.

Например, балансовая увязка по финансовым фондам имеет вид

$$O_n + П = P + O_k,$$

где O_n – остаток средств фонда на начало планового периода, р.; П – поступление средств в фонд, р.; P – расходование средств фонда, р.; O_k – остаток средств фонда на конец планового периода, р.

Сущность метода оптимизации плановых решений сводится к разработке нескольких вариантов плановых расчетов, чтобы выбрать наиболее оптимальный. При этом применяются различные критерии выбора.

- 1 Минимум приведенных затрат.
- 2 Максимум прибыли.
- 3 Минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата.

- 4 Минимум текущих затрат.
- 5 Минимум времени на оборот капитала.
- 6 Максимум дохода на рубль вложенного капитала.
- 7 Максимум рентабельности капитала (или сумма прибыли на рубль вложенного капитала).
- 8 Максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум финансовых потерь (финансового или валютного риска).

Сущность и содержание экономико-математического моделирования в стратегическом планировании финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности заключается в том, что они позволяют найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Модель строится по функциональной или корреляционной связи.

Функциональная связь выражается уравнением

$$Y = f(X),$$

где Y – показатель; X – факторы.

Корреляционная связь – это вероятностная зависимость, которая проявляется в общем виде и только при больших количествах наблюдений:

- однофакторные модели:
линейного вида

$$Y = a_0 + a_1X;$$

параболы

$$Y = a_0 + a_1X + a_2X^2;$$

гиперболы

$$Y = a_0 + a_1/X;$$

- многофакторные модели вида:
линейного

$$Y = a_0 + a_1X_1 + \dots + a_nX_n;$$

логарифмического

$$\log Y = a_0 + a_1 \log X_1 + \dots + a_n \log X_n,$$

где a_0, a_1, \dots, a_n – параметры уровня.

Построение экономико-математической модели финансовых показателей складывается из пяти этапов.

- 1 Изучение динамики финансовых показателей за заданный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики.
- 2 Разработка модели функциональной зависимости финансовых показателей от определяющих факторов.
- 3 Расчет различных вариантов плана финансовых показателей.
- 4 Анализ и экспертная оценка перспектив развития плановых финансовых показателей.
- 5 Принятие окончательного решения. Выбор оптимального варианта.

Алгоритм разработки плановых финансовых показателей представлен на рис. 19.

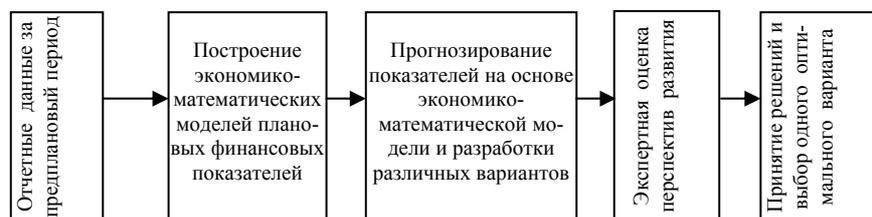


Рис. 19 Процесс разработки плановых финансовых показателей с применением экономико-математической модели

6 Конкурентные преимущества

Конкурентное преимущество – это использование изменения цен и общей стратегии предприятия, а также дифференциация выпускаемой продукции: продавцы технически разнообразят однородные изделия, изменяя их качество и дизайн.

Конкуренция в области сбыта включает:

- рекламирование выпускаемой продукции в средствах массовой информации;
- общее стимулирование сбыта, пробные продажи и купоны ;

- персональное стимулирование через агентов по продаже товаров и создание дополнительных торговых точек.

Эти виды деятельности направлены на стимулирование спроса методами привлечения внимания на действующие и воображаемые характеристики изделий, по сравнению с изделиями потенциальных конкурентов.

1) Конкуренция новых торговых марок.

В условиях НТП и больших динамических сдвигов в изменении вкусов потребителей существующие товары быстро устаревают. Предприятия в конкурентной борьбе вынуждены разрабатывать и внедрять новые торговые марки или модернизировать старые.

2) Снижение издержек как способ конкуренции.

Затраты сами по себе не являются средством конкуренции, снижение издержек является основным путем укрепления положения производителя на рынке сбыта из-за снижения цен (или направления дополнительных финансовых средств на обеспечение дифференциации продукции).

Рассмотрим ценовую конкуренцию, которую в экономической литературе называют ценовой политикой предприятия.

Ценовая политика выступает как главный элемент маркетинговой стратегии, направленной на формирование у потребителя повышенной потребности в продукции данного предприятия. Фактором повышенной цены на товары хорошо известных предприятий является престижность покупки данного товара.

Важным элементом ценовой политики является определение степени эластичности спроса на выпускаемые изделия в определенном сегменте рынка в зависимости от характеристики этих изделий. Изменение цены на один и тот же продукт по-разному воспринимается различными группами потребителей.

Спрос на авиабилеты обладает большей эластичностью по цене у лиц, путешествующих за собственный счет, в сравнении с бизнесменами, совершающими полеты за счет предприятия. Один и тот же заказчик оборудования соглашается с повышенной ценой оборудования при обеспечении быстрой и качественной поставки и монтажа на месте и откажется от дешевого оборудования, в качестве и надежности которого он не уверен. Поэтому изучение эластичности спроса помогает менеджерам устанавливать оптимальную цену, с точки зрения реализации стратегии предприятия.

Конкуренция служит основным барометром обоснования цены предприятия. При жесткой конкуренции быстро обнаруживается, что цена, которую потребитель готов заплатить за «товар», определяется не его «абсолютной» ценностью для покупателя, а его сравнительной полезностью в сопоставлении с конкурентным аналогом.

Возможность использования снижения цен ограничивается степенью дифференциации продукта предприятия и продукции предприятий-конкурентов.

Превышение цены над ценой предприятий-конкурентов связано с преимуществами выпускаемой продукции, в том числе и мнимыми, такими как фирменная марка. *Поддержание цен выше конкурентных* применяется только при реализации стратегии сворачивания операций, когда ставится цель получения максимальной прибыли за короткий срок.

Крупное мощное предприятие может в течение длительного времени не снижать цены до уровня более мелкого конкурента, так как потери от снижения цен превысят убытки от незначительного понижения ее рыночной доли.

Возможность контрактов (или сделок) по повышенной цене всегда присутствует на рынке сбыта, где затруднено получение информации потребителем о существующих конкурентных ценах (например, при заключении контрактов на поставку оборудования для капитального строительства или ремонта объектов).

При проведении ценовой политики предприятия в рамках любой стратегии проводят тщательный анализ ожидаемой реакции конкурентов на изменение цены.

Следуя стратегии «низких издержек», предприятие может отказаться от понижения цены продукции даже в том случае, если понижение экономически обосновано, когда грозит перспектива развязывания «ценовой войны» со стороны конкурентов.

Объяснимость изменения цены очень часто является ключевым фактором успеха ценовой стратегии предприятия, так как видимость «справедливости» политики цен составляет одну из предпосылок согласия заказчика на рост цены. А повышение цен без видимых оснований приводит к отказу части потребителей от приобретения данного товара (особенно, когда это продукция производственного потребления).

Цель ценообразования жестко привязана к общей стратегии предприятия, осуществляющейся (реализуемой) в текущий момент времени.

В рамках этой стратегии есть выбор между двумя вариантами:

- политикой повышения цен («снятия сливок»);
- политикой снижения цен («внедрение»).

В первом варианте предприятие обеспечивает повышенную норму прибыли, привлекая заказчика высокой ценой (как свидетельство высокого качества товара) и работая в узком сегменте рынка.

По мере расширения спроса, цена продукции снижается до нормальной, а норма прибыли остается высокой за счет экономии на масштабе производства. Такая ценовая политика применяется лишь крупными предприятиями, не имеющими сильных конкурентов, способных продавать ту же продукцию по более низким ценам.

Во втором варианте ценовая политика направляется на поддержание низких цен в течение длительного периода времени очень часто не покрывающего издержки производства. Проведение такой политики ценообразования (финансовой стратегии предприятия) может привести к банкротству.

Но подобная стратегия с успехом применялась, например, такой мощной компанией, как Тексас Инструментс, которая при внедрении карманных калькуляторов установила на них цену «впереди своего положения на опытной кривой».

Существует множество способов достижения конкурентных преимуществ:

- производить высококачественную продукцию;
- предлагать более низкие цены;
- иметь собственную технологию производства;
- иметь удобное географическое положение;
- обеспечивать разработку и внедрение новой продукции в более короткие сроки;
- иметь хорошо известную торговую марку и репутацию;
- организовать отличное обслуживание покупателей.

Всевозможные различия и нюансы стратегии имеют сходство, когда рассматриваются по:

- целям деятельности предприятия;
- типам конкурентного преимущества.

Пять подходов к конкурентной стратегии предприятия:

- 1 Стратегия лидерства по издержкам производства, которая предусматривает снижение цен.
- 2 Стратегия дифференциации.
- 3 Стратегия оптимальных издержек, которая дает возможность покупателям получить за те же деньги большую ценность товара за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации.
- 4 Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках и ориентированная на узкий сегмент покупателей.
- 5 Купированная стратегия основывается на дифференциации продукции и ставит основной целью обеспечение выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Средства защиты конкурентных преимуществ:

- а) монополия (например, в сфере коммунальных услуг);
- б) патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность;
- в) легкий доступ к источникам сырья и коммуникациям (РАО «Газпром»).

Существует много деловых стратегий (или достижения конкурентных преимуществ).

Рассмотрим главные из них:

- лидерство в издержках (снижение себестоимости);
- дифференциация продукции;
- концентрация продукции (или фокусирование на какой-либо один вид продукции);
- стратегия первопроходца (ранний выход на рынок сбыта);
- синергизм.

Первые три стратегии М. Портер называет базовыми стратегиями, показывая их универсальную применимость (рис. 20). Хотя основой стратегии выступает характеристика бизнеса:

- бизнес глобальный;
- бизнес инновационный.

Выбор конкретной стратегии конкуренции в основном зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов.

Улучшение внутренней среды предприятия со временем определяет правильность выбранной стратегии.

Вся отрасль	1 Лидерство в издержках	2 Дифференциация продукции
	3 Фокусирование на издержках	4 Фокусирование на дифференциации продукции
Конкурентный охват		
Сегмент рынка		
	Низкие издержки	Дифференциация

Рис. 20 Базовые стратегии по М. Портеру

Стратегию «Лидерство в издержках» могут реализовать как крупные, так и мелкие предприятия, типа General Motors, РАО «Газпром»; примером второй стратегии является Volvo; третьей – Daimler-Chrysler.

Сохранение конкурентных преимуществ зависит от четырех факторов:

1 От самих источников преимуществ двух видов:

- высокого ранга; наличие у предприятия высокой репутации, квалифицированных кадров, наличия ноу-хау, патентов, использование новых информационных технологий и долговременных связей с покупателями (т.е. другими словами, наличие солидной и мощной научно-технической базы);

- преимущества низкого ранга, связанные с дешевой рабочей силой, доступностью источников сырья и материалов. Они не являются устойчивыми критериями и могут быть легко достигнуты конкурентами.

2 Очевидность источников конкурентных преимуществ, т.е. доступность и дешевизна источников сырья, широко известная технология обработки и зависимости от конкретного поставщика. Конкуренты будут стремиться перенять эти преимущества.

3 Инновации. Инновационный процесс самый сложный и позволяет предприятиям-конкурентам переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга.

4 Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ важен при реализации новой стратегии.

7 ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Понятие стратегического планирования появилось на Западе в конце 60-х годов XX столетия. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с фактическими данными, при этом наиболее типичными явлениями была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги развития общества. В СССР в это время разрабатывались различные прогнозы научно-технического развития (прогнозирование) по проблемам будущих общеэкономических условий, как основы для принятия долгосрочных решений, государством и отраслями промышленности на период 5, 10, 15 и 20 лет. Была предпринята попытка и разработана долгосрочная программа построения коммунизма в СССР к 1980 году. Для реализации этого процесса были задействованы десятки отраслевых научно-исследовательских институтов экономического профиля.

Для оценки будущих экономических условий развития общества применялись различные прогностические методы, отличающиеся друг от друга степенью объективности, сложностью и потребностью в текущей информации о развитии мировых экономических отношений:

- обследования – интервью или рассылка по почте анкет;
- экспериментальные методы – прогнозирование;
- методы экстраполяции – анализ временных рядов с использованием экономической информации за прошедшие периоды для прогнозирования будущих тенденций развития;
- барометрические прогнозы – предсказание будущих значений экономических переменных, исходя из текущих значений определенных статистических показателей, тесно связанных с экономическими переменными;
- метод «затраты-выпуск» – использование таблиц для отображения взаимосвязей между отраслями;
- эконометрические методы – прогнозирование будущих значений экономических переменных, путем исследования других переменных, связанных причинно-следственными зависимостями.

На рис. 21 показаны пределы погрешности ожидаемые в экономических прогнозах.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. В различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполяционного планирования от стратегического. В основе стратегического планирования используется анализ внутренних возможностей предприятия и внешних конкурентных сил, а также поиск путей использования возможностей.

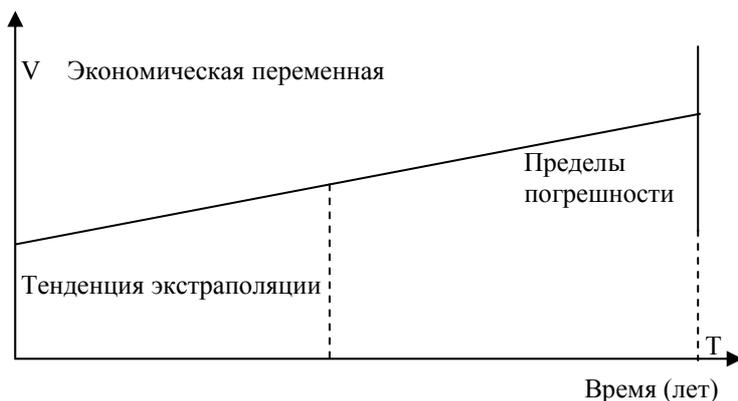


Рис. 21 Прогнозирование

Цель стратегического планирования – в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

Стратегическое планирование осуществляется по особо важным направлениям деятельности, таким как: сбыт, финансы, производство и закупки. При этом все частные стратегические планы взаимно увязываются между собой:

- разработка общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный период времени (2, 5, 10 лет);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Стратегическое планирование ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов, хотя стратегическое планирование любого предприятия базируется на неполных данных.

Качество стратегического планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня и компетенции менеджеров. Все планы составляются так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимно увязывались с имеющимися условиями функционирования предприятия. Поэтому стратегические планы должны иметь резервы, иначе именуемые «надбавками безопасности», хотя слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения.

В основу составления стратегического плана по конкретным направлениям функционирования предприятий берутся отдельные задачи, которые определяются как в денежном, так и в количественном отношении. При этом процесс стратегического планирования начинается с расшивки «узких мест». В последнее время – это сбыт, финансы, рабочая сила.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечить базу для успешного управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы обеспечить нововведения и изменения в организации промышленного производства. Выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в процессе стратегического планирования:

- адаптация к внешней среде (все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия и его окружения). Такая работа может совершенствовать производственную систему, взаимодействие с «властью» и обществом в целом;
- распределение ресурсов, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
- внутренняя координация (координация для отображения сильных и слабых сторон с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
- осознание организационных стратегий (осуществление систематического развития мышления менеджеров, с помощью организации обучения на прошлых ошибках (желательно чужих) и способность учиться на положительном опыте прошлых лет.

Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство предприятия снижает риск неправильных решений из-за ошибочной или недостоверной информации о реальных возможностях предприятия или о факторах внешней среды. Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку предприятия к будущему, осуществляемую высшим руководством:

- выбор миссии;
- формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
- разработка обеспечивающих планов (политики предприятия, его стратегии, всевозможных процедур и правил и бюджетов разных временных периодов).

По мнению А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии – главные задачи по выбору направления развития компании. Они планируют, в каком направлении движется организация, ее краткосрочные и долгосрочные цели. В крупных корпорациях, стратегический план обязательно доводится до всего персонала (некоторые позиции *секретят*, чтобы не раскрывать свои намерения и действия перед конкурентами до того, как они будут реализованы). В некоторых компаниях стратегический план не распространяют среди персонала и он существует в виде согласованных мнений и обязательств менеджеров по вопросам, куда двигаться и что предпринимать. Организационные цели – часть стратегического плана, которые подробно расшифровываются и доводятся до всех работников. Но непредвиденные события и неожиданные возможности или угрозы, а также постоянный поток новых предложений заставляет менеджеров изменять спланированные действия и принимать внеплановые меры.

Менеджеры в процессе реализации стратегических планов формулируют требования внешней среды, которые они способны полностью удовлетворить, а также ее параметры, которым они могут соответствовать.

Знать, на что способно предприятие, уметь материализовать эти способности, понять условия, при которых эти способности становятся востребованными окружающими и создать эти условия – залог успеха!

Выбор окончательного варианта стратегии предприятия предполагает оценку выработанных стратегических альтернатив для определения их пригодности и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями.

Эффективная система оценки требует наличия мотивации, информации и ясных критериев оценки принятия стратегических решений.

Критериями оценки являются:

- последовательность реализации стратегии;
- согласованность требованиями внешней и внутренней среды;
- осуществимость стратегии;
- приемлемость;
- преимущества по отношению к конкурентам.

Примером успешной реализации стратегии предприятия является модель стратегических карт Л. Мейслера (рис. 22).

Задачи реализации стратегии состоят в том, чтобы соблюсти намеченные сроки ее исполнения. Реализация стратегии относится к сфере административных задач:

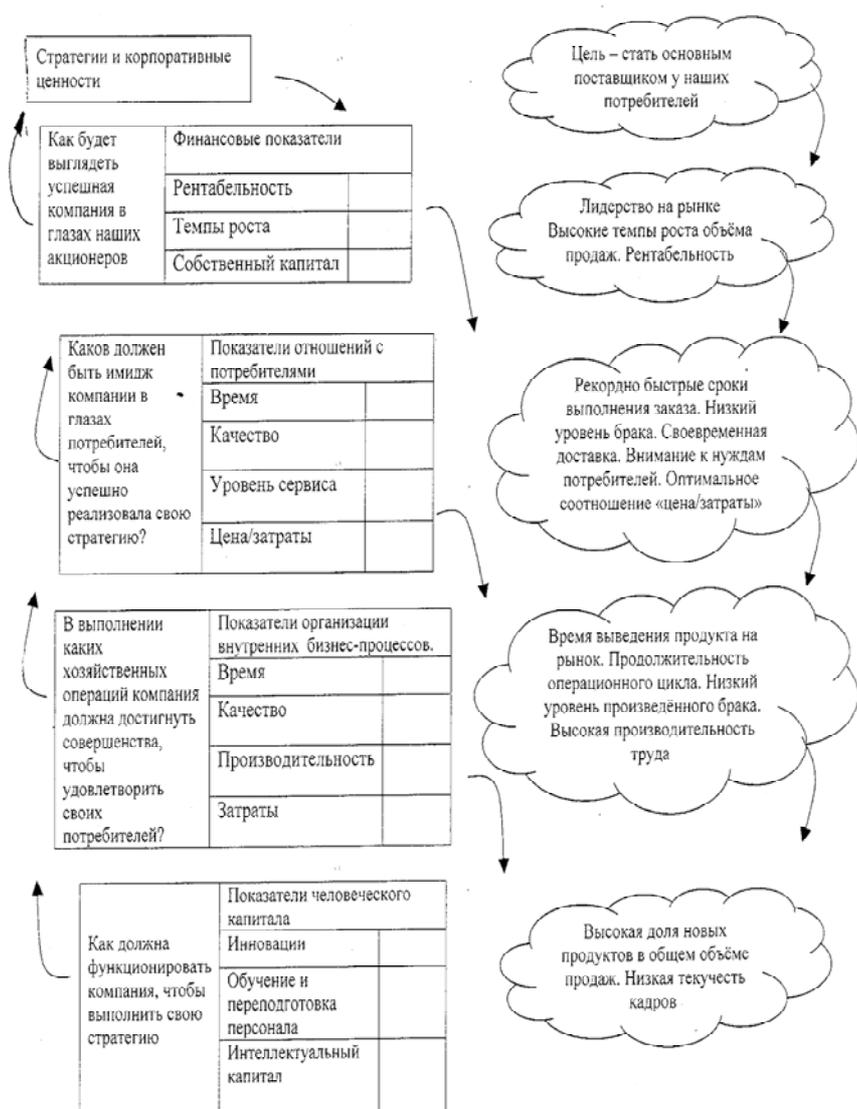


Рис. 22 Модель стратегических карт А. Мейслера

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения финансовых средств;
- определение политики предприятия;

- мотивация работающих с целью повышения их эффективности (видоизменение их обязанностей);
- увеличение размера вознаграждения при достижении конечного результата.

Цель руководства состоит в создании системы оценки соответствия между тем, как выполнена работа, и тем, что необходимо дополнительно предпринять.

Каждый менеджер обязан подумать над вопросом «Что необходимо сделать на моем участке работы и как ее выполнить наилучшим образом?»

Как только необходимые изменения и действия обозначены, менеджеры обязаны контролировать все аспекты выполнения стратегии. Подведя итог, делаем окончательное определение: осуществление стратегии – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационных и финансовых сферах, разработке политики предприятия, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, а также руководству всем, что непосредственно направлено на достижение поставленных целей, т.е. результатов.

8 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

К методам управления переходными процессами на предприятии, являющимися частью стратегического управления относятся:

- 1 Принудительный метод проведения изменений.
- 2 Адаптивные изменения.
- 3 Управление кризисной ситуацией.
- 4 Управление сопротивлением.

Принудительный метод дает преимущество во времени. Трудности возникающие при использовании данного метода:

- невозможность предвидеть источники и силу сопротивления;
- невозможность установить первопричину изменения;
- преждевременные структурные изменения;
- непонимание необходимости создания нового управленческого потенциала;
- снижение качества стратегических решений.

Метод адаптивных изменений – это проведение постоянных незначительных перемен, т.е. метод организационной адаптации. Изменения осуществляются в течении длительного периода времени и возникающие при этом конфликты решаются компромиссом.

Управление кризисной ситуацией применяется при недостаточном времени реагирования на угрозы существования предприятия из-за изменений внешней среды. Если возникновение кризиса неизбежно, менеджеры принимают следующие меры:

- убеждают руководство предприятия применить предупредительные меры воздействия;
- вырабатывают меры быстрого реагирования, когда наступит кризис;
- проектируют будущую ситуацию и разрабатывают несколько альтернативных вариантов реагирования на нее.

Управление сопротивлением – это промежуточный подход, реализуемый в сроки, определяемые развитием событий во внешней среде. При увеличении срочности этот метод преобразуется в принудительный, а с уменьшением срочности – в адаптивный.

Разработка плана изменений и организация внедрения предполагает:

- 1 Создание базы предпосылок:
 - анализ баланса власти и влияния;
 - диагностика стратегии;
 - планирование и анализ культуры поведения.
- 2 Анализ перспектив:
 - выявление дестабилизирующих событий;
 - выделение стратегических зон хозяйствования.
- 3 Целеполагание:
 - оценка распределения сил;
 - определение целей участников.
- 4 Оценка ресурсного потенциала:
 - анализ и проверка сырьевой базы;
 - анализ финансового состояния предприятия;
 - анализ кадрового состояния предприятия.
- 5 Выбор конкурентной позиции:

- определение позиции в конкуренции на рынках сбыта;
 - анализ ключевых факторов успеха предприятия.
- 6 Выбор курса развития:
- оценка потенциальных возможностей;
 - анализ дефицита;
 - планирование интеграции;
 - определение потребности в новых мощностях;
 - поиск методов развития предприятия.
- 7 Создание управленческого потенциала:
- совершенствование организационной структуры управления;
 - разработка прогрессивной системы планирования;
 - выбор процедур решения задач;
 - разработка системы поощрения (мотивации);
 - управление проектами;
 - разработка надежной информационной системы.

9 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ИНФОРМАЦИОННОМ УРОВНЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА

ФОРМАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Точная и своевременная экономическая информация – главный инструмент для успешной работы экономиста-менеджера. Она позволяет контролировать управляющие воздействия и принимать своевременные корректирующие функциональные решения.

Информационные системы на предприятиях охватывают четыре направления информации:

- о заказчиках (покупателях);
- о производстве;
- о персонале;
- о финансовой деятельности.

Ежемесячные отчеты о прибылях и убытках предприятия общеприняты и регламентированы, так же как подведение статистических итогов работы. При составлении отчетов необходимо выполнить пять правил:

- 1 Информация содержит столько исходных данных, сколько необходимо для представления достоверной и надежной характеристики происходящих производственных процессов.
- 2 Ежедневный сбор данных с каждого рабочего места, для предотвращения перегрузки менеджеров в конце месяца.
- 3 Поток информации должен быть простым для восприятия и представлен в виде аналитических таблиц с итогами.
- 4 Информация должна быть персонифицирована.
- 5 Статотчетность должна быть понятной, чтобы облегчить менеджерам анализ отклонений от существующего стратегического плана.

Элементами производственного потенциала промышленного предприятия являются все виды ресурсов, которые определяют развитие и функционирование всех предприятий. Методом исследования состава элементов производственного потенциала как сложной системы служит системный подход.

Первым элементом, от которого зависит производительная способность хозяйствующего субъекта является производственный персонал. В настоящее время предприятия сами определяют потребность в персонале и качество их подготовки (квалификации). Воспроизводству рабочей силы способствует содержание на средства предприятий оздоровительных и детских учреждений в реализации программ социального развития. Происходит постепенное улучшение качественного состава за счет повышения на договорной основе квалификации работников.

При совершенствовании организации производства, труда и управления происходит качественное улучшение уровня профессиональных знаний и опыта. За счет этого высвобождаются значительные трудовые ресурсы.

Под воздействием научно-технического прогресса численность работников, занятых в машиностроительной отрасли за последние 15 лет сократилось в 3,5 раза со среднегодовыми темпами 9 %. Рабочая сила взаимозаменяема другими видами производственных ресурсов.

Ее основные характеристики, такие как: количество, половозрастная структура и профессиональный состав – всегда адекватны производимой продукции. Орудия труда взаимозаменяемы с другими видами ресурсов. Особенно видна взаимозамена основных фондов и живого труда. Например, один промышленный робот высвобождает 2,5 человека. При равной выработке обслуживания участка из станков типа «обрабатывающий центр» требуется на 40 % меньше персонала, чем участок универсального оборудования, а гибкие производственные системы (ГПС) производства Японии – на 94 %.

Внедрение новой техники требует высококвалифицированных кадров и кардинальных мер в изменении технологии и организации производства с использованием новых информационных технологий. Технология не является вещественным элементом производства и материализуется в системе средств труда. Но технология определяет формы связи личных и общественных элементов производства и все пространственные и временные связи между вещественными элементами и стадиями производства. В процессе труда устанавливается соответствие между используемыми материалами, орудиями труда, их количество с качеством рабочей силы.

Эта зависимость всегда прямо пропорциональна, т.е. чем больше необходимо преобразовать готовую продукцию материальных ресурсов, тем больше необходимо затратить живого труда, рабочих машин и энергетических ресурсов. Это не означает взаимозаменяемости между предметами и методами труда и перечисленными ресурсами. Исключение представляют энергетические ресурсы. В современных новых технологиях энергия все чаще осуществляет функции движущей силы, источника тепла и света. Сейчас появилась реальная возможность ежегодно определять оптимальный энергетический бюджет для каждого предприятия. Энергия легко трансформируется из одного вида в другой, поэтому соответствие ее количественных и качественных характеристик ввиду производимой продукции с элементами производственного процесса осуществляется и обеспечивается внутри предприятия.

В наступившей эре торжества научно-технического прогресса возрастает роль информации в качестве самого специфического ресурса. Информация является необходимым условием и элементом любой производственной системы, которая по значению приравнивается к энергетическим и сырьевым ресурсам и все чаще используется для замещения труда, сырья, энергии. Сегодня существует новая информационная индустрия, например индустрия программирования, ежегодно выпускающая в промышленно развитых странах сотни тысяч программ для ПЭВМ и станков с ЧПУ, а также робототехнических комплексов. Возрастают затраты на информацию и постоянно увеличивается их удельный вес в общих расходах производства. В США только на выпуск программных продуктов расходуется более 20 млрд. долл. в год. Информация обладает рядом специфических свойств – она не расходуется в процессе использования и расширение потребления практически не имеет никаких ограничений. Эти важные ее особенности, а также высокая ресурсосберегающая способность используется в теории и практике интенсификации производства для повышения эффективности качественных факторов экономического роста и ускорения его динамики. Информация признана элементом производственных отношений и является составной частью производственного потенциала. Она выполняет связующую функцию в отношении других элементов производственного потенциала, объединяя их в единое целое.

В структурном отношении информация включает в себя результаты законченных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок по повышению характеристик элементов и факторов производства, улучшению их использования и совершенствования взаимодействия между ними. Другой составной частью информации считают опыт хозяйствования, представляющего новые знания производственного персонала. Третьей составной частью информации следует считать информационные ресурсы, которые на специальных носителях применяются для управления действием машин и оборудования, а также специальные алгоритмы и программы, хранящиеся в банках данных и используемые ПЭВМ для решения задач.

В промышленности при использовании автоматизированных технологических систем информация определяет не только экономическую эффективность, но и возможность эффективного функционирования. Практика использования информационных технологий в управлении и организации промышленного производства показала, что простое увеличение технических средств не приводит к увеличению выработки и прибыли.

В производственном процессе информация выполняет основную наиболее важную функцию управления – регулирование потребления ресурсов и замещения одних видов ресурсов другими.

Использование экономико-математических моделей и методов оптимизации производства позволяет экономить текущие и капитальные затраты на 20 % и более по сравнению с традиционными методиками.

Подводя итоги определяем, что производственный потенциал включает в свой состав:

- основные производственные фонды (65 %);
- промышленно-производственный персонал (10 %);
- технологию производства (11 %);
- все виды энергии (4,6 %);
- информацию (9,4 %).

В современных условиях хозяйствования система технологического обслуживания производства является важным фактором обеспечения высокой эффективности. Например, в себестоимости продукции машиностроения более 10 % составляют затраты на инструмент, 8 % – расходы на ремонт и техническое обслуживание основного технологического оборудования. Значение вспомогательных и обслуживающих служб и хозяйств по-

стоянно возрастает с усложнением технологии изготовления продукции, повышения ее срочности, точности и производительности.

Часто производственный потенциал ассоциируется с производственной мощностью хозяйственного субъекта. Под производственной мощностью понимается способность закрепленных за ним средств труда к максимальному выпуску продукции в соответствии с установленной специализацией, кооперацией и режимом работы.

Таким образом, производственная мощность является одной из характеристик производственного потенциала.

Производственный потенциал обладает:

1 Целостностью – это означает, что все элементы потенциала, служат общей цели и обеспечиваются реализацией в процессе управления его формированием и исследованием принципов:

- общности и единства целевой функции для всего производственного потенциала и для каждого его элемента;
- общности критерия эффективности функционирования и развития элементов и всего производственного потенциала в целом.

2 Сложностью – это проявляется в том, что совокупность отдельных частей, включает в себя более мелкие составляющие производственного потенциала. Например, потенциал промышленного предприятия содержит основные производственные фонды, которые среди прочих элементов содержат машины и оборудование, объединяющие в себя: основное технологическое оборудование, состоящее из металлорежущих станков, токарных станков, станков с ЧПУ; фрезерное, долбежное и прочее оборудование.

Вторым признаком сложности является то, что изменения, возникающие в каком-либо одном элементе производственного потенциала, вызывают изменения и в других его элементах. Например, внедрение в машиностроении промышленных роботов увеличило отдачу производственного оборудования, уменьшило его количество и резко снизило численность занятого производственного персонала. Улучшилось качество выпускаемой продукции, что заставило руководство предприятия совершенствовать технологию и организацию производства.

Третий признак сложности – это наличие в системе хозяйственного управления обратных материально-вещественных и информационных связей между элементами потенциала.

3 Взаимозаменяемостью, например, увеличение основных фондов при одновременном повышении уровня их автоматизации значительно уменьшает такой важный элемент производственного потенциала, как рабочая сила.

Но взаимозаменяемость не следует понимать чисто механически, хотя в ее основе лежат технические и технологические особенности производства (например, замещение живого труда машинным). Взаимозаменяемость – проблема в большей степени экономическая, потому что одной из форм взаимозаменяемости считается сбережение производственных ресурсов в результате применения нового оборудования, технологии производства, всех видов энергии, а также информационных ресурсов и новых методов организации управления и производства. Наиболее характерными особенностями взаимозаменяемости элементов производственного потенциала является регламентированность и периодичность.

Первая особенность проявляется в том, что элементы могут теоретически неограниченно заменять друг друга до тех пор, пока один из них не обратится в нуль. Но для успешного выпуска продукции необходимо присутствие всех элементов производственного потенциала.

Нижняя граница взаимозаменяемости производственных ресурсов характеризуется таким образом, что соответствует применению простейших технологий, а верхняя граница – соотношением между производственными ресурсами, характерными для наиболее передовых технологий.

Второе свойство взаимозаменяемости элементов – ее периодичность, означающая, что взаимозаменяемость не является непрерывным ни по своим количественным характеристикам, ни во времени. Это определяется сроком морального старения, внутри которого обменные процессы неэффективны. Поэтому замена старых элементов на новые требует значительных финансовых средств, а для их накопления необходимо время. Последнее условие смягчается размерами и уровнем эффективности использования производственного потенциала – чем они выше, тем короче обменный цикл.

Взаимозаменяемость обладает еще одной немаловажной особенностью – способностью достигать сбалансированного равновесия элементов и индуктивностью. В отношении производственного потенциала индуктивность проявляется в том, что замещение одного элемента создает возможность ряду других замещений и делает их необходимыми. Например, внедрение лазерной технологии в машиностроении не только уменьшает численность работающих, но индуцирует замену оборудования, совершенствование подготовки кадров и изменения в организации производства и труда.

4 Взаимосвязью и взаимодействием – представляется общий экономический закон соответствия между основными элементами производительных сил. Так как между вещественными, личными и невещественными факторами производства существует объективно обусловленная количественная и качественная взаимосвязь, выраженная мерой их соответствия и соотношения. Взаимодействие между элементами производственного потенциала достигается установлением связей между ними, обеспечивающих их совместное функционирование, в результате которых образуются новые качества. Поэтому элементы производственного потенциала способны друг друга дополнять. Например, модернизация предприятия на основе станков с ЧПУ и гибких производственных систем увеличивает прибыль в случае применения новой технологии (в данном примере гибкой) и новой организации управления производством.

5 Способностью восприятия новейших достижений науки и техники, т.е. приспособленностью элементов производственного потенциала к дальнейшему качественному и количественному развитию с помощью наука, новейших технологий через преодоление давно используемых.

Эта характеристика производственного потенциала экономической наукой практически не изучена. На практике давно доказано, что чем ниже уровень прогрессивности элементов потенциала, тем он консервативнее, тем тяжелее осуществить его качественный рост. Проблема модернизации промышленных предприятий вливается в проблемы не отраслевого или регионального, а всеобщего перевооружения, в первую очередь в перерабатывающей промышленности. Она должна исходить из выделения определенных целостных блоков производственного аппарата, на которых необходимо и возможно комплексное перевооружение производства с переводом его на качественно новый технический уровень.

6 Гибкостью – это возможность переориентации производственной системы на выпуск новой продукции и использование других видов сырья и материалов без существенного изменения ее материально-технической базы. В последние годы к повышению гибкости предъявляются повышенные требования в связи с усилением нестабильности рыночных отношений и возрастания колебаний объемов и структуры спроса и предложения. Как следствие, непрерывно расширяется номенклатура выпускаемой продукции. Например, номенклатура потребностей сельского и лесного хозяйства для механизации производственных процессов превышает 3,6 тыс. машин и оборудования. Сокращается период морального старения изделий. По зарубежным данным за последние 100 лет он уменьшается в два раза каждые 25 лет. К середине 1990-х гг. сокращается во многих областях техники до семи лет, а по наукоемкой машиностроительной продукции до трех лет.

В результате смена поколений оборудования в радиоэлектронике и приборостроении проходит через восемь лет, а в других отраслях машиностроения, примерно, через 15 лет, что вызывает резкое ускорение темпов обновления номенклатуры выпускаемой продукции. Например, в машиностроении за прошедшие 20 лет номенклатура возросла почти в три раза.

Возросла и сложность выпускаемых изделий. Количество деталей и комплектующих изделий у современных машин и агрегатов измеряется сотнями тысяч. Например, турбина для АЭС мощностью 1 млн кВт содержит свыше 270 тыс. деталей и комплектующих изделий. В целом по машиностроению количество деталей составляет более миллиарда штук. Поэтому резко снижается серийность современного производства. Более 70 % наименований машиностроительной продукции изготавливается партиями менее 100 шт., а около 45 % в единичном исполнении. Поэтому возрастает удельный вес мелкосерийного и индивидуального производства. В настоящее время он достиг уровня 85 %.

В условиях научно-технического прогресса показатель гибкости производственного потенциала способствует значительной экономии живого труда и имеет огромные социальные значения.

Производственный потенциал играет решающую информационную роль. Среди исследователей проблем использования производственного потенциала не затронуты вопросы измерения элементов и его величины в целом.

Измерение потенциала как наивысшей отдачи совокупных ресурсов необходимо, но очень сложно. Ни одно изделие невозможно создать только из одного или при помощи одного вида ресурса. А зависимость между ресурсами и результатами является нелинейной. Информация с точки зрения результативности обладает очень значительной неопределенностью. Продуктовые отображения производственных ресурсов тоже имеют свои сложности. Интеграция потенциалов требует унификации единицы измерения их величины, чтобы можно было суммировать и количественно сравнивать потенциалы разных уровней. Несмотря на заманчивость идеи продуктивного отображения производственного потенциала, до сих пор автомобили считаются в штуках, а не в тонно-километрах перевезенных грузов. Основные производственные фонды (ОПФ) считаются в рублях по первоначальной стоимости, а не в количестве произведенной продукции. Выработанная и затраченная энергия учитывается в кВт/ч или в гигакалориях.

Использовать натуральные показатели при оценке таких элементов производственного потенциала, как трудовые ресурсы, технология, информация очень трудно. Некоторые ученые-экономисты считают, что измерение значений элементов потенциала возможно при помощи одного показателя – «эквивалента»

$$W_0 = LK_1 + \Pi\beta FK_w,$$

где W_0 – совокупная потребительская стоимость производственных ресурсов; L – численность промышленно-производственного персонала (ППП); K_1 – коэффициент оценки состава и качества трудовых ресурсов; Π – коэф-

коэффициент замещения основных производственных фондов численностью ППП; β – удельный вес активной части ОПФ; F – стоимость ОПФ в неизменных ценах; K_w – коэффициент оценки состава и качества ОПФ. K_l и K_w – коэффициенты, учитывающие воздействие научно-технического прогресса. Очень уязвима в существующих методических подходах оценка состава и качества ресурсов при помощи одного количественного показателя. Хотя совместная оценка элементов, в принципе возможна, и позволяет очень быстро определить величину производственного потенциала.

Универсальным измерителем является цена. Сопоставимость показателей потенциала в денежном выражении во времени и пространстве позволяет выявить динамику и структуру производственных потенциалов предприятий, а также их различия и тенденцию к дифференциации.

Большая роль производственного потенциала в совершенствовании экономики определяется необходимостью управления его использованием. Так как производственный потенциал представляет собой сложную систему, то уровень эффективности его использования характеризуется не одним, а множеством показателей. Методическая основа их определения служит соотношение результатов с массой ресурсов, используемых для их достижения.

В условиях углубления международного разделения труда в качестве основного критерия измерителя конечного результата функционирования производственного потенциала считается объем поставок конкурентно-способной продукции в соответствии с заключенными хозяйственными договорами.

Наиболее распространенным показателем первого элемента производственного потенциала является фондоотдача. Она определяется по формуле

$$O_{\phi} = B/C_{\phi},$$

где B – стоимость результата функционирования производственного потенциала; C_{ϕ} – стоимость элемента потенциала ОПФ.

Основным показателем использования энергетических ресурсов является энергоотдача

$$O_{\varepsilon} = B/C_{\varepsilon},$$

где C_{ε} – стоимость энергетических ресурсов; B – стоимость конечного результата.

Часто определяется энергоемкость производства, которая является обратной величиной энергоотдачи.

При определении эффективности технологии производства применение обобщающих показателей не дает четкого представления интенсификации производства, поэтому необходимо применять частные показатели, которые в последнее время наиболее актуальны для экономической науки по проблемам внедрения ноу-хау и современной технологии. Таких показателей разработано мало, например, удельный вес продукции, произведенной с использованием прогрессивных технологических процессов

$$T_{\pi} = B_{\pi} / B,$$

где B_{π} – объем продукции, произведенной с помощью прогрессивных технологий; B – общий объем выпускаемой продукции.

Эффективность использования информационных ресурсов в виде программ для станков с ЧПУ, математическим обеспечением ПЭВМ, результатов изучения рынков сбыта и т.п. оценивается двумя показателями, приведенными ниже.

Первый представляет собой конечный результат, произведенной продукции на 1 тыс. р. стоимости потребленных информационных ресурсов (отдача информационных ресурсов)

$$O_{\text{и}} = B / C_{\text{ир}},$$

где $C_{\text{ир}}$ – стоимость использованных информационных ресурсов в заданный период времени.

Вторым показателем является сама экономическая эффективность информации. Она показывает, насколько ее использование позволяет снижать издержки производства

$$\varepsilon_{\text{и}} = \varepsilon_{\text{ги}} / C_{\text{п}},$$

где $\varepsilon_{\text{и}}$ – эффективность информационных ресурсов; $\varepsilon_{\text{ги}}$ – экономическая эффективность от использования информационных ресурсов в заданный период времени; $C_{\text{п}}$ – издержки производства (себестоимость).

Аналогично определяется эффективность мероприятий по совершенствованию организации управления, труда и производства.

Эффективность мероприятий по повышению творческой активности оценивается по формуле

$$M_{\text{та}} = \varepsilon_{\text{та}} / Z_{\text{на}},$$

где $\varepsilon_{\text{та}}$ – экономический эффект, полученный в результате реализации предложений изобретателей и рационализаторов; $Z_{\text{на}}$ – расходы, связанные с разработкой, испытаниями и внедрением изобретений и рационализаторских предложений.

Общая оценка эффективности использования производственного потенциала показывает уровень отдачи затраченных ресурсов производства и дополнительно дает расчетную базу для управления процессами их формирования. До настоящего времени этой стороне воспроизводства уделяется очень мало внимания.

Интегральный показатель отдачи производственного потенциала определяется отношением

$$K_{инт} = B / П,$$

где П – величина производственного потенциала региона; B – конечный результат его функционирования.

Расчеты показывают, что фактическая отдача производственного потенциала составляет примерно 0,2 р. / р. Это в 3 раза меньше уровня, которого можно достичь при более рациональном использовании всех имеющихся производственных ресурсов и резервов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

К главам 1, 2:

- 5 Назовите логические этапы формирования стратегического менеджмента.
- 6 Назовите базовые модели стратегического планирования.
- 7 Раскройте содержание модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
- 8 Содержание комплексной функциональной стратегии развития фирмы.
- 9 Сущность корпоративного планирования.
- 10 Назовите этапы формирования стратегического плана развития фирмы.
- 11 Сущность управленческого анализа (диаграмма Омаэ).
- 12 Виды диагностик фирмы.

К главам 3, 4:

- 1 Раскройте содержание и основные характеристики процесса диверсификации производства.
- 2 Какие причины диверсификации выделяет И. Ансофф.
- 3 Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации производства.

К главе 5:

- 1 В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия.
- 2 Раскройте содержание и назначение SWOT-анализа. Какие этапы он включает. Дайте их характеристику.
- 3 Что такое центры прибыли.

К главе 6:

- 1 Содержание нормативного метода планирования финансовых ресурсов предприятия.
- 2 Содержание расчетно-аналитического метода стратегического планирования финансовых ресурсов предприятия.
- 3 Назовите содержание основных компонентов финансовой стратегии предприятия.

К главе 7:

- 1 Что лежит в основе формирования конкурентных стратегий по М. Портеру.
- 2 Что Вы вкладываете в понятие «конкурентные преимущества» предприятия.
- 3 От чего зависит сохранение конкурентных преимуществ.
- 4 В чем состоят задачи реализации стратегии предприятия.

К главе 8:

- 1 Управление предприятием в условиях изменений.
- 2 Принудительный метод.
- 3 Метод адаптивных изменений.
- 4 Управление кризисной ситуацией.
- 5 Управление сопротивлением.

К главе 9:

- 1 Формализация стратегической информации.
- 2 Методика оценки производственного потенциала промышленного предприятия.

10 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ

- 1 Миссия предприятия, ее роль и механизмы реализации.
- 2 Роль стратегического планирования в обеспечении экономической устойчивости предприятия.
- 3 Роль персонала в реализации стратегии предприятия (на примере конкретного предприятия).
- 4 Жизненный цикл отрасли, его этапы и оценка концепций.
- 5 Основные этапы составления бизнес-плана (с примером).
- 6 Основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ).
- 7 Базовые стратегии роста по И. Ансоффу применительно к Тамбовскому региону (на примерах двух–трех предприятий).
- 8 Два подхода к организации управления предприятием: производственный и маркетинговый. Реализация в Тамбовском регионе (на примерах двух–трех предприятий).
- 9 Мотивация создания, продажи и покупки инноваций.
- 10 Все виды учредительных документов для регистрации ОАО, ЗАО и ООО, их роль в реализации стратегии предприятия.
- 11 Роль совета директоров ОАО в реализации стратегии машиностроительного предприятия.
- 12 Центры финансовой ответственности, их роль в реализации стратегии предприятия (на примерах двух–трех предприятий).
- 13 Задачи стратегического, тактического и операционного контроля. Их роль в реализации стратегии предприятия.
- 14 Программно-целевое планирование. Перспективы развития на машиностроительных предприятиях Тамбовского региона.
- 15 Использование сетевых моделей в стратегическом менеджменте современного промышленного предприятия.
- 16 Информационное обеспечение предприятия. Его роль в бизнесе.
- 17 Взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования на машиностроительном предприятии Тамбовского региона.
- 18 Стратегия диверсификации и пути ее реализации на практике.
- 19 Сущность отраслевых стратегий и пути их реализации.
- 20 Сущность глобальной стратегии и технология ее реализации на практике.
- 21 Планирование реализации стратегии на современном промышленном предприятии Тамбовского региона.
- 22 Маркетинговые стратегии – элемент управления ассортиментом и качеством выпускаемой продукции (на примере ОАО, ЗАО, ООО).
- 23 Информационные ресурсы как фактор обеспечения экономической устойчивости предприятия (на примере ОАО, ЗАО, ООО).
- 24 Оценка инновационного потенциала предприятия.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.
- 2 Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985.
- 3 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997.
- 4 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
- 5 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999.
- 6 Беляев, С.Г. Теория и практика антикризисного управления / С.Г. Беляев, В.И. Кошкин. – М. : Закон и право, 1996.
- 7 Болотов, С.П. Разработка стратегии предприятия / С.П. Болотов. – Сыктывкар : Изд-во СГУ, 1994.
- 8 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи, 1997.
- 9 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Гардарика, 1988.
- 10 Гончаров, В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В.В. Гончаров. – М. : Наука, 1998.
- 11 Долгов, С.И. Глобализация экономики: новое слово или новое явление / С.И. Долгов. – М. : Экономика, 1998.
- 12 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002.
- 13 Исаев, И.Ю. Выбор стратегии развития предприятия / И.Ю. Исаев. – Л. : ЛИЭИ им. П. Тольятти, 1990.
- 14 Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991.
- 15 Люкшин, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшин. – М., 2000.
- 16 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва-Новосибирск : Инфра-М-Сибирское соглашение, 2003.
- 17 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1998.
- 18 Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Прогресс, 1993.
- 19 Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб. : Питер, 2005.
- 20 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, 1998.
- 21 Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова. – СПб. , 1995.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Стратегический аудит в корпорации

С ростом корпорации усложняется процесс принятия стратегических решений. Руководители нередко нуждаются в некотором специальном инструменте, помогающем собрать и классифицировать информацию для стратегического анализа и разработки альтернативных стратегий и программ. Консультационные фирмы и наука управления предлагают использовать стратегический аудит.

Стратегический аудит – это тип управленческого аудита, который рассматривает перспективы корпорации в целом и обеспечивает комплексную оценку корпоративной стратегической ситуации. Ниже в качестве примера приводится форма стратегического аудита в корпорации. Ее следует рассматривать как общее руководство, прототип, который может дополняться или изменяться в зависимости от конкретных условий.

I Текущая ситуация

A. Функционирование.

Каковы показатели функционирования корпорации (доход от инвестиций, доля рынка, динамика прибыли, доход на акцию и т.д.) ?

Б. Стратегическая позиция.

- 1 Каковы текущая миссия, цели, стратегия и политика корпорации?
- 2 Являются ли они ясно сформулированными или подразумеваемыми?
- 3 Миссия. В каких сферах бизнеса действует корпорация и почему?
- 4 Цели. Каковы корпоративные, дивизиональные и функциональные цели? Совместимы ли они друг с другом, миссией, факторами внешней и внутренней среды?
- 5 Стратегия. Какова стратегия корпорации? Совместима ли она с факторами внешней и внутренней среды?

II Стратегическое управление

A. Совет директоров.

- 1 Кто входит в совет? Являются ли члены совета внутренними (по отношению к корпорации) или внешними?
- 2 Владеют ли они значительными пакетами акций?
- 3 Имеют ли акции широкое хождение?
- 4 Каков вклад членов совета директоров в корпорацию, оцениваемый исходя из их опыта, знаний, возможностей, влияния, связей?
- 5 Как давно они работают в совете директоров?
- 6 Какова степень их участия в стратегическом управлении? Сводится ли их роль к одобрению или неодобрению предложений высших управляющих или они выступают со своими собственными предложениями?

Б. Высшее руководство (правление).

- 1 Кто входит в высшее руководство?
- 2 Каковы главные характеристики высшего руководства, оцениваемого по уровню знаний, профессиональных навыков, степени влияния и особенностям стиля управления?
- 3 Является ли оно ответственным за результаты деятельности предприятия за последние годы?
- 4 Систематически ли осуществляется формулирование, контроль реализации и оценка стратегических решений?
- 5 Какова степень вовлечения членов правления в процесс стратегического менеджмента?
- 6 Насколько хорошо высшее руководство взаимодействует с менеджерами более низких уровней управления?
- 7 Насколько хорошо правление взаимодействует с советом директоров?
- 8 Достаточно ли высшие управляющие подготовлены к тому, чтобы справиться с будущими проблемами?

III Внешняя среда: угрозы и возможности

A. Макроокружение.

1 Какие основные социокультурные, экономические, политико-правовые факторы внешней среды влияют в настоящее время как на предприятие, так и на рынок, на котором оно конкурирует? Каковы настоящие и будущие угрозы, возможности?

2 Какие из них являются наиболее важными в настоящее время (стратегические факторы)? Какие будут важны в будущем?

Б. Микроокружение.

1 Какие силы в микроокружении (угроза новых конкурентов, покупатели, угроза появления товаров-заменителей, поставщики, существующие конкуренты, влияние профсоюзов и правительств) в настоящее время влияют на уровень конкуренции в отрасли?

2 Какие заинтересованные группы в микроокружении (клиенты, конкуренты, поставщики, кредиторы, правительство, профсоюзы, торговые ассоциации, местные общества и акционеры) в настоящее время влияют на предприятие? Каковы настоящие и будущие угрозы, возможности?

3 Какие из этих факторов наиболее важны в настоящее время (т.е. являются стратегическими)? Какие будут важны в будущем?

IV Внутренняя среда: сильные и слабые стороны

А. Структура предприятия.

1 Какова структура предприятия в настоящее время?

а) Является ли процесс принятия решений централизованным или децентрализованным?

б) Предприятие структурировано по функциональному, географическому, проектному принципу или по их комбинации?

2 Понятна ли структура работникам предприятия?

3 Соответствует ли сложившаяся структура корпоративным целям, стратегиям и программам?

4 Какова она в сравнении с аналогичными предприятиями?

Б. Корпоративная культура.

1 Существует ли сложившаяся или формирующаяся корпоративная культура, объединяющая разделяемые всеми сотрудниками фирмы ожидания и ценности?

2 Соответствуют ли она текущим целям и программам предприятия?

3 Каков взгляд с позиции сложившейся культуры на проблемы, стоящие перед предприятием (производительность, результативность, адаптивность и др.).

В. Ресурсы и сферы деятельности предприятия.

1 Маркетинг:

– Каковы текущие цели, стратегии и программы в области маркетинга? Они четко сформулированы или являются подразумеваемыми? Совместимы ли они с корпоративной стратегией и средой?

– Как предприятие функционирует с точки зрения обеспечения конкурентного положения на рынке и рыночного ассортимента (товар, цена, продвижение товара на рынок и т.д.)? Какое влияние они имели на прошлое и будут иметь на будущее функционирование предприятия? Поддерживают ли они результаты анализа, прошлые и ожидаемые стратегические решения?

– Как можно оценить результаты деятельности компании на рынке по сравнению с аналогичными предприятиями?

– Используют ли управляющие по маркетингу известные концепции и методы (жизненный цикл продукта, сегментация рынка, исследование рынка, методы портфельного анализа)?

– Какова роль управляющего по маркетингу в процессе стратегического управления?

2 Финансы:

– Каковы текущие цели, стратегии, политика и программы в области финансов? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды?

– Насколько хорошо функционирует предприятие с точки зрения финансового анализа? (Рассмотрите коэффициенты ликвидности, прибыльности, структуру капитала и т.д.). Какие тенденции обнаруживаются из этого анализа? Существенна ли разница между результатами расчетов в постоянных ценах базового периода и в ценах последующих периодов? Как эти тенденции влияли на прошлые результаты и, вероятнее всего, будут влиять на будущие? Поддерживают ли полученные результаты прошлые и ожидаемые стратегические решения?

– Каковы финансовые результаты деятельности фирмы в сравнении с аналогичными показателями других корпораций?

– Используют ли финансовые управляющие известные концепции и методы для совершенствования финансовой деятельности (финансовый леверидж, бюджетирование, кредитный и инвестиционный анализ)?

– Какова роль управляющего финансами в процессе стратегического управления?

3 Исследования и разработки (НИОКР):

– Каковы текущие цели, стратегии и программы в области НИОКР? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды? Какова роль технологии в результатах деятельности предприятия? Соответствует ли существующее сочетание фундаментальных, прикладных и опытно-конструкторских исследований корпоративной миссии и стратегии?

– Какую прибыль получает корпорация от инвестиций в НИОКР?

– Конкурентоспособна ли используемая технология?

– Сравните инвестиции в НИОКР компании с инвестициями в аналогичных корпорациях.

– Какова роль управляющего НИОКР в процессе стратегического управления?

4 Производство:

- Каковы текущие производственные цели, стратегии и программы корпорации? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам среды?
 - Каков тип и масштаб производства? Для компаний, ориентированных на производство товаров, рассмотрите производственные сооружения, тип производства (дискретное или непрерывное), возраст производственного оборудования, степень автоматизации и роботизации, использование производственных мощностей, их производительность и т.д. Для компаний, ориентированных на оказание услуг, рассмотрите аналогичный круг вопросов, учитывающих специфику отрасли.
 - Чувствительны ли производственные условия к природным катаклизмам, забастовкам, сокращению объема поставок, существенному изменению цен на сырье?
 - Правильно ли сочетание машинного и ручного труда?
 - Насколько хорошо функционирует предприятие по сравнению с конкурентами? Проанализируйте статьи затрат, управление запасами, процент использования производственных мощностей, производительность труда, процент своевременного выполнения заказов. Какие выявлены тенденции? Какое влияние имели они на прошлые результаты и как, вероятнее всего, будут влиять на будущее? Поддерживают ли данные анализа прошлые и ожидаемые стратегические решения?
 - Используют ли управляющие производством известные методы и приемы для того, чтобы улучшить текущие показатели работы? Рассмотрите системы контроля затрат, опытные кривые и др.
 - Какова роль управляющего производством в процессе стратегического управления?
- 5 Управление персоналом:
- Каковы текущие цели, стратегии и программы предприятия в области управления персоналом? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды?
 - Как функционирует персонал, оцениваемый исходя из степени соответствия работника исполняемой работе? Проанализируйте текучесть кадров, увольнения, забастовки, систему переподготовки, качество трудовой жизни работников. Какие тенденции обнаруживаются из этого анализа? Как эти тенденции влияли на прошлые результаты и, вероятнее всего, будут влиять на будущее? Подкрепляют ли полученные результаты прошлые и ожидаемые стратегические решения?
 - Каковы результаты деятельности фирмы в области управления персоналом в сравнении с аналогичными показателями других корпораций?
 - Используют ли управляющие персоналом известные концепции и методы для совершенствования деятельности корпорации (анализ труда, система вознаграждения, программы обучения, эстетика труда, отношения с профсоюзами).
 - Какова роль управляющего персоналом в процессе стратегического управления?
- 6 Информационные системы (ИС):
- Каковы текущие цели, стратегии и программы в области информационных систем? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды?
 - Насколько хорошо функционирует ИС корпорации с точки зрения обеспечения необходимыми данными, автоматизации рутинных операций, обеспечения информационной поддержки принятия стратегических решений. Какие тенденции обнаруживаются из этого анализа? Как эти тенденции влияли на прошлые результаты и, вернее всего, будут влиять на будущее? Поддерживают ли полученные результаты прошлые и ожидаемые стратегические решения?
 - Как оцениваются качество функционирования и стадии развития ИС фирмы в сравнении с аналогичными корпорациями?
 - Используют ли управляющие ИС известные концепции и методы для совершенствования деятельности корпорации в области информации? Умеют ли они создавать сложные базы данных, проводить системный анализ, реализовывать системы поддержки принятия управленческих решений в интерактивном режиме?
 - Какова роль управляющего ИС в процессе стратегического управления?

V. Анализ стратегических факторов

А. Каковы внешние и внутренние факторы (SWOT), которые существенно влияют на настоящее и будущее предприятия?

- 1 Каковы стратегические факторы развития предприятия в историческом аспекте?
 - 2 Каковы краткосрочные (на период до одного года) стратегические факторы?
 - 3 Каковы среднесрочные (на период 1 – 3 года) стратегические факторы?
 - 4 Каковы долгосрочные (на период 3 – 10 лет) стратегические факторы?
- Б. Правильны ли текущая миссия и цели в свете ключевых стратегических факторов и проблем?
- 1 Должны ли быть изменены миссия и цели? Если да, то как?
 - 2 Как это изменение повлияет на фирму?

VI. Стратегические альтернативы

А. Могут ли быть достигнуты цели предприятия на основе тщательной и последовательной реализации существующей стратегии?

Б. Каковы наиболее реальные стратегические альтернативы у данного предприятия? Каковы «за» и «против» каждой альтернативы? Могут ли быть построены согласованные сценарии развития?

1 В качестве корпоративных стратегий рассмотрите стабилизацию, рост, сокращение.

2 В качестве деловых стратегий рассмотрите лидерство в издержках и дифференциацию продукции.

3 Рассмотрите альтернативы функциональных стратегий, которые могут понадобиться для подкрепления важной корпоративной или деловой стратегической альтернативы.

VII Рекомендации

А. Определите, какие из стратегических альтернатив вы рекомендуете для корпоративного, делового и функционального уровня предприятия. Рекомендуете ли вы различные деловые и функциональные стратегии для различных отделений компании?

Б. Обоснуйте свои рекомендации, их направленность на решение долгосрочных и краткосрочных проблем с учетом ключевых стратегических факторов.

В. Какие мероприятия необходимо провести для обеспечения успешной реализации стратегии?

VIII Реализация

А. Какие программы необходимо доработать для того, чтобы выполнить рекомендуемую стратегию?

1 Кто должен разрабатывать программы?

2 Кто отвечает за их реализацию?

Б. Выполнимы ли эти программы с точки зрения финансов? Могут ли быть разработаны и согласованы формальные бюджеты? Соответствуют ли приоритеты и расписание программ индивидуальным планам?

В. Необходимо ли разрабатывать новые процедуры управления?

IX Оценка и контроль

А. Может ли существующая информационная система обеспечить удовлетворительную обратную связь с деятельностью по реализации стратегии?

1 Могут ли результаты функционирования быть выявлены для каждого региона, отделения или функции?

2 Оперативна ли информация?

Б. Имеются ли адекватные меры контроля, обеспечивающие выполнение рекомендованного стратегического плана?

1 Используются ли принятые стандарты и методы?

2 Эффективна ли система вознаграждения?

Реализация корпоративной стратегии терпит неудачу по следующим причинам:

1 Игнорирование на стадии разработки возможных трудностей реализации стратегии.

2 Неконтролируемые внешние воздействия и изменения в окружении предприятия.

3 Неясная постановка целей, низкая подготовленность, недостаточная ответственность и компетентность менеджеров.

4 Слабая координация деятельности по реализации намеченных мероприятий.

5 Отсутствие стратегических и оперативных планов.

6 Ошибки в выборе руководителей.

7 Недостаток знаний и способностей сотрудников.

8 Непонимание оперативным руководством общей стратегии предприятия; ограниченность кругозора управленцев краткосрочными задачами на уровне своей компетенции (конфликты целей на оперативном уровне).

9 Отсутствие поддержки и / или открытый саботаж заинтересованных лиц намеченным изменениям.

10 Недостаточный авторитет руководителей, причастных к разработке и реализации стратегии.

11 Несоответствие менеджмента требованиям новой стратегии.

Приложение 2

2П1 Аналитическая таблица для проведения внешнего анализа потенциальных возможностей организации методом экспертных оценок

№ п/п	Факторы влияния	Сильная сторона	Слабая сторона	Значимость		
				высокая	средняя	низкая
Исходный потенциал						

1	Имидж (фирма широко известна и уважаема)					
2	Контролируемая доля рынка					
3	Продукция имеет репутацию высокого качества					
4	Низкие затраты на производство					
5	Низкие затраты распределения					
6	Эффективная торговля (рентабельность продаж)					
7	Эффективные исследования, нововведения (рентабельность инвестиций)					
8	Географические преимущества по отношению к рынкам сбыта					
9	Преимущества по отношению к сырью					

Финансы

10	Низкая стоимость капитала					
11	Высокая доступность капитала (льготы)					
12	Высокая прибыльность (рентабельность функционирующего капитала)					
13	Финансовая стабильность (отсутствие неплатежей)					
14	Деловая активность и экономическая устойчивость ($TrП > TrВР > TrК > 100$)					

Продолжение табл. 2П1

№ п/п	Факторы влияния	Сильная сторона	Слабая сторона	Значимость		
				высокая	средняя	низкая

Производство

15	Новое, хорошо оснащенное производство					
16	Высокий эффект масштаба (операционный рычаг)					
17	Способность реагировать на конъюнктуру спроса					
18	Рабочие с высокой квалификацией, хорошо мотивированы, работают с самоотдачей					
19	Способность осуществлять точные и своевременные поставки					
20	Технические навыки					
ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ						
21	Дальновидное руководство					
22	Эффективный менеджмент (среднее звено)					
23	Преданный фирме персонал					
24	Ориентация на предпринимательство (инновации)					
25	Гибкое руководство					
26	Быстрое реагирование на изменение условий					

2П2 Динамика развития: оценки, предпочтения, предположение

Вариант возможной стратегии (потенциал развития)	Предпочтения по внутренним факторам	Предпочтения по внешним факторам	Проблемы
Стабильность			
Быстрый рост			
Умеренный рост			
Изменение качества			

Продолжение табл. 2П2

Вариант возможной стратегии (потенциал развития)	Предпочтения по внутренним факторам	Предпочтения по внешним факторам	Проблемы
Диверсификация деятельно-			

сти			
Переключение на новый вид услуг			
Уменьшение объема деятельности			
Общая итоговая оценка			

2П3 Внешние / внутренние факторы

Стратегия сохранения потенциала	Опасность конкуренции	Стратегия регулирования темпов развития
Угроза кризиса	Стратегия жестких ограничений	Стратегия наращивания потенциала
Сокращение деятельности	Стабилизация	Увеличение деятельности

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Понятие стратегического менеджмента: термины и определения	4
2 Диагностика стратегии фирмы и выбор стратегических альтернатив	14
3 Характеристика ключевых корпоративных стратегий	25
4 Диагностика сильных и слабых сторон предприятия	34
5 Стратегическое планирование финансов промышленного предприятия	38
6 Конкурентные преимущества	42
7 Этапы развития стратегического планирования. Реализация стратегии	47
8 Стратегическое управление предприятием в условиях изменений	53
9 Стратегическое управление промышленным предприятием на информационном уровне в зависимости от производственного потенциала	55
10 Примерная тематика курсовых проектов	66
Список литературы	67
Приложения	68
Приложение 1	68
Приложение 2	76