

МОДЕЛИРОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рыночные преобразования экономики обуславливают особую остроту повышения эффективности производства, в т. ч. и предприятий-банкротов. В статье подробно рассматриваются функциональная модель предприятия и особенности проведения SWOT-анализа, на основе результатов которого принимаются решения по совершенствованию управления предприятием.

Проблема формирования функциональной стратегии на уровне предприятия является одной из наиболее актуальных. Уделяя этому вопросу должное внимание, можно более результативно воздействовать как на величину вклада того или иного функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование этого подразделения.

Каким бы ни было предприятие (по размерам и формам собственности), его функции (по составу) не изменяются. Меняется только структура (значимость) функций, в зависимости от внешней среды предприятия и его целеполагания (внутренней направленности действий). Суть функциональной стратегии как раз и состоит в определении этой зависимости на ближайшую и отдаленную перспективу.

Алгоритм работ по формированию функциональной стратегии предприятия включает в себя ряд блоков: методическая и организационная подготовка; построение функциональной модели предприятия; выявление рисков и угроз (на основе SWOT-анализа функционального поля); принятие управленческих решений по формированию стратегии. Решение данных проблем требует прежде всего принятия управленческих решений по изменению структуры управления предприятием, подбору и расстановке управленческих кадров и определению критериев оптимизации. Последний блок имеет обратную связь с функциональной моделью предприятия (рис. 1).

Данная модель включает в себя несколько определяющих частей, которые имеют последовательную связь друг с другом.

Во-первых, это «разработка типологии функций». Для промышленных предприятий их можно сгруппировать в восемь групп (рис. 2). Это функции маркетинга и менеджмента, а также обеспечивающая, техническая, операционная, финансовая, социальная функции и функция экономической безопасности.

Как видно из приведенного рисунка, существуют и другие (дополнительные) типологии

функций. Но они касаются иных групп предприятий или определяются спецификой хозяйственной деятельности, в частности, это характерно для предприятий таких рыночно развитых стран, как США, Германия, Франция и др. В них отдельно выделяются транспортная, исследовательская и юридическая функции. В нашей типологии они рассредоточены по названным восьми функциям.

Во-вторых, функциональная модель предприятия определяется «предвидением результатов деятельности». Оно необходимо для получения ясного представления о возможности постановки тех или других целей.

Предвидение может носить внешний и внутренний характер, определяемый наличными средствами предприятий. Сформулированные при этом цели должны согласовываться друг с другом. Кроме того, они не должны противоречить основной цели (общей политике) функционирования предприятия.

Разумеется, все предприятия хотят выжить, получая при этом возможные прибыли. Но одни из них будут стремиться главным обра-



Рисунок 1. Алгоритм работ по формированию функциональной стратегии предприятия

зом к расширению, другие – к сохранению финансовой самостоятельности, третьи – к обеспечению надежности своей хозяйственной деятельности. Предприятие, стремящееся к систематическому расширению за счет собственных накоплений, не будет проводить такую же коммерческую политику, как предприятие, крупные капитальные вложения которого финансируются путем обращения к рынку капиталов. Желание руководства предприятия сохранить финансовую независимость исключает возможность слишком стремительных капиталовложений, а следовательно, и проведение политики расширения со сравнительно низкими ценами и широкой рекламой.

Свою политику на долгосрочный период предприятие должно определять, избегая чрезмерной точности. И только уже затем необходимо устанавливать более точные цели в пределах периода, на который известны финансовые потоки.

Упрощенная модель предприятия при этом имеет следующий вид (рис. 3). Она состоит из трех частей (субмоделей): рыночной (I), финансовой (II) и ресурсной (III). Эта модель обобщает в себе все перечисленные ранее функции (за исключением социальной, а также функций экономической безопасности и менеджмента).

В-третьих, функциональная модель определяется «построением функционального поля» предприятия (рис. 4). На его размеры влияет целеполагание и направленность изменений внешней среды. Говоря иначе, это поле строится исходя из общей политики предприятия, определенной в результате предвидения.

Критерий оптимизации при этом может быть следующий: $Max U = U(C, M, П)$, если $П_d > П_{min} + H$, где $C = П_{max} - П_r$, $M = П_r - П_d$, $П = П_d - П_{min} - H$. Расшифровка условных обозначений приведена на рис. 5. На нем схематично показана «модель власти менеджера». Эта власть определяется тремя составляющими прибыли: расходами на персонал, менеджерскими доходами и произвольными расходами на инвестирование (C, M и П).

Таково содержание «функциональной модели предприятия». От нее перейдем далее к SWOT-анализу функционального поля. Как было показано на рис. 1, он также определяет алгоритм работ по формированию функциональной стратегии предприятия.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (рисков).

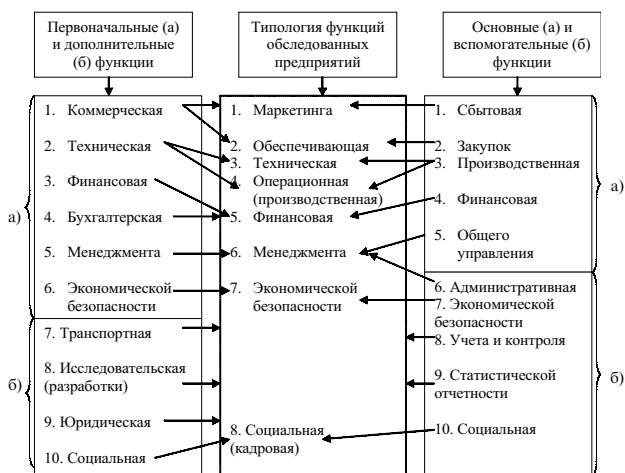


Рисунок 2. Основные типологии функций

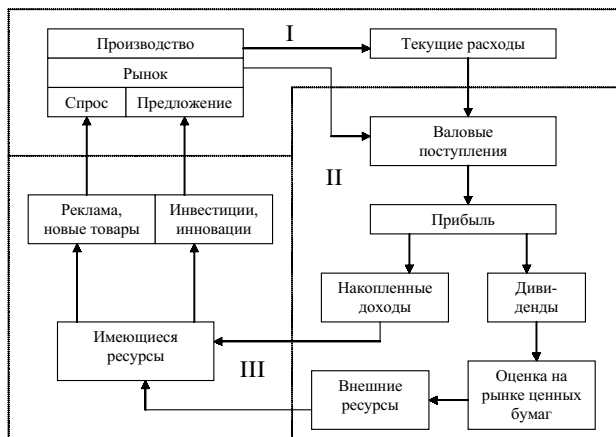


Рисунок 3. Упрощенная модель предприятия: I, II, III – субмодели

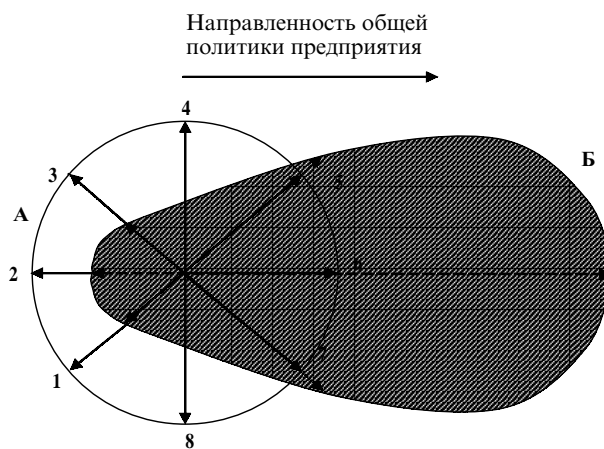


Рисунок 4. Типология функций (А) и «функциональное поле» предприятия (Б): 1,2,...,8 – его конкретные функции

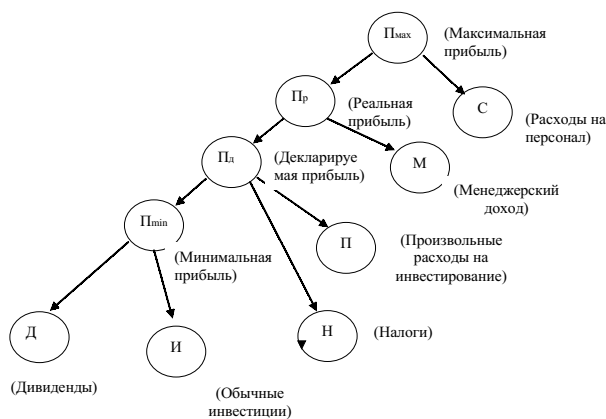


Рисунок 5. Модель власти менеджера

Таблица 1. SWOT-анализ предпринимательской деятельности

Критерий эффективности	Критерии надежности	
	(O) Возможности	(T) Угрозы
(S) Сильные стороны	Позволит ли эта сильная сторона извлечь выгоду из этой возможности?	Позволит ли эта сильная сторона избежать угроз (рисков)?
(W) Слабые стороны	Помешает ли эта слабая сторона использовать эту возможность?	Позволит ли эта слабая сторона избежать угроз (рисков)?

Суть его изложена в виде табл. 1. Именно основываясь на такого рода анализе, можно добиться роста экономической эффективности и надежности хозяйственной деятельности. В конечном итоге это ведет к росту ценностной значимости предприятия – важнейшей (главной) его цели. В численном выражении она определяется не только прибылью, но и рыночной стоимостью акций (если речь идет об акционерном предприятии).

Особую значимость в данной таблице имеет правый нижний квадрант. Это связано с анализом одновременно угроз (рисков) и слабых сторон предприятия. Об угрозах речь идет в случае разработки его долгосрочной стратегии, рисках – при разработке краткосрочной стратегии.

Следующий этап алгоритма работ по формированию функциональной стратегии предприятия связан с «принятием управленческих

решений». Эти решения принимаются на основе данных SWOT-анализа (выявления рисков и угроз).

Прежде всего здесь речь идет об изменении организационной структуры управления предприятием. Для предприятия-банкрота это может быть переход от линейно-функциональной организации к функционально-продуктовой или матрично-функциональной. Такой переход оправдан в случае, когда на предприятии выделяются «бизнес-единицы», ответственные за результаты своей хозяйственной деятельности.

«Принятие управленческих решений» связано также с подбором и расстановкой управленческих кадров. Речь, например, может идти о внешнем управляющем (для предприятия-банкрота). Особую значимость в данном случае имеет система оценки CAWEL, если речь идет о финансовом менеджменте. Заглавные буквы такой оценки означают: капитал, активы, доходность, ликвидность и, что особенно важно, оценка деятельности самих менеджеров. Первые виды оценок могут быть низкими. Но если на работу приняли сильного менеджера, то можно предполагать, что со временем улучшатся и экономические показатели.

Следующим принципиально важным вопросом является «определение критериев оптимизации», лежащих в основе функциональной модели предприятия. При этом важна не оптимизация прибыли, а восстановление прежнего функционального поля (при достижении прибыли Pmin).

Таким образом, формирование функциональной стратегии предприятия является необходимым условием наращивания объемов производства и как следствие – получения положительного финансового результата. Для этого руководитель должен иметь четкое представление о функциональной модели и сущности SWOT-анализа и проводить его с определенной периодичностью. На основе результатов анализа и должны приниматься решения по совершенствованию управления предприятием.

Список использованной литературы:

1. Бойделл Т. Как улучшить управления организацией. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 204 с.
2. Кравцов В.М., Попов А.Н. Микроэкономика: Функциональная модель предприятия. Учебное пособие. – Челябинск: УрГЭУ, УГАУ, 1998. – 168 с.
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективности управления. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.