

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЭТАПАХ РЕАЛИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ

В статье рассматриваются особенности современных средств и систем разработки и реализации стратегий: система сбалансированных показателей BS, CASE-средства, MRP и ERP-системы. Также предложена классификация стратегий, основанная на основных факторах и соответствующих им аспектов стратегического планирования.

На этапах **реализации и контроля** осуществляется внедрение выбранной стратегии, оцениваются ее результаты, разрабатывается система прямой и обратной связи, используются методы управления, производится контроль, анализ и решение проблем, оценка и корректировка стратегического плана.

В настоящее время получил широкое применение такой инструмент управления, как система сбалансированных показателей BS (Balanced Scorecard) – инструмент реализации стратегии, охватывающий важнейшие аспекты деятельности предприятия – потребительский, хозяйственный, финансовый и инновационный [1, с. 112]. Он позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

BS строится с учетом влиянием стратегии на четыре важнейших перспективы: финансы, потребители, внутренние процессы, обучение и рост [2, с. 12; 3]. Связующим звеном между всеми четырьмя перспективами служит причинно-следственная связь.

BS увязывает эффективное использование материальных активов с мобилизацией нематериальных, которые часто оказывают на эффективность предприятия такое же, если не большее воздействие и позволяет:

1. Достаточным эффективным способом воплощать стратегию предприятия.
2. Устранять разрыв между разработанной и реализуемой стратегией.
3. Оперативно реагировать на изменения окружающей среды.
4. Оценивать успешность проектов на стадии их разработки.

В качестве основного критерия выбора необходимой стратегии предлагается к использованию классификация стратегий, основанная на основных факторах и соответствующих им аспектов стратегического планирования. В соответствии с этим выделяется восемь основных типов стратегий.

1. Рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, ассортимент, качество выпускаемой продукции, характер рыночной экспансии и конкуренции и способы поведения предприятия на рынке сбыта товаров и рынке ресурсов производства, а также политику ценообразования.

2. Стратегия управления – совокупность решений, определяющих тип управления предприятием, его организационную и управленческую структуру, а также интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

3. Общеэкономическая стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих объем и масштабы производства предприятия;

4. Технологическая стратегия – стратегические решения, определяющие технологический тип предприятия и динамику обновления технологий;

5. Социальная стратегия – совокупность решений, определяющих численность работников, уровень их взаимозаменяемости, характер патернализма, а также социальный тип и степень дифференцированности коллектива предприятия;

6. Международная стратегия – совокупность решений, определяющих внешнеэкономическую деятельность и характер экспортно-импортных операций;

7. Территориальная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих размещение и степень экологизации производства.

8. Финансовая стратегия – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления, инвестирования и расходования финансовых ресурсов;

Каждый тип включает следующие основные виды стратегий.

1 Рыночные стратегии

1.1 Номенклатурная стратегия – выбор типа номенклатуры

- 1.1.1 Монономенклатурное производство
- 1.1.2 Доминантно-номенклатурное производство
- 1.1.3 Полисегментная номенклатура производства
- 1.1.4 Изменение номенклатурного типа предприятия
- 1.2 Ассортиментная стратегия – выбор типа ассортимента
 - 1.2.1 Широкоассортиментное производство
 - 1.2.2 Узкоассортиментное производство
 - 1.2.3 Среднеассортиментное производство
 - 1.2.4 Изменение ассортимента типа предприятия
- 1.3 Стратегия обновления номенклатуры производства
 - 1.3.1 Расширение (сокращение) номенклатуры за счет технологически близких к выпускаемым видам продукции
 - 1.3.2 Расширение (сокращение) номенклатуры за счет близких по месту потребления видов продукции
 - 1.3.3 Расширение (сокращение) номенклатуры с помощью дополнительной обработки выпускаемой продукции
 - 1.3.4 Расширение (сокращение) номенклатуры за счет видов продукции, не связанных с выпускаемыми
- 1.4 Стратегия на рынке ресурсов
 - 1.4.1 Моносегментный рынок поставщиков
 - 1.4.2 Доминантно-сегментный рынок поставщиков
 - 1.4.3 Полисегментный рынок поставщиков
 - 1.4.4 Переход от одного типа рынка поставщиков к другому
- 1.5 Стратегия качества продукции
 - 1.5.1 Лидерство в качестве профильной продукции
 - 1.5.2 Минимальное качество профильной продукции
 - 1.5.3 Среднеотраслевой уровень качества профильной продукции
- 1.6 Стратегия выбора рынка сбыта продукции
 - 1.6.1 Моносегментный рынок сбыта
 - 1.6.2 Доминантно-сегментный рынок сбыта
 - 1.6.3 Полисегментный рынок сбыта
 - 1.6.4 Смена типа структуры рынка сбыта продукции
- 1.7 Стратегия рыночной экспансии
 - 1.7.1 Расширение охватываемого сектора товарного рынка
 - 1.7.2 Сокращение сектора рынка
 - 1.7.3 Сохранение сектора рынка
- 1.8 Стратегия рыночной конкуренции на товарном рынке

- 1.8.1 Концентрация усилий на завоевании потребителя
- 1.8.2 Концентрация усилий на рекламе продукции
- 1.8.3 Концентрация усилий на отношениях с конкурентами
- 1.9 Стратегия ценообразования
 - 1.9.1 Ценообразование на базе уровня издержек
 - 1.9.1.1 Ценообразование на базе индивидуальных издержек
 - 1.9.1.1.1 Ценообразование на базе издержек производства
 - 1.9.2 Ценообразование на базе уровня спроса
 - 1.9.2.1 Ценовое лидерство
 - 1.9.2.2 Ценообразование по принципу «гонки за лидером»
 - 1.9.2.3 Минимизация цен
 - 1.9.2.4 Компенсационное ценообразование

2 Стратегия управления

- 2.1 Тип управления
 - 2.1.1 Стратегический характер управления
 - 2.1.2 Tактический характер управления
 - 2.1.3 Оперативный характер управления
- 2.2 Организационная структура
 - 2.2.1 Степень влияния факторов на организационную структуру
 - 2.2.1.1 Механическая структура
 - 2.2.1.2 Органическая структура
 - 2.2.2 Принцип структуризации коллектива предприятия
 - 2.2.2.1 Профессиональная структура
 - 2.2.2.2 Функциональная структура
 - 2.2.2.3 Предметная структура
 - 2.2.2.4 Технологическая структура
 - 2.2.2.5 Потребительская структура
 - 2.2.2.6 Дивизиональная структура
 - 2.2.2.7 Временная организационная структура
- 2.3 Управленческая структура
 - 2.3.1 Линейная
 - 2.3.2 Функциональная
 - 2.3.3 Линейно-функциональная
 - 2.3.4 Линейно-штабная
- 2.4 Интеграционная стратегия
 - 2.4.1 Стратегия вертикальной интеграции
 - 2.4.1.1 Консолидация
 - 2.4.1.2 Франчайзинг
 - 2.4.1.3 Группировка (обмен правами)
 - 2.4.1.4 Целевая пролонгация договоров о правах и поставках
 - 2.4.2 Стратегия горизонтальной интеграции
 - 2.4.3 Стратегия диагональной интеграции

3 Общеэкономическая стратегия

- 3.1 Расширение масштабов производства
- 3.2 Сокращение масштабов производства
- 3.3 Сохранение масштабов производства

4 Технологическая стратегия

4.1 Стратегия технологического типа предприятия.

4.1.1 Стабильная технология производства профильной продукции как основа функционирования (технологический тип предприятия)

4.1.2 Отсутствие стабильной технологии (конъюнктурный тип)

4.1.3 Освоение технологии, соответствующей будущим запросам рынка при активной рыночной политике (маркетинговый тип)

4.2 Стратегия обновления технологий

4.2.1 Обновление технологии на базе собственных результатов НИОКР

4.2.2 Обновление технологии на базе заимствованных результатов НИОКР

4.2.3 Обновление технологии с учетом технологических разрывов.

5 Социальная стратегия

5.1 Стратегия численности работников

5.1.1 Полномасштабный коллектив

5.1.2 Минимально необходимый коллектив

5.1.3 Промежуточный размер коллектива

5.2 Стратегия взаимозаменяемости работников

5.2.1 Индивидуальная специализация работников

5.2.2 Высокая степень взаимозаменяемости работников

5.2.3 Внутригрупповая взаимозаменяемость работников

5.3 Стратегия дифференциации работников

5.3.1 Высокодифференцированный коллектив

5.3.2 Однородный коллектив

5.3.3 Частично дифференцированный коллектив

5.4 Стратегия степени патернализма по отношению к коллективу

5.4.1 Максимальный патернализм

5.4.2 Минимальный патернализм

5.4.3 Групповой или частичный патернализм

5.5 Стратегия выбора социального типа коллектива

5.5.1 «Стая»

5.5.2 «Автобус»

5.5.3 «Семья»

5.5.4 «Стадо»

5.5.5 «Улей»

6 Международная стратегия

6.1 Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия

6.1.1 Стратегия активного участия в глобализации, выход на международный уровень

6.1.2 Деятельность предприятия на межрегиональном уровне

6.1.3 Деятельность предприятия на внутрирегиональном уровне

6.2 Стратегия экспортно-импортных операций

6.2.1 Ориентация на экспорт продукции

6.2.1 Ориентация на импорт ресурсов

6.2.3 Ориентация на импорт ресурсов и экспорт продукции

7 Территориальная стратегия

7.1 Стратегия экологизации производства

7.1.1 Экологизация производства через внедрение очистных сооружений

7.1.2 Экологизация производства через использование малоотходных технологий

7.1.3 Сохранение существующего уровня экологоемкости производства

7.2 Стратегия размещения производства

7.2.1 Стратегия размещения производства в районах потребления продукции

7.2.2 Стратегия размещения производства в местах расположения ресурсов

7.2.3 Стратегия размещения производства в свободных экономических зонах

8 Финансовая стратегия

8.1 Стратегия привлечения внешних финансовых ресурсов

8.1.1 Стратегия выбора структуры источников средств

8.1.1.1 Концентрация (уменьшение) числа источников внешних средств

8.1.1.2 Диверсификация источников внешних средств

8.1.1.3 Отказ от привлечения внешних финансовых средств

8.1.2 Стратегия выбора сроков получения кредитов и займов

8.1.2.1 Концентрация во времени получения средств

8.1.2.2 Постепенное получение средств

8.2 Стратегия возврата привлеченных средств

8.2.1 Концентрация во времени возврата средств

8.2.2 Постепенное возвращение полученных средств

8.3 Стратегия инвестирования имеющихся средств

8.3.1 Стратегия участия в финансовых спекуляциях, выбор типа портфеля ценных бумаг

8.3.2 Финансирование развития собственного производства

Выбор конкретной стратегии предприятия опирается на результаты анализа среды и в зависимости от ситуации может использоваться одна из классификаций стратегий. Предложенная классификация дает возможность формулировать стратегии для предприятия. Она базируется на классификации факторов среды предприятия, что позволяет однозначно определять выбор стратегических альтернатив в соответствии с результатами анализа факторов среды.

Однако факторная классификация, как и все перечисленные, имеет недостатки. Она не учитывает конкретные критерии и показатели выбора стратегических альтернатив, что может привести к необъективности сформулированной стратегии.

Для реализации процедур стратегического планирования в настоящее время используется не только научно-методический, но и программно-технический инструментарий. В первую очередь это CASE-средства, MRP и ERP-системы.

CASE (Computer-Aided Software/System Engineering) в дословном переводе – разработка программного обеспечения информационных систем при поддержке компьютера. Под термином CASE-средства понимаются программные средства, поддерживающие процессы создания и сопровождения информационных систем, включая анализ и формулировку требований, проектирование прикладного программного обеспечения (приложений) и баз данных, генерацию кода, тестирование, документирование, обеспечение качества, конфигурационное управление и управление проектом, а также другие процессы [4, 5].

Интегрированное CASE-средство содержит следующие компоненты:

- репозиторий, являющийся основой CASE-средства. Он должен обеспечивать хранение версий проекта и его отдельных компонентов, синхронизацию поступления информации а различных разработчиков при групповой разработке, контроль метаданных на полноту и непротиворечивость;

- графические средства анализа и проектирования, обеспечивающие создание и редактирование иерархически связанных диаграмм, образующих модели;

- средства разработки приложений, включая языки и генераторы кодов;

- средства конфигурационного управления;
- средства документирования;
- средства тестирования;
- средства управления проектом;
- средства реинжиниринга.

Помимо автоматизации структурных методологий и, как следствие, возможности применения современных методов системной к программной инженерии, CASE-средства обладают следующими основными достоинствами:

- улучшают качество создаваемого программного обеспечения за счет средств автоматического контроля (прежде всего, контроля проекта);

- позволяют за короткое время создавать прототип будущей системы, что позволяет на ранних этапах оценить ожидаемый результат;

- ускоряют процесс проектирования и разработки;

- освобождают разработчика от рутинной работы, позволяя ему целиком сосредоточиться на творческой части разработки;

- поддерживают развитие и сопровождение разработки.

Системы планирования производства на основе стандарта MRP II (Manufacture resource planning), применяемого в настоящее время, используют технологию планирования, ориентированную на корпоративные информационные системы, включающие полный круг задач управления промышленным предприятием на оперативном уровне [6].

MRP II обеспечивает всей необходимой информацией сотрудников, принимающих решения в сфере финансов; информирует о сроках заказа на закупку, помогая планировать осуществление расчетов с поставщиками; предоставляет информацию о количестве основного производственного персонала, уровне часовых тарифных ставок и нормах времени на выполнение технологических операций; сообщает об объемах и сроках поставки изделий покупателям.

Централизованная интегрированная система или система управления ресурсами предприятия ERP (Enterprise Resource Planning) представляет собой набор интегрированных модулей приложений, использующих единую базу данных, и, усиливающих связь между бизнес-процессами [7].

Кроме того, под ERP понимают методологию эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов

клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг [3].

Стандарт ERP более совершенен, чем MRP и MRP II, и, в отличие от последних, имеет более высокие технические характеристики: графический интерфейс, реляционные базы данных, архитектуры клиент-сервер, переносимость на принципах открытых систем [6].

ERP-системы позволяют комплексно, в едином информационном пространстве поддерживать все основные аспекты управленческой деятельности предприятий – планирование ресурсов (финансовых, кадровых, материальных), оперативное управление выполнением планов (включая снабжение, сбыт, ведение договоров), все виды учета, анализ результатов хозяйственной деятельности.

ERP-системы затрагивают ключевые аспекты управленческой деятельности предприятия, предоставляют руководству информацию для принятия решений, а также формируют инфраструктуру обмена данными предприятия с поставщиками и потребителями. Они включают:

- совокупность всех финансовых функций;
- предоставление всей необходимой отчетности;
- автоматизацию продаж;
- развитые производственные функции;
- функции управления качеством;
- функции предоставления сервиса;
- функции управления персоналом;
- инженерные функции;
- функции распространения и логистики.

Существенной чертой ERP является возможность глобального (интернационального) управления производством, товарами и услугами. В ERP добавляются механизмы управления транснациональными корпорациями, включая поддержку нескольких часовых поясов, языков, валют, систем бухгалтерского учета и отчетности [8].

В настоящее время развивается концепция ERP II, которая направлена на автоматизацию внешних связей и на создание так называемого «виртуального предприятия», отражающего

взаимодействие производства, поставщиков, партнеров и потребителей.

Использование программно-технических средств на этапе реализации стратегии позволяет достигать следующих результатов [9, с. 25].

1. Реальность (принципиальная достижимость цели и ресурсная обеспеченность проекта).
2. Эффективность механизма реализации проекта (позволяет достигать поставленной цели с минимальными ресурсными затратами).
3. Устойчивость и защищенность от возможных ошибочных действий.
4. Реализуемость (соответствие поставленной цели).
5. Гибкость и адаптивность (наличие алгоритма изменения бизнес-процессов в зависимости от требований внешнего окружения или внутренних факторов).
6. Чувствительность к слабым сигналам.
7. Исполнение в режиме реального времени.

В целом указанные средства позволяют достаточно эффективно выполнять реализацию и контроль стратегий.

Однако поддержка ERP-системы представляет собой сложный и трудоемкий процесс, требующий не только высокой квалификации обслуживающего ее персонала, но и значительных затрат. ERP-системы, несомненно, влияют на нижний уровень, автоматизируя и объединяя бизнес транзакции, но они малоэффективны на верхнем уровне – там, где рассматривается расширение бизнеса, возможности роста рынков, улучшения продаж, повышения эффективности бизнеса и создания суммарной стоимости бизнеса [10].

К недостаткам также относится то, что для обеспечения достоверности результативной информации, критически необходимо обеспечение точности и своевременности входной информации оперативного и нормативного характера [6]. Входная информация, не всегда удовлетворяет требуемым характеристикам, в том числе по причинам недостаточности методологии нормирования.

Список использованной литературы:

1. П. Хорват. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №4., с.108-113.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2е изд., испр. И доп. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2004, – 320 с.
3. Автоматизированные системы управления предприятием Июль 28th, 2005, <http://erponline.ru/>
4. Маклаков С.В. ВРwin и ERwin.CASE-средства разработки информационных систем. М.: Диалог-МИФИ, 1999. – 256 с.
5. Уткин В.Б., Балдин К.В. Информационные системы и технологии в экономике. – М.: Ю НИТИ-ДАНА, 2003. – 335 с.
6. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. – СПб: Питер, 2003. – 352 с.
7. Дэвид Р. Кинг May 11, 2001 Issue Contents
8. ERP: «Планирование ресурсов предприятия» <http://www.1c80.com/systems/erp.htm> 14.03.2005.
9. Трубицын А. Автоматизация предприятия – один из основных способов повышения его эффективности и прибыльности. // PC Week/RE. – 2005. – №(466) 4.
10. David R. King Что делать, если не подходит ERP? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №2.