

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**В статье рассмотрены проблемы и особенности формирования и использования стратегического инструментария разработки стратегии развития предприятия, возможности и специфика применения методов экономической диагностики как инструментария стратегической оценки.**

В условиях становления рыночной экономики все более возрастает неопределенность и насыщенность внешней среды. Руководству предприятий приходится управлять не только самим производственным процессом, но и учитывать влияние внешней среды. Для современного этапа развития рыночных отношений в России характерны глубокие изменения, происходящие в области экономики, технологии, общественно-политической и социальной жизни общества. Все это указывает на высокий уровень неопределенности и нестабильности условий работы и создает постоянную угрозу позициям предприятия на рынке.

Предприятия, своевременно учитывающие и прогнозирующие изменения внешней среды, имеют оптимальные шансы эффективно функционировать и развиваться. В этих условиях для тех организаций, которые в состоянии прогнозировать и учитывать эти изменения как можно раньше, могут появиться благоприятные возможности, связанные с рациональным использованием сил посредством стратегического управления и выработки целевых стратегий для создания новых преимуществ в выживании и конкуренции.

Выработка долгосрочной стратегии развития непосредственно на уровне предприятия – сравнительно новое явление в отечественной практике руководства, к которому предприятия в большинстве своем не готовы: ни в техническом, ни в организационно-методическом плане. Поиску надежных методов формирования стратегии развития предприятий в условиях становления рыночных отношений посвящено данное исследование.

Анализ источников основной и специальной литературы относительно определения функций и сущности современного предприятия [1-5] позволил сделать вывод, что акцент учеными, с одной стороны, делается на таких

критериях, как целостность, устойчивость, а с другой – на способностях к изменениям, исходя из изменений условий внешнего окружения и предприятие рассматривается как объект управления, постоянно находящийся в процессе эволюционного развития с целью выживания в динамичной экономической среде. В работе сделан вывод, свидетельствующий не столько о конфронтации ученых во взглядах и понятиях, хотя, отметим, определенные различия здесь, безусловно, имеют место, сколько о различных подходах к определению сущности предприятия с точки зрения тех функций, которые оно должно выполнять. На наш взгляд, определение функций предприятия должно служить первоосновой формирования его миссии и стратегического назначения, а также являться базой разработки стратегии на перспективу, т. е. являться ключевой задачей стратегического управления. Систематизация основных функций предприятия, функционирующего в современной рыночной среде, имеет вид, представленный в табл. 1.

Под стратегией развития современного предприятия, соответствующей выполнению основных поставленных перед предприятием функций, следует понимать обобщающую модель действий, представленную в виде комплекса разработанных направлений или рекомендаций. На наш взгляд, определение понятия «стратегия» должно включать в себя характеристику всех процессов, происходящих в системе рассматриваемого объекта. Причем характеристика процессов должна происходить «от простого к сложному». Только в этом случае, по нашему мнению, возможна комплексная оценка определяющих стратегию факторов. Таким образом, «стратегию» предлагается рассматривать в двух направлениях: рыночном и организационном. Рыночное развитие заключается в расширении кру-

Таблица 1. Основные функции предприятия

Наименование функции	Содержание функции	Реципиенты данной функции
Производственная	Производство товаров, услуг, работ для удовлетворения потребности экономики	Юридические и физические лица, являющиеся реальными или потенциальными потребителями продукции предприятия (потенциальные потребители, чтобы стать реальными, должны знать, что интересующая их продукция производится на данном предприятии; реальные должны знать, что эта продукция будет производиться и далее)
Реализационно-маркетинговая	Маркетинг и реализация произведенной продукции	Потенциальные и реальные потребители реальной или потенциальной продукции предприятия. Рынок данной продукции в целом (он в какой-то степени нуждается в данном предприятии)
Ресурсно-спросовая	Спрос на трудовые, материальные, финансовые, информационные и интеллектуальные ресурсы, технологии и способы организации производства	Предприятия-поставщики сырья, материалов, комплектующих, торгово-лосреднические организации, граждане. Учебные заведения, готовящие кадры для работы на предприятии. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, внедряющие свои разработки на предприятии. Потенциальные работники предприятия
Финансово-инвестиционная	Генерация финансовых потоков, в том числе связанных со взаимным кредитованием, инвестированием, приобретением, владением и эмиссией ценных бумаг	Финансово-кредитные организации, кредитующие данное предприятие и осуществляющие его депозитарное обслуживание, индивидуальные и институциональные инвесторы
Бюджетная	Наполнение местного, регионального и федерального бюджета	Бюджеты и внебюджетные фонды всех уровней, органы управления всех уровней
Градообразующая	Участие в формировании и развитии городской экономики, местной инфраструктуры, обеспечение занятости жителей данного населенного пункта	Населенный пункт, где находится предприятие, его жители
Социальная	Обеспечение граждан работой в соответствии с образованием и склонностями. Обеспечение работников и нетрудоспособных членов их семей средствами к существованию. Воспитание навыков коллективной работы. Реализация потребности в принадлежности к коллективу, в социальной оценке личности	Занятые на предприятиях; бывшие работники предприятия, вышедшие на пенсию; потенциальные работники предприятия
Познавательная	Изучение в процессе деятельности особенностей рынков товаров и ресурсов, технологий, технических систем, наиболее эффективных способов организации производства и взаимодействия с рынком, акционерами и т.п. Закрепление, накопление и передача следующим поколениям соответствующих знаний	Работники данного предприятия, приобретающие знания, навыки и опыт работы. Другие предприятия, становящиеся обладателями накопленных данным предприятием знаний через обмен информацией и ресурсами (в том числе - через трудовую миграцию), а также через наблюдение за поведением данного предприятия
Образовательная	Получение отдельными работниками и коллективами производственных (в том числе - технико-технологических, организационно-экономических) знаний, навыков, опыта работы	Работники предприятия; работники, перешедшие на другую работу и использующие знания, полученные на предприятии. Предприятия, привлекающие бывших работников данного предприятия.
Воспитательная	Создание, закрепление и развитие корпоративной культуры	Работники предприятия, новое состояние самого предприятия (в будущем)
Инновационная	Генерация, фильтрация, инкубация и распространение инноваций среди предприятий, связанных партнерскими и/или конкурентными отношениями	Предприятия-реципиенты передаваемых через данное предприятие (или созданных на данном предприятии) инноваций. Авторы к распространители инноваций
Институциональная	Генерация, фильтрация и инкубация социально-экономических институтов	Государство, общество в целом
Информационно-сигнальная	Распространение информации об особенностях тех или иных секторов и фрагментов рынка с помощью формирования цен предложения, цен (и других условий)	Участники рынка продукции, производимой предприятием, инвесторы, участники рынка ценных бумаг

Продолжение таблицы 1

Консолидирующая	Обеспечение единства экономики путем проведения межсубъектных и межотраслевых трансакций, организации и поддержания товарно-финансовых потоков, связывающих экономических агентов в различных секторах рынков и на различных территориях.	Государство в целом
Стабилизирующая, антикризисная	Обеспечение бескризисного поступательного социально-экономического развития путем создания «островков стабильности»	Органы федерального, регионального и муниципального управления и власти, население

га потребителей, клиентуры, рынков сбыта продукции, а организационное – в совершенствовании системы управления предприятием, ответственности, прав и т.д.

С учетом вышеизложенной позиции автора «стратегия» определяется как комплекс экономических, социальных, политических и иных мероприятий, с помощью которых современное промышленное предприятие может не столько противостоять изменяющимся условиям, сколько сделать точный прогноз и обоснованно спланировать свою деятельность, опираясь на внутренние возможности развития.

Из определения следует, что стратегия является результатом комплексного исследования как внутренних, так и внешних возможностей отдельного предприятия, и поэтому не существует единой стратегии для всех предприятий. При этом автором подчеркивается, что разработка отдельных видов функциональных стратегий предприятия невозможна без взаимодействия с целями и задачами, стоящими перед другими стратегиями. В этом проявляется эффект *синергизма управления*, оценка и учет которого позволит предприятию выйти на новый уровень конкурентоспособного управления.

Синергетический эффект проявляется прежде всего в увеличении суммарного эффекта от реализации отдельных видов функциональных стратегий. Оперативность синергизма проявляется в технологических и управленческих нововведениях, происходящих в процессе деятельности предприятия, продиктованной направлением общей корпоративной стратегии предприятия. Связь оперативного синергизма (возникающего на уровне формирования функциональной стратегии) с конкурентоспособностью и потенциалом предпри-

ятия проявляется таким же образом, как и эффект от реализации системы управленческих решений: 1) через экономию затрат при неизменном уровне технологии или 2) через улучшение потребительских свойств товара при неизменных затратах.

В работе сделан вывод, что все синергетические эффекты разработки оптимальной функциональной стратегии можно описать тремя переменными: увеличение прибыли в денежном выражении, снижение оперативных расходов и снижение потребности в инвестициях. Все три переменные неразрывно связаны со временем. Поэтому четвертым синергетическим эффектом считается ускорение изменений этих переменных. Таким образом, формирование отдельных видов функциональных стратегий предприятия должно, по нашему мнению, базироваться на основе синергетической согласованности с условиями и задачами, стоящими перед предприятием в целом и перед каждым функциональным подразделением в частности. Таким образом, формирование отдельных видов функциональных стратегий предприятия должно, по нашему мнению, базироваться на основе синергетической согласованности с условиями и задачами, стоящими перед предприятием в целом и перед каждым функциональным подразделением в частности.

Мы полагаем, что при разработке как функциональной, так и корпоративной стратегии бизнеса необходимо в первую очередь ориентироваться на накопленный другими предприятиями опыт, оформленный в типовые стратегии. В зависимости от отрасли вариантов таких типовых стратегий может быть от 3 до 20. На этапе разработки корпоративной стратегии формулируются цели и фило-

софия компании, а также правила, процедуры, концепция и модели, с помощью которых эти цели будут достигнуты. Критерий оптимальности каждой локальной цели к общей стратегической цели бизнеса оценивает с некоторых позиций все рассматриваемые варианты действий. Таким образом, критерий оптимальности стратегической цели бизнеса представляет собой вектор, состоящий из локальных критериев. Наличие векторов критерия – еще одна проблема решения выбора и разработки стратегии в целом.

В результате имеем:

- проблему формализации качественных критериев, то или иное решение которой позволяет производить манипуляции в различных интересах;
- проблему векторной оптимизации, которая также имеет и свои проблемные моменты;
- нормализацию критериев, приведение к одной размерности.

Вместе с тем выбор стратегии бизнеса характеризуется и другими трудностями, касающимися непосредственно выбора.

При наличии множественности целей, которые должны быть достигнуты, при реализации каждой стратегии оптимальным вариантом решения проблемы может стать использование подхода матричных моделей. В работе он рассмотрен с использованием ситуационного подхода.

На наш взгляд, для формирования оптимальной модели выбора стратегии обеспечения успеха в бизнесе следует использовать вычислительные процедуры кластерного анализа. Кластерный анализ – многомерная статистическая процедура, выполняющая сбор данных, содержащих информацию о выборке объектов, и упорядочивающая объекты в сравнительно однородные группы-кластеры. Результатом применения кластерного анализа является обнаружение связей в избранной выборке. Выбор наилучшего варианта действий в той или иной ситуации является для ориентации бизнеса на успех ключевым моментом, поэтому немаловажно знать структуру вариантов стратегий по признаку критериальной оптимизации. Таким образом, разработка стратегии бизнеса обуславливается необходимостью сис-

тематизации основных задач предприятия, которые должны быть сформированы на долговременную перспективу, быть увязаны по ресурсам и времени, эффективно сочетаться и дополнять друг друга с точки зрения функциональных подразделений.

В качестве основных этапов формирования стратегии развития предприятия необходимо выделять следующие: непосредственно разработка стратегии; внедрение; контроль. Нами предложено и раскрыто содержание комплекса работ по разработке и внедрению стратегии развития компании, условно сгруппированное на следующие крупные блоки:

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли. Разработка сценарного прогноза развития отрасли. Прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
- оценка конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
- оценка стратегических альтернатив;
- формирование образа будущего компании. Разработка стратегических целей и задач;
- комплекс работ по внедрению стратегии.

Представленные этапы тесно взаимосвязаны друг с другом и поэтому могут опираться на единые методические и научные подходы для их реализации. Это проявляется особенно ярко при разработке конкурентной стратегии развития предприятия.

В качестве инструментария разработки стратегии развития предприятия предлагается использовать систему экономической диагностики. В понятие экономической диагностики следует включать не только качественные и количественные, но и направляющие аспекты. Под этим мы понимаем задачи, стоящие перед экспертами при проведении комплексной экономической диагностики. При этом, по нашему мнению, целесообразно различать глобальную диагностику, функциональную диагностику и «экспресс-диагностику». Такое подразделение предопределено различием задач, предназначенных для оценки, и различием принимаемых стратегических решений на основе проведенного анализа.



Рисунок 1. Проведение комплексной диагностики деятельности предприятия.

Таким образом, применительно к предприятию система экономической диагностики есть взаимосвязь подсистем, включающих в себя элементы оценки как отдельных управленческих и производственных функций, так и работу предприятия в целом, включая его взаимодействие с внешним информационным пространством. В этой связи диагностика промышленного предприятия (в дальнейшем – предприятия), и тем более экономическая диагностика, на наш взгляд, должна быть направлена на: определение дисфункций и трудностей, деформирующих функционирование хозяйственного объекта; установление внутренних и внешних причин, ухудшающих деятельность предприятия, их анализ; построение программы действий, связанных с восстановлением функций и структурной перестройкой предприятия; осуществление претворения в практику на новом качественном уровне принятых решений в виде планов текущего, среднесрочного и перспективного развития производственно-коммерческой деятельности и контроль за их реализацией.

Мы предлагаем в качестве основных этапов, фаз и составных частей комплексной диагностики предприятия рассматривать следующие. Этапы – анализ внешних и внутренних факторов; фазы – финансово-экономический анализ, функциональная диагностика и стратегическая диагностика; составные части – составляющие фаз, например для функциональной диагностики – маркетинг, производство, снабжение, персонал и т.п.

На рис. 1 предложена схема фаз и составных частей диагностики предприятия.

Нам представляется целесообразным в качестве основы разработки стратегии развития предприятия базироваться на проведении функциональной диагностики, позволяющей более детально и, соответственно, точно определять направленность разработки стратегий отдельных функциональных подразделений, что в конечном итоге позволит более объективно подойти к формированию комплексной стратегии развития предприятия.

В этой связи *функциональная диагностика*, по нашему мнению, – это ретроспективное (на основе прошлой деятельности), оперативное (текущее состояние) и перспективное (прогноз развития) комплексное исследование хозяйственной деятельности предприятия на предмет разработки его хозяйственной политики (стратегии развития). При этом в качестве цели функциональной диагностики мы выделяем выявление наиболее важных проблем и приоритетов ведения хозяйственной деятельности и разработку программы краткосрочных и долгосрочных мер, которые позволят улучшить эффективность и финансовые показатели деятельности предприятия.

К особенностям проведения функциональной диагностики можно отнести ее последовательность. Здесь, на наш взгляд, необходимо выделять следующие этапы. Это определение миссии той или иной функции предприятия, анализ результатов, оценка политики и стратегии, средств и организации той или иной функции, изучение методов управления и контроля, а также текущей деятельности.

В связи с этим результатом комплексной функциональной диагностики деятельности предприятия является разработка мер по развитию системы управления и финансовому оздоровлению компании, увеличению рентабельности производства, а также по повышению реальной управляемости компании и ее рыночной привлекательности. Последнее положение очень важно, так как оно показывает коммерческую ценность функциональной диагностики, ее прямую связь с повышением финансовых результатов фирмы. Функциональная диагностика может проводиться как силами планово-аналитических служб самой компании, так и с привлечением сторонних консультантов, что, как правило, гарантирует большую степень объективности результатов в силу независимости аналитиков.

Соответственно на *первом* этапе исследования должна фиксироваться общая динамика развития системы (для предприятия это динамика финансовых результатов, валюты баланса, величины собственного капитала и пр.), на *втором* этапе целесооб-

разно проводить анализ (расчленение объекта исследования на составляющие и подробное автономное изучение этих частей), а на *третьем* – синтез (т. е. изучение внутренней функциональной связи этих частей).

Для предприятия третий этап исследования – это синтез выявленных целей развития по отдельным аспектам хозяйственной деятельности для разработки интегральной сбалансированной стратегии предприятия. Игнорирование третьего этапа может привести в тупик, так как внутренняя связь системы часто является противоречивой (т. е. выводы, вытекающие из результатов анализа, часто не стыкуются друг с другом, поэтому необходимо найти между ними разумный баланс).

Реализация подобного подхода, основанного на анализе и последующем синтезе, позволяет адекватно оценить сложившуюся систему управления и финансовое положение компании и разработать предложения, обеспечивающие максимальный рост ее финансовых результатов. Так, например, данный подход позволяет решить следующие проблемы «состыковки» различных аспектов деятельности фирмы, остро стоящие практически перед любым крупным или средним предприятием.

Нами предложен методический подход к проведению экономической диагностики деятельности предприятия и соответствующая система экономических показателей по следующим направлениям: анализ положения предприятия на рынке; анализ эффективности внутрипроизводственной деятельности; анализ информационного потенциала предприятия; эффективность системы управления; оценка стратегических альтернатив развития предприятия. Мы обуславливаем это прежде всего необходимостью систематизации и ранжирования по уровням показателей соответствующих направлений, а также разработки отдельной системы показателей для оценки такого важного в современных условиях хозяйствования направления как информационное обеспечение управленческой и производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Мы полагаем, что реализация предложенных мероприятий позволит не только повысить обоснованность разработки и ре-

ализации стратегии развития предприятия, но и обеспечить эффективность его функционирования в долгосрочной перспективе.

---

**Список использованной литературы:**

1. Ohmae K. The mind of the strategist. N.Y.: McGraw-Hill, Inc. 1982. – 288p.
2. Pears J., Robinson R. Strategic Management. – Homewood : Richard D. Irwin, 1985. - P. 6.
3. Pettigrew A. The character and significance of strategy process research // Strategic Management Journal. – 13. – 1992. – Special Issue Winter. – P. 5 – 16.
4. Richardson B. Modern organization need to operate at all times from the comprehensive strategic management basic. Management decision. – 1995/
5. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management // Academy of Management/ - August/ - 1972. – P. 5.

**Статья рекомендована к публикации 16.04.08**