

Артемьев Дмитрий Геннадьевич

**СТРАТЕГИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ
КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Макаров Александр Михайлович

кандидат экономических наук
Ковалева Елена Борисовна

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Уфимская государственная
академия экономики и сервиса»

Защита состоится: «09» ноября 2010 г. в 11.00 часов на заседании
диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул.
Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет», с авторефератом на
официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «08» октября 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблема эффективного управления промышленным предприятием в условиях современной, турбулентно изменяющейся рыночной среды обретает особую актуальность. Последствия неверно выбранной стратегии и тактической деятельности предприятия в условиях высоко конкурентной среды становятся критическими и угрожают самому его существованию. На наш взгляд, стратегия предприятия определяет основные приоритеты его развития, основные возможности и риски, связанные как с внешней конъюнктурой, так и с его внутриорганизационными процессами. Стратегия развития также способствует формированию долгосрочного конкурентного преимущества, определяющего позиции предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Однако, даже тщательно разработанная стратегия, не найдет своего воплощения без качественно проработанного механизма ее реализации. В настоящее время, объективной необходимостью стало уменьшение риска принятия неверных решений путем перехода на научные методы управления, широкого использования опыта передовых технологий управления.

Актуальность выбранной темы также обусловлена необходимостью формирования современных подходов к разработке стратегии для российских промышленных предприятий, работающих в условиях усиливающихся глобализационных процессов, агрессивности конкурентной среды, с целью обеспечения эффективного использования имеющихся преимуществ и нейтрализации негативных отраслевых факторов, как в настоящее время, так и в перспективе.

Наличие значительного количества научных работ по рассматриваемой теме не исключает необходимости дальнейшего развития теоретических и методических положений, обобщение практического опыта, имеющегося в данной сфере.

В настоящее время, сложившаяся ситуация и общая культура управления на предприятиях вынуждает высшее руководство заниматься либо решением оперативных проблем, либо целиком ориентироваться на стратегические цели, упуская из внимания и текущую деятельность и методические аспекты воплощения стратегии в конкретные действия. Между тем, в странах с развитой экономикой успех реализации стратегии и оперативного управления является необходимым условием выживания промышленного предприятия в современных условиях.

Одной из сложностей в разработке и реализации стратегии развития предприятия являются высокие требования к квалификации и личным качествам разработчиков, в результате чего важнейшим приоритетом в этом процессе является формализация стратегического управления предприятия и разработка методической составляющей реализации принятой стратегии.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 15.1. Разработка новых и адаптация существующих методов,

механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 15.5. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Степень научной разработанности проблемы. Общетеоретические и методологические основы стратегического планирования и управления исследуются в трудах известных экономистов И.Ю. Беляевой, О.С. Виханского, В.Н. Волковой, А.Л. Гапоненко, А.М. Гершуна, В.В. Глухова, И.Б. Гуркова, О.А. Дедова, В.С. Ефремова, Г.А. Краюхина, А.Л. Кузнецова, С. Лаврова, О.И. Ларичева, М.С. Минтаирова, Т. Рябовой, Л.С. Серовой, В.Е. Сомова, Л.В. Фаткина, Р.А. Фатхутдинова и др.

Среди зарубежных авторов, рассматривающих теоретические и методологические аспекты как разработки, так и реализации стратегии предприятия, необходимо отметить Д. Аакера, И. Ансоффа, С. Гошала, П. Дойля, П. Друкера, Р. Каплана, Ф. Котлера, Дж. Б. Куинна, М. Мескона, Б. Мильнера, Г. Минцберга, Д. Нортон, К. Омае, А.К. Осипова, М. Портера, К. Прахалада, Дж. Сколлз, Дж. Стрикленда., А. Томпсона, Дж. Траута, Г. Хамела, Д. Хана, Д. Хасби, Х. Хинтерхубера и др.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных исследований и разработок в области формирования и реализации стратегии развития предприятия выявило необходимость исследования проблем совершенствования методических и практических вопросов управления разработкой стратегии промышленных предприятий, чему и посвящена данная диссертационная работа.

Цель диссертационной работы состоит в теоретическом обосновании и практической апробации предложенных методических положений по управлению разработкой и реализацией стратегии промышленного предприятия, ориентированных на увеличение стоимости бизнеса и повышения эффективности функционирования промышленного предприятия в конкурентных условиях рыночной экономики.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- систематизировать существующую теоретическую базу по вопросам стратегического планирования и разработки стратегии промышленных предприятий;
- уточнить сущность механизма разработки стратегии промышленного предприятия, сформулировать его составные части, определить место и роль стратегии в деятельности промышленного предприятия;
- определить ключевые факторы, влияющие на эффективность разработки стратегии промышленного предприятия;
- разработать методические рекомендации по применению подходов и методов формирования стратегии для увеличения стоимости бизнеса промышленных предприятий;

– разработать механизм управления разработкой и реализацией стратегии промышленного предприятия.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Пермского края.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления разработкой и реализацией стратегии промышленного предприятия.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы послужили современные теоретические и методологические положения в области стратегического планирования, разработки и реализации стратегии предприятия; теория экономического анализа; теория разработки управленческих решений и экономико-математического моделирования.

Основные методы исследования. В ходе исследования использованы методы научной абстракции, системного, графического и сравнительного анализа, экспертных оценок, экономико-математического моделирования, а также методы статистической обработки данных: дисперсионный, корреляционный и регрессионный анализ.

Информационной базой диссертационной работы являются данные публичной и внутренней отчетности исследуемых промышленных предприятий Пермского края; результаты анкетирования менеджмента и главных специалистов; статистические данные отечественных и зарубежных агентств; материалы конференций; фактологический материал, содержащийся в отечественной и зарубежной литературе, периодической печати; статистическая отчетность промышленных предприятий Пермского края.

Научная новизна диссертационной работы состоит в интеграции имеющихся отечественных и зарубежных подходов к стратегическому управлению; разработке рекомендаций и предложений по механизму формирования и реализации стратегии промышленных предприятий, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса.

В результате проведения исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие его научную новизну и являющиеся предметом защиты:

– определено содержание категории «стратегия промышленного предприятия» как разработанный на основе видения, миссии и целеполагания комплексный план принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов промышленного предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках в условиях неопределенности и нестабильной внешней среды, конечной целью которого является максимизация доходов собственников и увеличение стоимости бизнеса;

– обоснована логико-структурная схема организации разработки стратегии промышленного предприятия в конкурентной среде;

– уточнена классификация факторов и особенностей, оказывающих ключевое влияние на эффективность формирования стратегии промышленного предприятия;

– разработан алгоритм формирования стратегии промышленного предприятия на основе оценки факторов внешнего и внутреннего окружения. Выявлены и

обоснованы организационно-экономические предпосылки разработки стратегии развития промышленного предприятия с акцентом на стратегическую и финансовую устойчивость;

– предложены методические рекомендации, направленные на совершенствование планирования и администрирования в целях повышения эффективности разработки и реализации стратегии развития промышленного предприятия.

Практическая значимость работы определяется потребностью в решении методических и организационных задач по диагностике стратегической ситуации на промышленных предприятиях; формированию стратегий предприятий, ориентированных на увеличение стоимости бизнеса в конкурентной среде, механизмов их реализации.

Материалы исследования могут быть использованы при подготовке и переподготовке менеджеров промышленных предприятий, а также в высших учебных заведениях в рамках курса «Стратегический менеджмент».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы докладывались, обсуждались на теоретических семинарах и конференциях в Пермском государственном университете (2006-2008 гг.), ПФ ГУ-ВШЭ (2009-2010 гг.).

Методические рекомендации по управлению разработкой и реализацией стратегии, предложенные в диссертационной работе, были внедрены на промышленных предприятиях Пермского края: ОАО «Пашийский цементно-металлургический завод», ОАО «Березниковский содовый завод» и др.

Результаты работы нашли применение в учебном процессе ПФ ГУ-ВШЭ на магистерской программе «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации».

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 7 публикациях общим объемом 9 п.л. (авторских 5,2 п.л.) в том числе 2 статьи в журнале, рекомендуемом ВАК для опубликования результатов диссертационной работы.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 157 страниц основного текста, включает 26 таблиц, 31 рисунок, приложения, список литературы из 156 наименований российских и зарубежных источников.

Содержание работы. Во *введении* обоснована актуальность рассматриваемой проблемы, поставлена цель и определен круг решаемых задач, выявлены объект и предмет исследования, научная новизна и практическая значимость работы.

Первая глава «Теоретико-методологические основы разработки стратегии промышленного предприятия» посвящена определению роли и места стратегии в деятельности промышленного предприятия, исследованию теоретических основ разработки стратегии промышленного предприятия в конкурентной среде; рассмотрены и проанализированы основные подходы, методологический базис разработки стратегии в условиях конкурентной среды; выявлены ключевые

направления совершенствования разработки стратегии на промышленном предприятии.

Во *второй главе* «Особенности разработки стратегии промышленного предприятия в условиях конкурентной среды» проанализирован современный уровень разработки стратегии развития промышленного предприятия; определены особенности внутренних и внешних факторов, оказывающие ключевое влияние на стратегию развития промышленного предприятия; разработан алгоритм формирования стратегии промышленного предприятия на основе оценки факторов внешнего и внутреннего окружения; определены организационно-экономические предпосылки совершенствования разработки стратегии развития промышленного предприятия;

В *третьей главе* «Механизм формирования и реализации стратегии промышленного предприятия в условиях конкурентной среды» разработаны концептуальные аспекты управления разработкой стратегии на промышленном предприятии для увеличения стоимости его бизнеса; определен механизм формирования стратегии промышленного предприятия на основе системы «PAS».

В *заключении* диссертации сформулированы основные выводы и рекомендации, полученные в результате исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определено содержание категории «стратегия промышленного предприятия» как разработанный на основе видения, миссии и целеполагания комплексный план принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов промышленного предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках в условиях неопределенности и нестабильной внешней среды, конечной целью которого является максимизация доходов собственников и увеличение стоимости бизнеса.

На сегодняшний день существует множество определений стратегии, что объясняется многогранностью и неоднозначностью этого понятия, а также высокой динамикой внешнего окружения, которое вынуждает специалистов теории и практики уточнять, дополнять и актуализировать данный термин. Кроме того, на данный момент не существует устоявшегося и единого определения у специалистов.

В современной отечественной и зарубежной теории управления можно выделить три основных подхода к определению понятия «стратегия предприятия». Первый основан на структуризации целевой области предприятия и ориентацию на заинтересованных в деятельности предприятия лиц. Стратегия при этом встроена в целевую иерархию предприятия: миссия, стратегия, цели, задачи и действия. Согласно второму подходу, стратегия предприятия рассматривается через проекцию взаимоувязанных стратегических решений, необходимых для описания основных направлений деятельности предприятия. Третий подход представляет собой различные комбинации и сочетания первых двух.

Некоторые из определений стратегии представлены в таблице 1.

При определении «стратегии предприятия» в рамках диссертационной работы учтена специфика промышленного предприятия, т.к. производственная деятельность без взаимосвязи с общей стратегией предприятия делает текущие решения необоснованными и непоследовательными, в результате чего рутинные операции могут ухудшить стратегическую позицию предприятия на рынке.

Таблица 1 – Определения понятия «стратегия»

Автор	Определение
М. Портер	Создание уникальной и эффективной позиции предприятия на рынке путем выбора видов деятельности, которые отличны от конкурентов (либо выполняются другим способом).
И. Ансофф	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
Г. Минцберг	План действий; порядок действий; действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих конкурентов; позиция в окружающей среде; перспектива, видение того состояния, к которому надо стремиться.
М. Обермайер	Сильная деловая концепция и набор действий, который способен привести эту деловую концепцию к созданию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.
Г. Клейнер	Совокупность взаимосвязанных стратегических решений, касающихся основных направлений функционирования предприятия.
Е. Кассельс	Модель поведения, которой следует предприятие для достижения своих долгосрочных целей.
М. Скотт	Набор правил, которым следует предприятие для выполнения своей миссии, и такая стратегия должна быть нацелена на максимизацию доходов акционеров.
П. Дойль	Комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках».

Ресурсная составляющая ставится в сущностную ориентацию стратегии предприятия, которая является важным элементом деятельности промышленного предприятия, в распоряжении которого находятся материальные, финансовые, производственные, человеческие и другие виды ресурсов.

Руководствуясь этим, в диссертационной работе предложено следующее определение стратегии промышленного предприятия:

Стратегия промышленного предприятия – это разработанный на основе миссии и целеполагания комплексный план принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов промышленного предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках в условиях неопределенности и нестабильной внешней среды, конечной целью которого является максимизация доходов собственников и увеличение стоимости бизнеса.

Как показывает практика деятельности крупных и средних промышленных предприятий, увеличение стоимости для собственников не противоречит долгосрочным интересам других заинтересованных сторон.

2. Обоснована логико-структурная схема организации разработки стратегии промышленного предприятия в конкурентной среде

Цель стратегического планирования заключается в определении оптимального пути развития предприятия для достижения генеральных целей через формирование и

реализацию соответствующих стратегий. Таким образом, механизм разработки общей стратегии является неотъемлемой частью эффективного управления, однако, универсального, метода разработки стратегии до сих пор не найдено, но большой отечественный и зарубежный опыт раскрывает ряд возможных направлений. Основная проблема заключается в определении последовательности этапов стратегического анализа и целеполагания.

Предложенная в диссертационной работе логико-структурная схема организации разработки стратегии промышленного предприятия основывается на миссии, видении и генеральной цели, которые задают требуемые ориентиры в диагностике и направлении разработки стратегии развития промышленного предприятия. Представленная на рисунке 1 логико-структурная схема предполагает следующую последовательность этапов:

Этап 1. Целеполагание

На первоначальном этапе формулируются миссия, видение и целевые установки промышленного предприятия, которые отражают его уникальность и выступают в роли обоснования его существования. Приоритетность данного этапа объясняется необходимостью учета большинства заинтересованных лиц и их базовых потребностей. В настоящее время в качестве главной цели существования промышленного предприятия на рынке выступает максимизация стоимости для собственников, т.к. они являются основным источником капитала и основой для функционирования предприятия. Такая целевая составляющая установлена в качестве базы разработки стратегии развития промышленного предприятия.

Этап 2. Комплексный стратегический анализ

Данный этап посвящен комплексной стратегической диагностике предприятия по двум основным направлениям – анализ внешней среды и анализ внутренней среды предприятия. В диссертационной работе предложена классификация факторов и подход к проведению стратегического анализа и выбору наиболее подходящих для промышленного предприятия методов анализа из всего многообразия имеющихся в теории подходов.

Этап 3. Разработка стратегии предприятия

На данном этапе происходит разработка стратегии промышленного предприятия по всем уровням стратегии (корпоративная, бизнес, функциональная и операционная стратегии). Стратегия рассматривается как совокупность ключевых проектов развития со своими целями, результатами, планами и бюджетами, объединенных в единый портфель проектов.

Этап 4. Разработка механизма реализации стратегии

Основой успешности стратегического управления на промышленном предприятии выступает механизм реализации разработанной стратегии. В диссертационной работе предложен механизм, состоящий из следующих последовательных этапов: выделение подсистем реализации стратегии; определение их базовых целей; разработка критериев оценки эффективности; разработка инструкций по планированию и управлению и организации обратной связи в виде системы мониторинга за изменением условий внешнего и внутреннего окружения.

Этап 5. Стратегический контроллинг

На данном этапе предусмотрена функция обратной связи, которая позволяет руководству промышленного предприятия оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды и корректировать стратегию развития. Функция стратегического контроллинга реализована двумя блоками: анализ стратегических и финансовых показателей эффективности и разработка корректирующих мероприятий. В случае существенных изменений условий функционирования, данная система «отсылает» руководство предприятия на второй этап схемы.

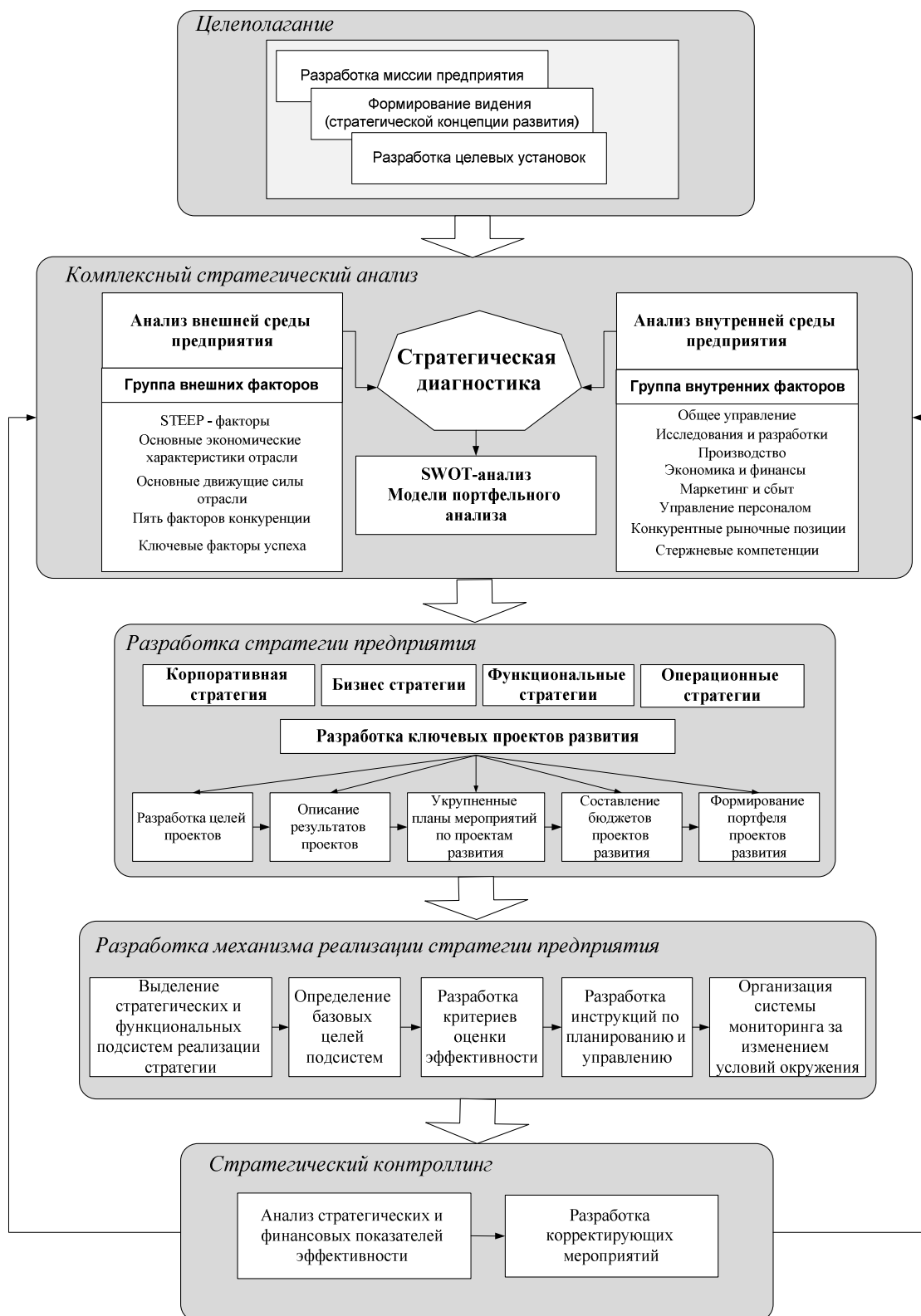


Рисунок 1 – Логико-структурная схема организации разработки стратегии промышленного предприятия в конкурентной среде

3. Уточнена классификация факторов и особенностей, оказывающих ключевое влияние на эффективность формирования стратегии промышленного предприятия

Для разработки стратегии, промышленные предприятия нуждаются в детальной информации о факторах и особенностях, оказывающих ключевое влияние на эффективность формирования стратегии развития, как во внешнем окружении, так и во внутреннем. В настоящее время не существует единой классификации таких факторов, как и нет универсального набора методик, который бы гарантировал промышленному предприятию получение информации требуемого качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии. Необходимо понимать, что проведение анализа и выявление факторов не является самоцелью, его конечным результатом становятся проекты решений, в нашей ситуации – стратегия, стратегический план.

Предложенная и обоснованная в диссертационной работе логико-структурная схема организации разработки стратегии промышленного предприятия предполагает выявление и оценку групп внутренних и внешних факторов с целью определения предпочтительных и оптимальных контуров будущей корпоративной стратегии.

Большинство промышленных предприятий характеризуются высокой степенью энерго-, капиталоемкости, материалоёмкости, сложным и комплексным механизмом взаимосвязанности внешнего окружения. В связи с этим выдвигаются требования к многофакторному анализу особенностей влияния внешнего окружения предприятия, его сильных, слабых сторон, отличительных компетенций и конкурентной позиции.

В диссертационной работе автором предложена уточненная классификация факторов, влияющих на эффективность разработки стратегии с учетом особенностей промышленного предприятия.

Классификация факторов предполагает разделение их на две основные группы – факторы *внешнего влияния* и факторы *внутреннего влияния*. Факторы внешнего влияния разделены на три уровня для более точного учета особенностей их влияния на стратегию промышленного предприятия. Это позволяет структурно подойти к анализу факторов на общенациональном уровне, отраслевом уровне и непосредственном рынке функционирования предприятия. Классификация факторов внешнего окружения представлена в таблице 2.

Уровень факторов макросреды позволяет идентифицировать общую тенденцию в социальных, политических, экономических, экологических, технологических сферах и формирует основу для выявления возможностей и угроз как для промышленного предприятия в целом, так и для его бизнес единиц и функциональных областей. Для их определения используется стандартный STEEP-анализ.

Уровень факторов отраслевого окружения промышленного предприятия позволяет, во-первых, выявить основные экономические характеристики отрасли, которые выступают в качестве возможных ограничений, основы концентрации и

распределения ресурсов и выбора стратегической линии поведения; во-вторых, определить ключевые факторы успеха для конкретной отрасли промышленности.

Таблица 2 – Классификация факторов внешнего окружения промышленного предприятия

Группа факторов внешнего окружения предприятия	Состав группы факторов	Особенности влияния на формирование стратегии промышленного предприятия
1. Уровень факторов макросреды предприятия		
СТЕЕР-факторы	Факторы политического, технологического, экономического, экологического и социального окружения.	Каждый СТЕЕР-фактор формирует основу возможностей и угроз для промышленного предприятия, он рассматривается во влиянии на конкретные функциональные области предприятия или бизнес-единицы. Разрабатываются стратегические действия предприятия исходя из негативного или позитивного воздействия СТЕЕР-факторов.
2. Уровень факторов отраслевого окружения промышленного предприятия		
Основные экономические характеристики отрасли	Размер рынка, масштаб конкуренции, темпы роста рынка, стадия жизненного цикла рынка, количество предприятий в отрасли, ключевые потребители, степень вертикальной интеграции, барьеры входа и выхода, характеристики промышленной продукции, степень загрузки производственных мощностей, прибыльность отрасли.	Факторы формируют основу разработки стратегии промышленного предприятия. В зависимости от экономических характеристик отрасли определяются возможные ограничения, стратегические линии поведения, а также концентрация и распределение ресурсов предприятия.
Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе	Технологические, производственные, сбытовые, маркетинговые, профессиональные, организационные.	Необходимо выявление ключевых факторов для более эффективного распределения ресурсов предприятия, т.к. основные и второстепенные факторы отличны в разных отраслях промышленности.
2. Уровень факторов конкурентного окружения промышленного предприятия		
Пять факторов конкуренции	Уровень конкуренции между предприятиями в отрасли; товары-заменители из других отраслей; покупатели; потенциальные новые конкуренты; поставщики сырья.	Стратегия промышленного предприятия должна обеспечить максимально возможные защитные барьеры от влияния данных пяти факторов.

Уровень факторов рыночного окружения позволяет определить степень влияния пяти основных сил конкуренции на рынке предприятия для формирования более качественной защитной стратегии.

Факторы внутреннего влияния нацелены на определение степени соответствия будущей стратегии развития и достижению стратегических целей по каждому

функциональному направлению деятельности промышленного предприятия. Классификация факторов внутреннего окружения представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация и оценка факторов внутренней среды предприятия

Фактор влияния	Цель оценки факторов
1. Общее управление	
1.1. Эффективность системы управления предприятия	Определение степени соответствия существующей системы управления достижению целей на всех уровнях предприятия, степени рыночной ориентации управления, а также скорости реагирования на изменения внешнего окружения
1.2. Методы принятия управленческих решений	
1.3. Внешняя ориентация управления	
1.4. Репутация предприятия/торговой марки	
2. Экономика и финансы	
2.1. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия	Определение степени соответствия финансовых возможностей предприятия и существующий финансовой политики стратегическим целям предприятия в долгосрочной перспективе
2.2. Финансовая политика предприятия	
3. Исследования и технологические разработки	
3.1. Инвестиции в НИОКР	Определение взаимосвязи технологической политики предприятия с рыночными ориентирами его деятельности, а также с теми требованиями, которые рынок выставляет предприятию в части продукции, уровня конкурентоспособности, инвестиций в НИОКР
3.2. Позиция в технологической конкуренции	
3.3. Динамика продукции предприятия	
3.4. Динамика технологии предприятия	
4. Производство	
4.1. Материально-техническое снабжение	Определение степени соответствия материально-технического уровня производства, эффективности использования ресурсов, качества продукции будущей стратегии развития
4.2. Эффективность использования материально-технических ресурсов	
4.3. Конкурентоспособность производства	
4.4. Технический уровень производственных мощностей	
5. Маркетинг и сбыт	
5.1. Маркетинговая политика предприятия	Определение степени соответствия существующей сбытовой и маркетинговой политики предприятия, а также их потенциала будущей стратегии предприятия
5.2. Сбытовая политика предприятия	
6. Управление персоналом	
6.1. Численность персонала предприятия	Определение степени соответствия системы управления персоналом и кадрового потенциала будущей стратегии предприятия
6.2. Качество персонала	
6.3. Затраты на персонал	

4. Разработан алгоритм формирования стратегии промышленного предприятия на основе оценки факторов внешнего и внутреннего окружения. Выявлены и обоснованы организационно-экономические предпосылки разработки стратегии развития промышленного предприятия с акцентом на стратегическую и финансовую устойчивость

В диссертационной работе предложен авторский подход к оценке ключевых факторов влияющих на эффективность формирования стратегии промышленного

предприятия и разработан алгоритм формирования стратегии на основе этих факторов.

Формирование стратегии промышленного предприятия на основе оценки факторов внешнего и внутреннего окружения включает в себя следующие шаги (рисунок 2):

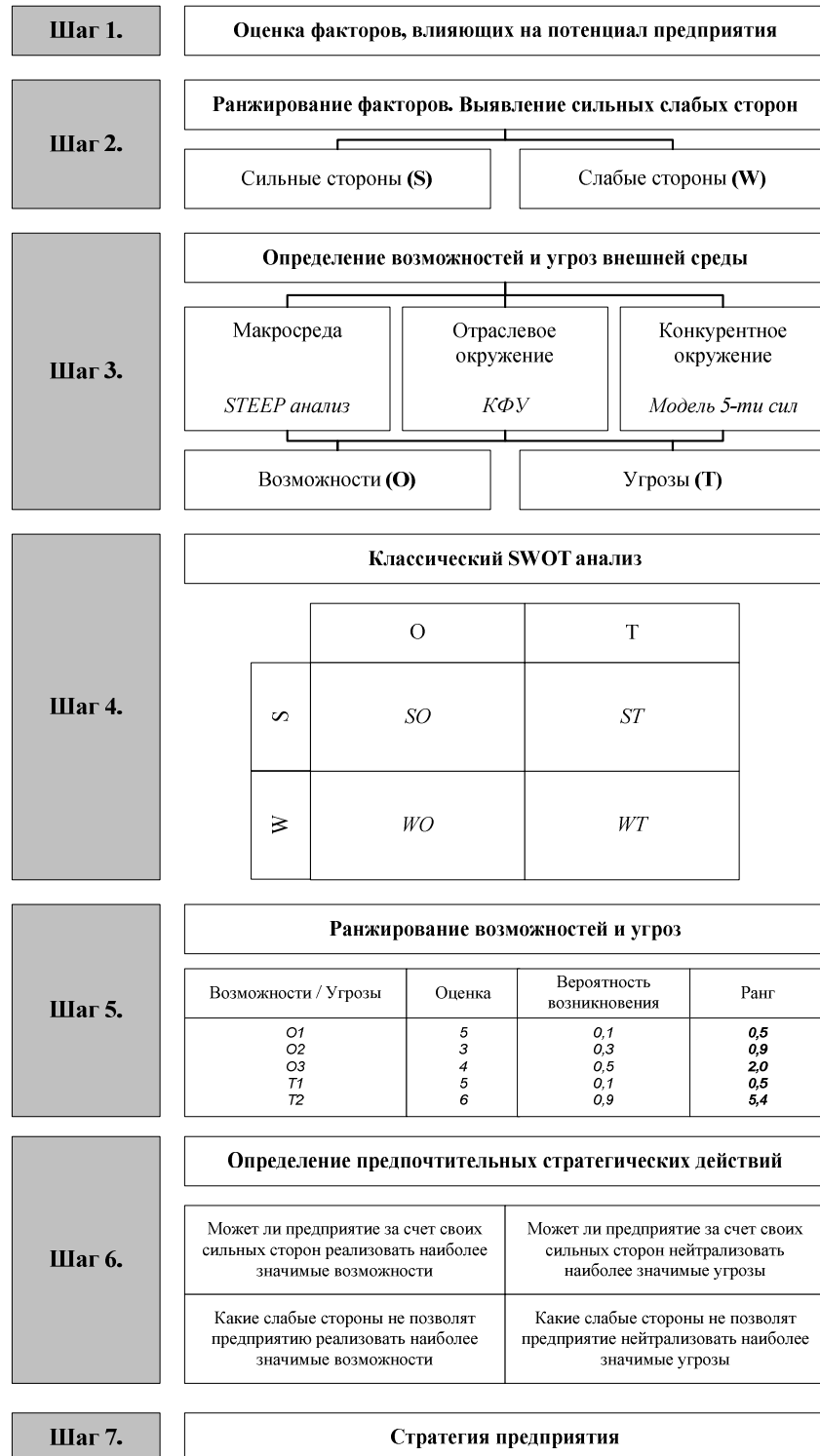


Рисунок 2 – Алгоритм формирования стратегии промышленного предприятия на основе оценки факторов внешнего и внутреннего окружения

1 шаг. Производится оценка факторов внутреннего окружения, влияющих на потенциал промышленного предприятия. С этой целью для каждого фактора в диссертационной работе установлен показатель/группа показателей, по которым экспертным методом выставляются оценки по семи балльной шкале от (-3 до +3). В результате мы получаем общую интегральную оценку с учетом корректировки на коэффициент значимости.

2 шаг. По результатам оценки факторов внутреннего окружения предприятия проводится их ранжирование на сильные, нейтральные и слабые стороны исходя из полученных оценок.

3 шаг. Определяются факторы внешнего окружения, влияющие на эффективность формирования стратегии промышленного предприятия по трем уровням: макросреда предприятия (STEER анализ), отраслевое окружение (экономические характеристики отрасли и ключевые факторы успеха отрасли) и непосредственное конкурентное окружение предприятия (модель пяти сил Портера). Производится ранжирование данных факторов на возможности и угрозы.

4 шаг. На основе выявления сильных и слабых сторон (факторы внутреннего окружения), возможностей и угроз (факторы внешнего окружения) и их взаимного сопоставления, проводится классический SWOT анализ.

5 шаг. Возможности и угрозы ранжируются по степени их влияния и вероятности возникновения. Приоритетными и ключевыми возможностями и угрозами для предприятия являются получившие наибольший ранг.

6 шаг. Определение предпочтительных стратегических действия для промышленного предприятия осуществляется путем соотнесения наиболее значимых по результатам ранжирования возможностей и угроз с ключевыми сильными и слабыми сторонами предприятия. Данные комбинации формируют матрицу проблемного поля, состоящую из четырех квадрантов, в каждом из которых определяются перспективные стратегические действия.

7 шаг. Разрабатывается стратегия предприятия, консолидирующая ключевые стратегические решения по матрице проблемного поля и мероприятия по реализации данных решений.

Таким образом, предлагаемый в диссертационной работе авторский подход к классификации и оценке ключевых факторов, и разработанный на их основе алгоритм формирования стратегии промышленного предприятия, позволяет усовершенствовать процесс разработки стратегии развития с использованием матрицы SWOT анализа в условиях многофакторного влияния условий внешнего окружения и внутреннего потенциала предприятия.

В диссертационной работе выявлено, что отсутствие у промышленных предприятий стратегического подхода к управлению влечет за собой ряд существенных недостатков:

1. Отсутствуют причинно-следственные связи между показателями финансово-хозяйственной деятельности и конечными стратегическими результатами, на которые предприятия ориентированы в долгосрочной перспективе;

2. Генерация прибыли по продуктовым направлениям (стратегическим бизнес единицам - СБЕ) существенно различается, у предприятия нет скоординированной

политики по распределению ресурсов между данными продуктовыми группами. В таблице 4 представлен анализ по каждой стратегической группе изделий за 2009 год.

Из таблицы видно, что структурно объемы производства по трем СБЕ распределяются примерно равнозначно, с незначительным превалированием СБЕ-1: чугун. Однако в силу высоких переменных затрат на производство данной группы изделий, выручки от ее реализации недостаточно для покрытия постоянных затрат. В связи с этим, имеет место отрицательная балансовая прибыль (-37 169 тыс. руб.), что привело к отрицательной рентабельности (-46,8%). Иными словами, выручка от реализации СБЕ-1: чугун не хватает для покрытия затрат на его производство, т.е. рынок не возмещает понесенных переменных затрат. Данная ситуация может косвенно свидетельствовать либо о непривлекательности рынка чугуна, либо о неэффективности использования ресурсов для производства данной группы изделий.

Таблица 4 – Анализ прибыли основных стратегических бизнес единиц ОАО «ПМЦЗ» за 2009 г.

Наименование продукции	Переменные затраты, тыс. руб.	Постоянные затраты, тыс. руб.	Объем реализации, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Рентабельность, %	Вклад на покрытие, тыс. руб.
Бизнес единица - 1: чугун	108 749,0	7 802,0	79 382,0	-37 169,0	-46,8	-29367,0
Бизнес единица - 2: мелющие тела	51 606,0	6 757,0	64 830,7	6 467,7	10,0	13224,7
Бизнес единица - 3: цемент	38 968,0	7 730,0	69 282,5	22 584,5	32,6	30314,5
ВСЕГО	199 323,0	22 289,0	213 495,2	-8 116,8	-3,8	14172,2

3. Отсутствие у предприятия формально закрепленных целей делает невозможным разработку механизма их реализации и критериев оценки степени достижения. В связи с этим на предприятии неформально реализуется стратегия «здорового смысла», которая не позволяет эффективно управлять крупным промышленным предприятием, имеющим несколько стратегических групп изделий.

4. Ориентация усилий менеджеров и руководства направлена в большей степени вовнутрь предприятия, что делает реакцию на рынок и потребителей крайне замедленной, снижая тем самым конкурентоспособность предприятия в целом.

5. Анализ продуктово-рыночной ориентации по ключевым группам продуктов выявил возможные перспективные изменения для предприятия, однако, отсутствие стратегического управления делает нереализуемым использование данных возможностей. Различные группы потребителей у технологически связанных СБЕ требуют стратегического подхода к оценке каждой группы и рационального распределения ресурсов с целью извлечения максимальной выгоды в долгосрочной перспективе.

Таким образом, по итогам диагностики, стратегия развития ОАО «ПМЦЗ» связана с увеличением объемов производства и реализации цемента марки ГЦ в количестве 40 000 тонн, что позволит выручить не менее 600 млн. руб. к концу 2015 г. Основными индикаторами стратегии выступают показатели ДСА – не менее 25% с

помощью совокупной рентабельности реализации не менее 25% и оборачиваемости активов не менее 1 раза в год для получения выручки не менее 600 млн. руб. в течение 2009-2015 гг. Управляемыми *параметрами* являются: объем продаж; цена товара; производственные и непроизводственные расходы; запасы; дебиторская и кредиторская задолженности.

Текущая стратегия для всех видов выпускаемой продукции: цемента, чугуна и мелющих цилиндров реализуется путем сокращения производственных и непроизводственных расходов. Основным индикатором текущей стратегии выступает комплексный показатель «ресурсоотдача», в соответствие с которым темпы роста 1% продукции должны обеспечивается темпами роста факторов производства менее 1%.

Первый блок: действия, связанные с оптимизацией ассортимента продукции, маркетингом и ценообразованием должен управляться службой маркетинга с информационной поддержкой экономической службы и службы сбыта.

Второй блок: действия, связанные с управлением издержками должен управляться производственными службами с информационной поддержкой службы снабжения и экономической службы.

Третий блок: действия, связанные управлением денежными и прочими оборотными средствами должен управляться службой снабжения в тесном взаимодействии с отделом сбыта, финансовым отделом с информационной поддержкой экономических служб предприятия.

Стратегия ОАО «ПМЦЗ» на увеличение стоимости бизнеса путем достижения стратегических и финансовых целей должна найти соответствия в пяти сферах: в трех внешних – потребители, конкуренты и технологии и двух внутренних – ресурсы и организация.

Принятие таких условий требует активных действий в двух направлениях: внешнем и внутреннем.

Внутренние усилия должны быть направлены на факторы производства (ресурсы) и организацию управления ими. Цель работы на внутреннем направлении является увеличение доходности совокупных активов (ДСА). Способами достижения этой цели является повышение коэффициента использования физических ресурсов (расширение товарного ассортимента без увеличения производственных мощностей) и создание схемы управления этими активами. Итогом достижения этих целей будет увеличение стоимости бизнеса ОАО «ПМЦЗ» путем создания организационного превосходства. Основным исполнителем на этом направлении должна выступать финансово-экономическая служба (штабные подразделения).

Внешние усилия должны быть направлены на анализ потребителей, конкурентов и действующих технологий. Целями работы на внешнем направлении являются: увеличение рынка сбыта выпускаемой продукции, повышение конкурентной позиции отдельных товаров и завода в целом и накопление технологических знаний. Итогом достижения этих целей будет формирование имиджа ОАО «ПМЦЗ», продвижение на рынке марки уникальных товаров (мелющих цилиндров, цемента и чугуна). Основным исполнителей на этом направлении должна выступать служба маркетинга.

5. Разработаны методические рекомендации, направленные на совершенствование планирования и администрирования в целях повышения эффективности разработки и реализации стратегии развития промышленного предприятия

При предлагаемом в диссертационной работе подходе появляется возможность связать разработку стратегии на всех уровнях предприятия, позволяя определять, каким образом изменение эффективности выполнения отдельной операции повлияет на конечные результаты. Кроме этого, появляется возможность сравнивать эффективность производства различных бизнес-единиц (производственных служб).

Полученная взаимосвязь позволяет разобраться, с помощью каких рычагов можно обеспечить высокие показатели эффективности управления предприятием, а также дает возможность уточнить зоны ответственности основных подразделений предприятия и более полно делегировать властные полномочия.

Рассмотрим далее подход, реализующий управление разработкой стратегии промышленного предприятия на основе систем планирования и администрирования (таблица 5).

Таблица 5 – Основные характеристики составляющих подсистем системы планирования и администрирования

Подсистема	Краткая характеристика
Подсистема мониторинга внешней среды	Идентифицирование ключевых трендов и событий на предприятии в целом, а также в отраслевой внешней среде, влияющей на краткосрочные и/или долгосрочные показатели функционирования предприятия.
Подсистема анализа стратегических аспектов	Процессы и виды деятельности, при помощи которых внешние и внутренние данные и стимулы трансформируются в более строго сформулированные аспекты, а затем анализируются на степень их влияния на показатели функционирования предприятия.
Подсистема оценивания корпоративных ресурсов и капитальных вложений	Сравнение физических, человеческих, финансовых и технологических ресурсов предприятия с аналогичными ресурсами конкурентов и с наилучшими существующими вариантами.
Информационная подсистема	Схемы, процессы и конкретные устройства для сбора, сортировки, хранения и передачи данных между частями и составляющими предприятия.
Подсистемы измерений, оценивания и вознаграждения.	Процессы и виды деятельности, участвующие в оценивании управленческих показателей.
Операционная подсистема	Процессы и виды деятельности, участвующие в приеме и обработке заказов на поставки, в сборе материала, составление графика производства, производстве, складских операциях, управлении товарно-материальными запасами, транспортировке и доставке готовых товаров и услуг, получении счет-фактур, т.е. в повседневных операциях, осуществляемых в организации.
Маркетинговая подсистема	Все виды деятельности процессы, участвующие в понимании и удовлетворении потребительских запросов.
Подсистема инноваций и технологических разработок	Виды деятельности по исследованиям и разработкам новых видов продукции и инновациям процессов.
Подсистема управления персоналом	Знания сотрудников, инвестиции в наращивание профессиональных знаний, системы и процессы для улучшения репутации предприятия как работодателя; найма, подготовки и продвижения сотрудников; программы мотивации сотрудников; программы карьерного

	продвижения и консультирования.
Финансово-экономическая подсистема	Выявление и оценивание возможности по финансовым инвестициям, направляемым на расширение предприятия и наращивание оборудования, реализацию крупных программ и проектов, где поступления будут в течение нескольких лет увеличиваться.

Систематизированные процедуры для управления разработкой стратегии предприятия могут снизить вероятность совершения серьезных ошибок или выбора неверных вариантов, так как включают много важных видов, обеспечивающих получение критической информации и понимание, которое должно лежать в основе стратегических действий. Механизмом координации при разработке стратегии и ее реализации на постоянной, либо на временной основе, позволяющей достичь установленных целей предприятия, выступают системы планирования и администрирования (PAS – planning and administration systems).

Таким образом, концептуальный подход к управлению разработкой стратегии промышленного предприятия на основе «PAS» – является наиболее целесообразным, учитывающим все элементы инфраструктуры предприятия, их взаимосвязи и реакцию на изменения внешнего окружения, необходимых для эффективного стратегического менеджмента. Управление разработкой стратегии на основе систем «PAS» позволяет реализовать логику стратегического оппортунизма, при которой предприятие ориентировано на достижение генеральных целей без нанесения ущерба текущей деятельности. Кроме того, данный подход позволяет установить взаимосвязь уровней разработки стратегии – корпоративного, функционального и оперативного, что крайне необходимо для эффективного управления предприятием в целом. Принципиальный механизм «PAS» для промышленного предприятия, ориентированный на увеличение стоимости его бизнеса представлен на рисунке 4.

Увеличение стоимости бизнеса, как стратегической цели промышленного предприятия, предлагается достигать с помощью формирования стратегии организационного превосходства для создания конкурентных преимуществ. Повышение конкурентоспособности предприятия может быть достигнуто, при прочих равных условиях, повышением уровня управления ресурсами предприятия, стратегического планирования и комплексного взаимодействия с оперативным уровнем управления.

Необходимо разработать механизм взаимодействия, который позволяет выстроить взаимосвязь между стратегическим, функциональным и оперативным уровнями управления, оценке эффективности управления каждого уровня ответственности на предприятии, стимулировании менеджеров в направлении реализации стратегических целей и задач в повседневной, оперативной работе.

В основе эффективного функционирования механизма положены исходные предпосылки о том, что:

- цель собственников предприятия – увеличение стоимости бизнеса;
- средство достижения цели – повышение совокупной производительности каждым структурным подразделением производства, снабжения и сбыта;
- концепция механизма – система планирования и администрирования;

- критерии достижения стратегической финансовой цели – увеличение доходности совокупных активов (ДСА) и доходности собственного капитала (ДСК).

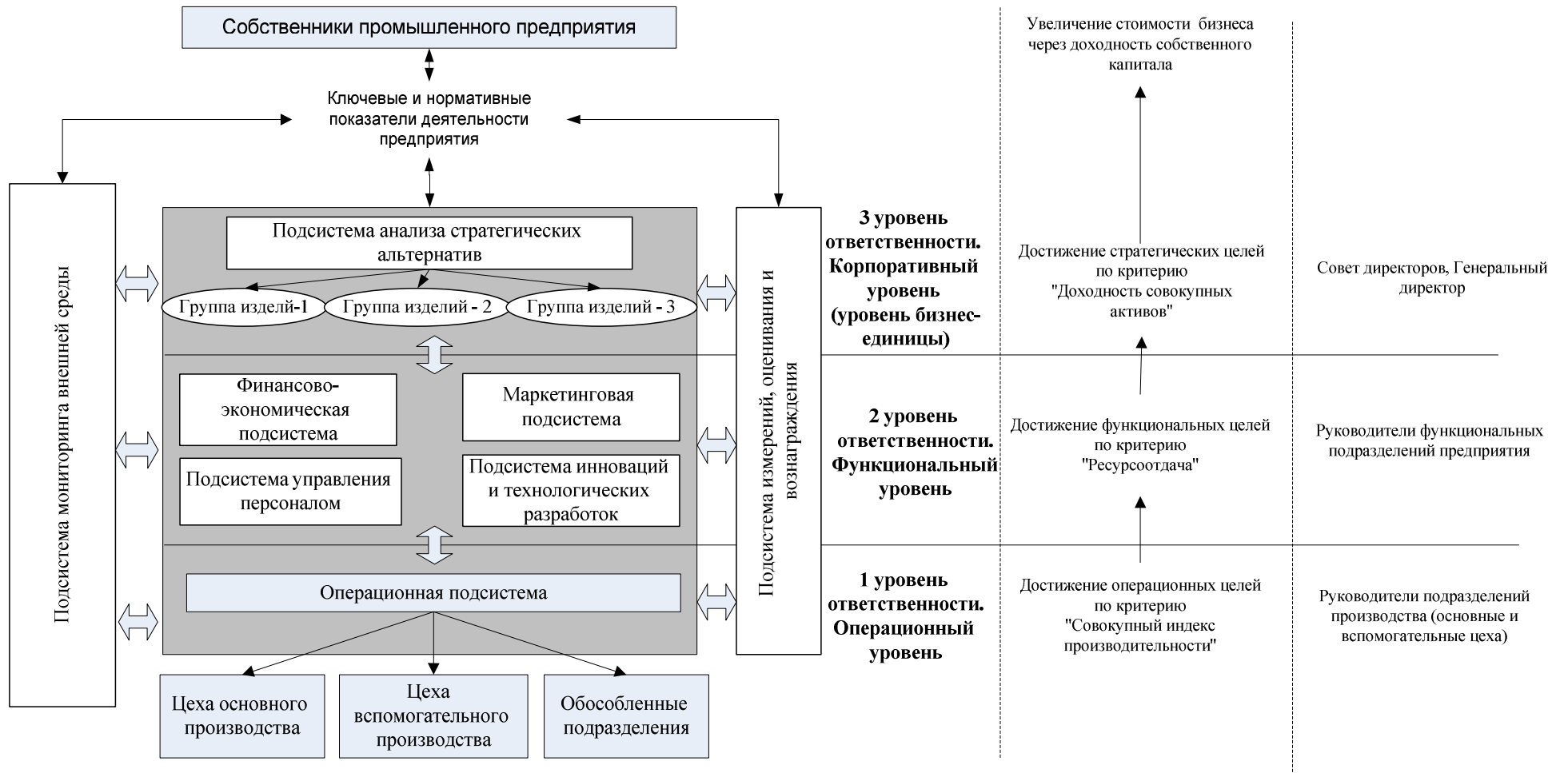


Рисунок 4 – Принципиальный механизм «PAS» для промышленного предприятия, ориентированный на увеличение стоимости его бизнеса

В основе механизма предполагается, что промышленное предприятие, в силу специфики деятельности, делится на функциональные направления по стадиям технологического процесса: «снабжение – производство – сбыт» и «штабные» функциональные службы: планирование, финансы, качество, персонал и прочие.

Цель – оценка эффективности действий трех основных уровней ответственности (управления) предприятия за достижение стратегической и финансовой целей.

Механизм реализации схемы управления – планово-аналитический, т.е. планирование, организация исполнения и контроль трех критериев для каждого уровня ответственности.

Механизм реализации функциональной «PAS» на ОАО «ПМЦЗ» представляет формализованную процедуру формирования продуктовой и сбытовой программ и финансово-экономического плана на основе ранее разработанной системы «PAS» с учетом изменений внешней среды и требований собственников.

При проектировании функциональной «PAS» учтены все варианты изменений; определена процедура и регламент выполнения алгоритма; установлены зоны ответственности, сроки и формы предоставления результатов; разработана принципиальная схема процесса принятия решений; определено назначение центра регулирования, его состав и место в системе «PAS» ОАО «ПМЦЗ».

Результаты исследований позволили сделать вывод о целесообразности изменения продуктовой программы предприятия. Был сделан вывод о том, что большая часть ресурсов ОАО «ПМЦЗ» должна направляться на производство и реализацию СБЕ «Цемент» и «Цильпекс» при минимальной цене реализации. Увеличение цен на сырье, энергоносители, тарифы компенсировались более производительным использованием внутренних ресурсов. Реализация выбранной стратегии позволила предприятию увеличить свою конкурентную позицию и увеличила его рыночную стоимость. Сравнение итогов работы ОАО «ПМЦЗ» за I, II, III кварталы 2009 г. подтверждает правильность выбранной стратегии, разработанной с помощью модели «PAS».

Процедура реализации функционального механизма «PAS» представлена на рисунке 5.

Данный подход не отвергает классических методов формирования стратегии промышленного предприятия, он, на наш взгляд, позволяет определить, на основании внутренних и внешних данных необходимые действия как стратегического, так и функционального уровней, нацеленных на увеличение стоимости бизнеса, т.е. достижение генеральной цели промышленного предприятия.

Эффективное взаимодействие основных элементов модели «PAS» обеспечивает разработку мероприятий по корректировке действий в соответствие со сложившимися условиями внешнего окружения, чем позволяет реализовать логику стратегического оппортунизма.

Уровни ответственности центра регулирования		Наименование этапов	Исполнитель	Сроки	Документ
Подразделение	Функция на этапе				
Группа реализации	Организация и координация работ подсистем	Этап 1. Оценка входных параметров	Руководитель подсистемы, для которой изменились параметры	По получению документа, подтверждающего изменения	Служебная записка на имя руководителя предприятия
Группа стратегического анализа	Ответственность за получение исходных данных для расчета	Этап 2. Формирование исходных данных для оценки нового состояния	Руководители всех подсистем	Устанавливает руководитель предприятия	Агрегированные табличные данные по установленной форме
Группа стратегического анализа	Ответственность за проведение расчетов показателей и вариантов	Этап 3. Расчет показателей и приоритетов	Планово-экономический отдел	В течение рабочего дня после получения агрегированных табличных данных	Рабочие программы
Технический комитет	Ответственность за анализ и перебор вариантов программ	Этап 4. Анализ вариантов	Руководители всех подсистем	В течение рабочего дня после получения результатов расчетов	Рабочие программы
Стратегический комитет	Ответственность за формирование основных вариантов программ	Этап 5. Выбор двух основных вариантов	Руководители всех подсистем	В течение рабочего дня после получения результатов расчетов приоритетов	Промежуточные программы
Стратегический комитет	Принятие и утверждение окончательного варианта	Этап 6. Принятие и утверждение окончательного решения	Руководитель предприятия	В зависимости от темпов изменения внешней среды	Базовые программы
Группа реализации	Ответственность за реализацию программ	Этап 7. Исполнение выбранного варианта	Руководители всех подсистем	Согласно распоряжению руководителя предприятия	Распоряжение руководителя предприятия

Рисунок 5 – Механизм функциональной системы «PAS» ОАО «ПМЦЗ»

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические положения и методические рекомендации позволяют на практике осуществить совершенствование управления разработкой и реализацией стратегии на промышленных предприятиях для увеличения стоимости их бизнеса и повышения эффективности функционирования в конкурентных условиях внешнего окружения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Артемьев Д.Г., Гергерт Д.В. Подсистема «Маркетинг» в рамках системы управления стоимостью промышленного предприятия // Практический маркетинг – 2006.- №7. – 1,1 п.л. (авт. 0,8 п.л.)

2. Артемьев Д.Г., Гергерт Д.В. Формирование направлений инновационной стратегии промышленного предприятия на основе оценки взаимосвязи его технологии и рыночной позиции // Качество. Инновации. Образование. №5. М.: Издатель Европейский центр по качеству, 2010. – 0,7 п.л. (авт. 0,5 п.л.)

3. Рассошных А.С., Артемьев Д.Г. Организационное превосходство – способ повышения конкурентоспособности фирмы // Тезисы семинара-совещания

«Возможности интеграции малого и крупного бизнеса в промышленности Удмуртской Республики на основе аутсорсинга» - Ижевск, 2005. – 1,3 п.л. (авт. 0,7 п.л.)

4. Артемьев Д.Г., Гергерт Д.В. Взаимосвязь стратегического и операционного планирования и управления промышленным предприятием // Совершенствование управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации: Материалы Всероссийской научно-практической конференции (Пермь, Пермский ун-т, 14 декабря 2007г.)/ Пермский университет – Пермь, 2007. – 0,6 п.л. (авт. 0,3 п.л.)

5. Рассошных А.С., Артемьев Д.Г., Гергерт Д.В. Стратегическое планирование в условиях новой конкуренции // Совершенствование управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации: Материалы Всероссийской научно-практической конференции (Пермь, Пермский ун-т, 14 декабря 2007г.)/ Пермский университет – Пермь, 2007 – 0,9 п.л. (авт. 0,5 п.л.)

6. Артемьев Д.Г., Рассошных А.С., Гергерт Д.В. Инструменты стратегического анализа и управления конкурентоспособностью региональной промышленной политики на примере Пермского края: Материалы Всероссийской научно-практической конференции (Пермь, Пермский ун-т, 14 декабря 2007г.)/ Пермский университет – Пермь, 2008. С.107 - 120. – 2,3 п.л. (авт. 1,3 п.л.)

7. Артемьев Д.Г., Пыткин А.Н. Механизм формирования и реализации стратегии промышленного предприятия на основе системы планирования и администрирования. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010 г. – 2,1 п.л. (авт. 1,1 п.л.)

Подписано в печать 01.10.2010 г.
Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. П.л. 1,2
Тираж 100 экз. Заказ № 628

ООО «Полиграф Сити»
г. Пермь, ул. Ленина, 66, оф.222