

УДК 65.012.02

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2012 г. П. А. Чепурин

Южно-Российский государственный технический университет (НПИ)

Рассмотрены подходы к формированию корпоративных стратегий производственных предприятий в условиях модернизации производственных систем и перехода к непрерывным модернизационным процессам.

Ключевые слова: *стратегия; производство; предприятие; стратегический анализ.*

In the article author reviews the approaches to creating the corporative strategies by the industrial enterprises in a period of modernizing their production systems and developing the continuous modernization processes as a basis of their functioning.

Key words: *strategy; production; enterprise; the strategic analysis.*

Формирование стратегии предприятия является итоговым результатом проведения целого комплекса мероприятий стратегического анализа, включающих: оценку основных воздействий внешней среды на текущее и будущее положение предприятия, анализ потенциальных возможностей предприятия, оценку его положения в определенном сегменте рынка, прогноз изменения рыночной конъюнктуры и определение специфического влияния данных факторов на осуществление формирования стратегии. При этом формирование стратегии должно рассматриваться как отдельная проблема, связанная с функционированием всей системы управления предприятием, поскольку от его обоснованности и адекватности зависит эффективность деятельности предприятия и его перспективы на рынке.

Формирование стратегии предприятия представляет собой определение наиболее актуальных направлений его развития, учитывающих потенциальные возможности предприятия, его текущее положение на рынке, влияние факторов внешней и внутренней среды и прогноз изменения ситуации на определенном временном интервале. При таком подходе в процессе исследования круга вопросов, входящих в предмет организационного обеспечения формирования стра-

тегии предприятия, необходимо выполнить следующее:

— выделить в организационной структуре предприятия управляющие центры по руководству реализацией определенной стратегической цели (на базе программно-целевого подхода);

— создать эффективную систему распределения ресурсов предприятия в соответствии с решаемыми стратегическими задачами, независимо от сложившейся структуры производственно-хозяйственной деятельности;

— разработать организационный механизм реализации стратегических решений;

— разработать систему информационного обеспечения процесса разработки и принятия стратегических решений;

— создать систему мотивации персонала и ориентация структурных подразделений на достижение стратегических целей;

— определить источники финансирования разработанных мероприятий.

Для разработки конкретных мероприятий, направленных на обоснование и осуществление формирования стратегии предприятия, необходимо достаточно четкое разграничение таких понятий, как стратегическая альтернатива, формирование стратегии, стратегия, стратегический план, организационное обеспечение.

На наш взгляд, указанные основные категории, определяющие методическую базу стратегического управления, имеют определенную семантическую и логическую взаимосвязь.

Формирование стратегии предприятия является базовым этапом в процессе реализации принципов стратегического управления. В соответствии с данными принципами, отправным этапом процесса разработки стратегии является определение альтернативных вариантов долгосрочного развития предприятия — стратегических альтернатив, на основе проведения анализа факторов внешней и внутренней среды, сильных и слабых сторон предприятия, а также его потенциальных возможностей.

Анализ стратегических альтернатив позволяет обосновать и определить базовый подход к формированию стратегии предприятия, на основе которого формулируется его миссия, цели и пути их достижения.

Следующим этапом является осуществление стратегического планирования, результатом которого является разработка конкретной стратегии развития предприятия, в соответствии с которой формируется вся обеспечивающая ее система стратегических планов. При этом организационное обеспечение формирования стратегии предприятия представляет собой совокупность методов и средств, регламентирующих взаимодействие структурных подразделений между собой в процессе обоснования и осуществления формирования стратегии, с целью максимальной эффективной реализации глобальных целей развития хозяйствующего субъекта.

В качестве основных целей организационного обеспечения формирования стратегии предприятия, как правило, выделяют следующие [1]:

- выбор и постановка задач формирования стратегии;
- стратегический анализ основных категорий, непосредственно определяющих формирование стратегии предприятия;
- разработка управленческих решений по обоснованию и формированию стратегии предприятия;
- решение задач управления процессом формирования стратегии предприятия.

Организационное обеспечение формиро-

вания стратегии представляет собой систему, которая позволяет эффективно реализовывать стратегические направления развития предприятия. При этом следует учитывать, что от уровня адекватности данного механизма изменениям внешней и внутренней среды во многом зависит эффективность системы стратегического управления предприятием в целом и результативность реализуемой стратегии.

Современная экономическая литература характеризуется неоднозначностью мнений относительно определения самого понятия «стратегия», его сущности и соотношения с другими категориями.

Исследование теоретических положений понятия экономической стратегии, с точки зрения системного подхода, требует, прежде всего, рассмотрения категории «стратегии». В самом общем виде современная трактовка термина «стратегия» заимствована из теории игр, где она определяется как план действий в конкретной ситуации, зависящий от действий оппонента [2].

В экономической литературе встречаются различные определения этой категории. Так, А. Чандлер, автор одной из первых работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [3].

В контексте настоящего исследования интересна концепция, изложенная в работе [4], где стратегия рассматривается как совокупность управленческих решений, обеспечивающих оптимальную реализацию ресурсного потенциала предприятия. В результате разработки стратегии должны быть реализованы условия наиболее эффективного использования ресурсного потенциала предприятия для выполнения его миссии и достижения стратегических целей.

Успешные стратегии могут формироваться на предприятии и без предварительного планирования, что подтверждается тем, что на практике стратегии большинства предприятий представляют собой сочетание намеченных и неожиданных действий. В этой связи особо важное значение приобретает правильность и обоснованность формирования стра-

тегии предприятия, от вектора направленности которой будет зависеть успешность функционирования хозяйствующего субъекта и возможность корректировки стратегических направлений его деятельности без глобального изменения выбранного курса.

При этом следует учитывать, что формирование стратегии предприятия определяется такими важнейшими составляющими, как состав и качество ресурсов, которые находятся в его распоряжении (кадровый, производственный потенциал, финансовые средства, патенты и лицензии, доступ к научно-технической и рыночной информации), а также рыночными позициями предприятия и общехозяйственной конъюнктурой. К последним факторам следует отнести контролируемую долю рынка и динамику его развития, доступ к источникам финансирования и сырья, занимаемые позиции в конкурентной борьбе.

Реализация каждой из поставленных стратегических целей требует выполнения определенных условий, создающих предпосылки их своевременного и качественного достижения.

В целом, глобальной целью является разработка такой стратегии, которая обеспечит на долгосрочную перспективу устойчивое развитие предприятия, основными характеристиками которого являются доля рынка конкретного предприятия и динамика ее роста.

Принимая во внимание высокий уровень конкуренции на мировых рынках, наиболее полной характеристикой данного показателя является соотношение доли рынка определенного предприятия и доли этого же рынка, занятой наиболее сильным из конкурентов.

В зарубежной практике для оценки доли рынка, занимаемой продукцией предприятия, широко используется метод кривых освоения, отражающий динамику снижения затрат при каждом удвоении выпуска продукции с начала ее выведения на рынок (нарастающим итогом).

Поскольку конкурирующие производители выходят на рынок с новой продукцией примерно в один и тот же период времени, использование данного метода позволяет оценить и сопоставить совокупные затраты с объемом выпускаемой продукции, а следовательно, определить ожидаемую долю

рынка. При этом следует также учитывать такой важный показатель, характеризующий стратегию развития предприятия, как динамика роста его доли рынка. Если предприятие стремится повысить свой уровень конкурентоспособности, то одним из необходимых мероприятий является обеспечение роста выпуска продукции в соответствии с увеличением объема рынка, поскольку снижение темпов роста неизбежно приведет к уменьшению собственной доли рынка.

Таким образом, необходимость обеспечения прогнозируемых темпов роста производства и увеличения доли рынка является одной из основных задач стратегии развития предприятия, разрабатываемой в соответствии с вектором его стратегии.

Обоснованное формирование стратегии предприятия обеспечивает достижение таких глобальных целей предприятия, как повышение уровня конкурентоспособности продукции; обеспечение положительной динамики темпов роста собственной доли рынка; повышение прибыли и рентабельности производства; модернизация научно-производственных и управленческих процессов на базе новых технологий; обеспечение социальной защиты работников.

Установленные стратегические цели являются основой для разработки конкретных этапов стратегических планов и целевых программ для каждого из структурных подразделений предприятия. На данном этапе производится распределение ресурсов между стратегическими программами, а также детализируются и конкретизируются разработанные программы вплоть до составления оперативного финансового плана.

Процедура стратегического анализа предполагает необходимость проведения ряда мероприятий, первым из которых является анализ влияния факторов внешней среды на условия функционирования предприятия.

Предприятие осуществляет свою деятельность в условиях постоянного воздействия множества факторов внешней среды, претерпевающих различные изменения, порой достаточно значительные, что ставит перед предприятием важнейшие стратегические вопросы.

При проведении данного анализа следует различать микро- и макросреду предприятия.

Микросреда является специфической для каждого конкретного предприятия, поскольку определяет непосредственную среду функционирования предприятия, в частности, отраслевую структуру, уровень конкуренции, тенденции развития данного сектора рынка. В свою очередь макросреда характеризуется влиянием ряда макроэкономических факторов, оказывающих воздействие на все субъекты хозяйствования, осуществляющие свою деятельность на рынке.

Внешняя среда может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на деятельность предприятия, поскольку может предоставлять как дополнительные перспективные возможности, так и угрозы, обуславливающие следующие проблемы:

— формирование аналитически обоснованной точки зрения на общее или основное воздействие внешней среды;

— сложность попыток проанализировать влияние каждой переменной внешней среды.

Необходимым этапом стратегического анализа является проведение анализа текущего положения предприятия, определение стратегических целей и задач его развития, а также перспективных направлений деятельности. Важность данного анализа очевидна, поскольку определяемые на данном этапе цели и основные задачи образуют определенного рода поле деятельности, в условиях которого формируются и разрабатываются стратегии развития предприятия на средне- и долгосрочную перспективу, а также основные этапы их реализации и критерии оценки.

Необходимо также учитывать потенциальные возможности предприятия и провести точную и достоверную оценку его ресурсной базы, т. е. тех внутренних ресурсов, которыми располагает предприятие на данный момент. Данный анализ предполагает определение количественного и качественного состава ресурсов, а также выявление имеющихся резервов в таких областях, как производство, сбыт, кадры, финансы, исследования и разработки. При проведении ресурсного анализа представляется наиболее рациональным подход, разработанный С. И. Поносовой [5], основанный на оценке ресурсного потенциала предприятия, который, в свою очередь, опирается на представлении совокупности ресурсов, доступных предприятию.

С нашей точки зрения, наиболее полно сущность экономического потенциала отражает определение С. А. Масютина: «Экономический потенциал предприятия — это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.), имеющихся в распоряжении предприятия, а также общая полезность этих ресурсов и приспособленность к использованию с целью производства продукции и получения максимального дохода» [6].

Модель экономического потенциала любого предприятия определяется: объемом и качеством имеющихся у него ресурсов, численностью занятых и их профессиональными способностями, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами, материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами (лицензиями, патентами, технологиями, информацией, инновационными и другими способностями, т. е. способностями предприятия к обновлению производства, смене технологии, структуры управления и другим инновациям.

Выявление ресурсов, определяющих экономический потенциал предприятия, представляет собой первый этап определения экономического потенциала предприятия. В дальнейшем необходимо произвести оценку системы ресурсов и ее составляющих. Оценивая экономический потенциал как способность ресурсов приносить результаты, необходимо учитывать взаимосвязи и закономерности между следующими характеристиками: количеством и качеством составляющих потенциал ресурсов и системы ресурсов в целом; использованием ресурсов и системы ресурсов; степенью соответствия, имеющихся и необходимых ресурсов; с результативностью используемых ресурсов.

По мнению С. А. Масютина [6], оценку потенциала предприятия следует связывать с условием эффективного хозяйствования, которое может быть выражено следующим образом:

$$\mathcal{E}_x = \frac{D_c}{P_c} \rightarrow \max,$$

где \mathcal{E}_x — доходность или отдача от используемых ресурсов; D_c и P_c — совокупные дохо-

ды и ресурсы предприятия в денежном выражении.

Используя соотношение коэффициентов, характеризующих уровень вовлечения ресурсов и образования доходов данное выражение примет вид:

$$KP = \frac{P_C}{P_B}; \quad КД = \frac{D_O}{D_H},$$

где P_B — ресурсы, вовлеченные предприятием, т. е. совокупные ресурсы, уменьшенные на величину неиспользованных ресурсов (сверхнормативные запасы сырья и материалов, неустановленное оборудование, не нашедшие применения отходы и т. д.); D_O — доходы, остающиеся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и отчислений; D_H — доходы, изымаемые в виде налогов, платежей, взносов, отчислений и в результате конкуренции (ценовые уступки, конъюнктурные потери и т. п.).

Чем ближе значение KP к 1, тем больше степень мобилизации ресурсного потенциала предприятия.

В вышеупомянутой работе [5] было доказано, что в качестве показателя экономического потенциала следует использовать стоимость бизнеса, рассчитанную из условия наиболее полного использования производственной мощности предприятия. Главным достоинством показателя стоимости бизнеса в системе параметров предприятия является то, что он может играть роль интегрального показателя потенциала, учитывающего техническую, «кадровую» и финансовую составляющие.

Из известных методик оценки производственной мощности наиболее прогрессивной на сегодняшний день можно считать методику планирования потребности в производственных мощностях, используемую в рамках методологии MRP [7]. Планирование потребности в мощностях (CRP — Capacity Requirements Planning) основывается на том, что в качестве оцениваемого ресурса выступает только рабочее время. Причем, в зависимости от конкретной ситуации или оцениваются часы работы персонала и оборудования отдельно, либо и те и другие объединяются в рамках логического понятия «машина». Второе отличие состоит в том, что на уровне CRP

расчет потребности в мощностях производится для конкретных производственных заказов по описанным для данных заказов технологическим маршрутам. Помимо этого, в рамках CRP рассчитывается точная (насколько это возможно для той точности нормативных данных, которой достигло предприятие) длительность производственного цикла. Планирование потребности в ресурсах (RRP — Resource Requirements Planning) соответствует планированию продаж и операций и, соответственно, выполняется преимущественно в разрезе товарных групп продукции. Расход ресурсов обычно описывается на стоимостную единицу продукции определенной товарной группы. В качестве необходимых к рассмотрению здесь ресурсов принимают те из них, которые имеют ключевое значение, т. е. наиболее дефицитные, с долгим сроком приобретения, получение которых связано скорее не с оперативным, а с перспективным планированием. Именно поэтому следует определиться с составом ресурсной базы предприятия и ее ролью в реализации потенциала предприятия.

Заключительным этапом проведения стратегического анализа является определение совокупного специфического воздействия проанализированных внешних и внутренних факторов на процесс формирования корпоративной стратегии предприятия. От реальности и обоснованности сделанных на данном этапе выводов будет зависеть вектор формирования стратегии предприятия и основные стратегические направления его деятельности на ближайшую перспективу.

Вышеописанный подход представляется наиболее целесообразным для формирования корпоративной стратегии в условиях модернизации производственных систем предприятий и для перехода их к непрерывным модернизационным процессам.

Литература

1. Ильинова А. А. Корпоративная стратегия: современное состояние и проблемы формирования. — Новочеркасск: ЮРГТУ, 2007. — 79 с.
2. Напхоненко А. А. Ситуационный подход к формированию стратегии производственного предприятия. // Известия вузов. Се-

веро-Кавказский регион. Технические науки. — 2006. — №3 (прил.). — С. 160–166.

3. *Chandler A. D.* Strategy and Structure: A Chapter in History of Industrial Enterprises. — Cambridge: MIT Press, 1962. — 724 с.

4. *Августинович М. С.* Экономическая стратегия функционирования и развития предприятия: Дисс. ... канд. экон. наук. — СПб.: СПбУЭиФ, 1996.

5. *Поносова С. И.* Управление ресурсами

предприятия в рамках корпоративной стратегии: Дисс. ... канд. экон. наук. — Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2005. — 193 с.

6. *Масютин С. А.* Корпоративная стратегия: от выживания к развитию. — М.: Станкин, 2001. — 199 с.

7. *Landvater D., Christopher D. G.* MRP II Standard System. A handbook for Manufacturing Software Survival. — N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1989. — 352

Поступила в редакцию

26 августа 2012 г.



Павел Александрович Чепурин — аспирант факультета инноватики и организации производства ЮРГТУ (НПИ). Участник исследований по проблемам конкурентоспособности и экономической интеграции.

Pavel Aleksandrovich Chepurin — postgraduate student of SRSTU (NPI) Innovations and Production Management faculty. Participant of numerous researches, devoted to problems of competitiveness and economic integration.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8635) 25-51-54; факс: +7 (8635) 25-56-66; e-mail: ngtu@novoch.ru