

**Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Государственный университет – учебно-научно-производственный
комплекс»**

На правах рукописи

Фомченкова Лариса Владимировна

**Динамическая концепция стратегического анализа
организационно-экономического развития
промышленного предприятия**

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – экономика, органи-
зация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность

Диссертация на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант –
доктор экономических наук, профессор
Маслова Ирина Алексеевна

Орел – 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические положения стратегического анализа организационно-экономического развития	17
1.1 Понятийно-категориальный аппарат и закономерности формирования теории стратегического анализа	17
1.2 Исследование организационно-экономического развития в контексте стратегического анализа	34
1.3 Применение динамического подхода к анализу организационно-экономического развития	52
2 Концептуальные основы стратегического анализа развития промышленного предприятия на основе динамического подхода	69
2.1 Базовые предпосылки и принципы динамической концепции стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия	69
2.2 Динамический подход к информационному обеспечению стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия	84
2.3 Концепция стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамического подхода	101
3 Методология стратегического анализа развития предприятия на основе динамической концепции	119
3.1 Методологические принципы стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия	119
3.2 Методологические и технологические аспекты процесса стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия	134
3.3 Система стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции	152
4 Методическое обеспечение стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции	169
4.1 Методическая модель стратегического анализа факторов и условий	

развития предприятия на основе динамической концепции	169
4.2 Методический инструментарий стратегического анализа и оценки потенциала развития промышленного предприятия	177
4.3 Метод оценки эффективности стратегии развития предприятия на основе системы динамических показателей	198
5 Стратегический анализ развития промышленных предприятий Смоленской области на основе динамической концепции	216
5.1 Оценка потенциала организационно-экономического развития промышленных предприятий региона	216
5.2 Стратегический анализ факторов организационно-экономического развития промышленных предприятий региона	227
5.3 Стратегический анализ и оценка эффективности стратегий развития промышленных предприятий г. Смоленска	237
Заключение	265
Список литературы	272
Приложения	297

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой нестабильности деловой среды и нарастания скорости изменений факторов, влияющих на деятельность экономических субъектов, значительно осложняется выбор стратегий их развития. Анализ, являющийся одной из основных функций стратегического управления, базируется на традиционном подходе, при котором происходит разделение среды бизнеса на части и исследование их состояний в фиксированные моменты времени. Значительный объем разрозненной и относящейся к различным временным периодам информации, являющейся по сути статичной, затрудняет принятие обоснованных стратегических решений относительно развития экономического субъекта из прошлого через настоящее в будущее и не отражает современного представления о стратегии как единстве ее содержания, контекста и процесса. В связи с этим возникает потребность в динамической концепции стратегического анализа, раскрывающей трансформацию взаимосвязей факторов организационно-экономического развития во времени на основе изучения и оценки изменения деловой среды.

Современная парадигма стратегического анализа, применяемая для обоснования стратегий промышленных предприятий, базируется на совокупности системного, комплексного, ситуационного, функционального, административного и поведенческого подходов и предполагает использование универсального набора аналитических методов, инструментов и технологий, не учитывающих фактор времени и специфику среды бизнеса, обусловленную разным уровнем развития ее составляющих. Для выявления внутреннего механизма и закономерностей изменений, происходящих на предприятиях, поиска нестандартных стратегических решений и оценки перспектив их реализации требуется уточнение сущности и задач аналитической деятельности в контексте организационно-экономического развития. Дальнейшее развитие методологии стратегического анализа должно быть связано с применением динамического подхода к изучению процессов, протекающих в деловом окружении предприятия.

В настоящее время далеко не все промышленные предприятия имеют систему стратегического анализа, которая на регулярной основе используется при

разработке и обосновании стратегий организационно-экономического развития. Это связано с быстрым устареванием данных, отсутствием надежных методов прогнозирования в беспрецедентно изменяющихся условиях бизнеса, а также сложностью сбора и интерпретации информации о состоянии деловой среды. Для обоснования стратегии руководителям и специалистам предприятий требуется информационно-аналитическая система, сформированная на основе процессного подхода к управлению. В этом случае аналитическая деятельность представляет собой процесс, состоящий из подпроцессов стратегического, текущего и оперативного анализа, а для повышения ее эффективности могут применяться принципы менеджмента качества, реализация которых дает возможность постоянно совершенствовать систему стратегического анализа с учетом текущих и перспективных информационных потребностей предприятия, соответствующих стадии его организационно-экономического развития. Такой подход к организации системы стратегического анализа, в конечном итоге, позволяет повысить обоснованность и эффективность управленческих решений.

Таким образом, теоретическое обоснование, методологическая и методическая проработка концепции динамического стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия является актуальным направлением научного исследования, обусловленным нарастанием скорости изменений деловой среды и необходимостью учета фактора времени при обосновании эффективных стратегических решений.

Степень разработанности проблемы. Развитие как общенаучная категория, рассмотренная в работах М. Вебера, Г.Гегеля, О. Конта, К. Маркса, Платона, П. Сорокина, Ф. Энгельса и др. и используемая в физике (Г. Галилей, Т. Гоббс, Е. Дюринг, П.-С. Лаплас, И. Ньютон и др.), биологии (Э. Геккель, Ф. Мюллер и др.), в общей теории систем (Р. Акофф, И.В. Блауберг, А. Богданов, Л.Ф. Берта-ланфи, С. Бир, Н. Винер, Л.А. Заде, А. Рапопорт, У. Эшби, В.С. Емельянов, М.И. Сетров, Е.А. Седов, А.И. Уёмов, Ю.А. Урманцев и др.), термодинамике неравновесных процессов (И. Пригожин и др.), теории катастроф (В. И. Арнольд, Р.Том, и др.), синергетике (С. П. Курдюмов, Е. Н. Князева, Г.Хакен и др.), экономике (А. Афталион, Д. Белл, Т. Веблен, Дж.М. Кейнс, Н.Д. Кондратьев, К. Маркс, В.И.

Маевский, У. Митчелл, Д. Норт, Р. Нельсон, А. Пигу, У. Ростои, А. Смит, Ж.Б. Сэй, М.Туган-Барановский, С. Уинтер, Дж. Хикс, Р. Хоутри, Й. Шумпетер, А. Шпитгоф и др.) для описания изменения различных объектов и систем, в стратегическом анализе трактуется весьма узко, преимущественно с точки зрения экономического роста, и применяется для характеристики дискретных изменений организационно-экономических состояний предприятия при его адаптации к внешним условиям бизнеса. При этом учет фактора времени в стратегическом анализе базируется на концепции «мгновенной» динамики и связанной с ней парадигмой времени как пространства для событий, основы которой были заложены Аристотелем, Г. Беккером, А. Бергсоном, Л. Вальрасом, Г. Гегелем, Э. Гуссерлем, Демокритом, У. Джеймсом, Е. Дином, И. Кантом, Дж. М. Кларком, Дж. Локком, А. Маршаллом, Дж. С. Миллем, Дж. Минсером, Дж. Оуэном, Платоном, В. Парето, Дж. Форрестером, М. Хайдеггером, Р. Харродом, Й. Шумпетером и др. что не позволяет получить целостное представление о развитии экономических субъектов и взаимосвязанных процессах в окружающей среде.

В последние десятилетия значительно возрос интерес ученых к концепции организационного жизненного цикла при изучении различных аспектов деятельности экономических субъектов. Наибольшей популярностью у исследователей пользуются модели И. Адизеса, Л. Грейнера, Т. Давила, Е.Н. Емельянова, К. Левина, Т. Левита, М. Петераф, С.Е. Поварничиной, У. Тоберта, К. Хелфата, Р. Шелтона, М. Эпштейна и др. Решению проблем стратегического анализа в контексте организационного развития посвящены исследования И.Б. Гуркова, В.С. Ефремова, В.С. Катькало, Б.З. Мильнера, Г.В. Широковой и др. на основе которых предложены типологии факторов, влияющих на развитие предприятий. Однако все они ориентированы на анализ преимущественно внутренней среды как двигателя организационных изменений и не связывают эти процессы со стратегическими решениями и внешней средой.

Основы теории стратегического анализа заложены в работах зарубежных ученых Д. Аакера, И. Ансоффа, Дж. Арженти, Дж. Барни, К. Боумэна, Р. Виттингтона, Х. Виссемы, Н. Венкатрамана, Р. Гранта, Ф. Дэвида, Б. Карлоффа, Д. Кэмпбела, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Минцберга, К. Омае, М. Портера, Дж. Стоунхауса, А.Дж. Стрикленда, М. Субраманиама, Д. Тиса, А.А. Томпсона, Д. Хасси, К. Хаттена, А. Чандлера, Д. Шендела, К. Эндрюса, а также отечественных ученых О.С. Виханского, В.Д. Марковой, С.А. Кузнецовой, В.С. Катькало и др. Традиционная концепция аналитического обоснования стратегических решений фокусирует

внимание на исследовании внешних условий бизнеса и базируется на применении эмпирических зависимостей между количественными и качественными параметрами деятельности предприятия и измерителями его делового успеха. Работы И.Б. Гуркова, Дж. Доци, Х. Итами, В.С. Катъкало, К. Кристенсена Р. Майлза, Б.З. Мильнера, И. Нонака, Т. Питерса, Г. Пизано, К.К. Прахалада, Р. Рамельта, К. Сноу, П. Сенге, Х. Такеучи, Д. Тиса, С. Уинтера, Р. Уотермана, Г. Хамела, Г. Чесбро, и К. Эйзенхардта и др. заложили основы для формирования динамического подхода к стратегическому анализу, который в основном сосредотачивает внимание на внутренних компетенциях предприятия, позволяющих ему адаптироваться к изменяющимся внешним условиям рынка и отрасли, и в меньшей степени уделяет внимание изменению деловой среды. При этом системный подход, предложенный А. Богдановым и Л. фон Берталанфи и получивший свое развитие в работах отечественных ученых В.С. Анфилатова, А.А. Емельянова, А.А. Кукушкина, Ф. И. Перегудова, В.Н. Спицнадея, Ф. П. Тарасенко и др. в стратегическом анализе до сих пор не нашел должной реализации.

В настоящее время методологическая и методическая основа экономического анализа проработана достаточно полно. Значительный вклад в развитие теории и практики финансово-экономического анализа внесли М.И. Баканов, Л.Е. Басовский, С.Б. Бернгольц, Л.Т. Гиляровская, О.В. Ефимова, Н.Д. Ильенкова, В.В. Ковалев, А.М. Лунева, Н.П. Любушин, Ю.П. Маркин, М.В. Мельник, В.Д. Новодворский, Н.С. Пласкова, Л.Ф. Петров, С.М. Пястолов, Г.В. Савицкая, Е.С. Стоянова, Г.В. Шадрина, А.Д. Шеремет, И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева и др. Однако разработанные теоретико-методологические подходы к экономическому анализу позволяют сформировать информационную основу для принятия оперативных и тактических решений, но оказываются непригодными при поиске стратегии развития в условиях нестабильной деловой среды в силу своей статичности и базировании на прошлых тенденциях.

В последние годы при обосновании управленческих решений по реализации стратегии предприятия и для оценки их эффективности используется концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), разработанная Д.Нортоном и Р. Капланом и развитая в трудах О.В. Алексеевой, М.Г. Брауна, М. Веттера, А.М. Гершуна, В.Г. Елиферова, В.Г. Крылова, Д.А. Леонарда, В.В. Масленникова, Ю.С. Нефедьевой, О.Е. Николаевой, Н. Ольве, Ж. Роя, К. Х. Рамперсада, В.В. Репина и других отечественных и зарубежных ученых. Используемые в настоящее время методики применения сбалансированной системы

показателей не позволяют учесть фактор времени и осуществлять оценку и баланс показателей на различных стадиях развития предприятия.

Несмотря на значительное количество работ по исследуемой тематике, вопросы учета фактора времени и динамического характера организационно-экономического развития промышленных предприятий в ходе стратегического анализа и разработки управленческих решений требуют систематизации, уточнения и дальнейшей проработки, что обусловило выбор темы диссертационного исследования, его цель, задачи и содержание.

Целью диссертационного исследования является разработка концептуальных и методологических основ, методических положений и практических рекомендаций по стратегическому анализу организационно-экономического развития промышленных предприятий на основе динамического подхода.

Для достижения цели в диссертации были поставлены и решены следующие **задачи**:

- обобщить теоретические основы стратегического анализа и обосновать необходимость усиления его динамической компоненты для принятия эффективных управленческих решений в быстроизменяющихся внешних условиях;
- определить теоретико-методологический базис содержания организационно-экономического развития промышленного предприятия;
- теоретически обосновать необходимость динамического подхода к анализу организационно-экономического развития;
- определить базовые предпосылки и принципы динамической концепции стратегического анализа;
- определить концептуальные составляющие информационного обеспечения стратегического анализа на основе динамической концепции;
- предложить концепцию стратегического анализа на основе динамического подхода;
- сформулировать методологические принципы стратегического анализа на основе динамической концепции;
- разработать методологические и технологические аспекты процесса стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия;

- предложить систему стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции;
- сформировать методическую модель стратегического анализа на основе динамической концепции;
- разработать методический инструментарий стратегического анализа и оценки потенциала развития предприятия;
- предложить метод оценки эффективности стратегии развития на основе системы динамических показателей.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует п. 2.2. «Теоретические и методологические основы и целевые установки экономического анализа», п. 2.3 «Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности», п. 2.8 «Экономический анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности» специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»; п. 1.1.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах», п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов», п. 1.1.15 «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства» специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность» паспорта специальностей ВАК РФ (экономические науки).

Объектом исследования являются хозяйственные связи организаций в отрасли, регионе, национальном хозяйстве, сущность которых раскрывается на основе стратегического анализа.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методологических и методических аспектов информационно-аналитического обеспечения стратегических решений относительно организационно-экономического развития промышленных предприятий.

Теоретической и методологической базой исследования является конкретизированное использование теории научного познания для исследования предмета диссертационной работы. В основу диссертационного исследования положены диалектические принципы (анализ и синтез, индукция и дедукция, детализация и обобщение, аналогия и моделирование, системность и комплексность) определяющие изучение экономических явлений и процессов во взаимосвязи и непрерывном развитии.

В процессе исследования использованы общенаучные методы исследования, а также основные приемы логических методов анализа, методы научных классификаций, морфологический анализ, которые позволили раскрыть качественное содержание стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия. В диссертации использованы методы числовой и нечисловой статистики, графические и матричные методы, имитационное моделирование, методы квалиметрического анализа, экспертные методы и др. Новые положения аргументированы результатами исследований и наблюдений, полученными сравнительно-историческим, диалектико-синтетическим и абстрактно-логическим методами.

Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам теории и методологии стратегического анализа, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научных конференций, периодические экономические издания.

Научная новизна исследования состоит в разработке концепции стратегического анализа, методологических и научно-методических положений формирования информационно-аналитической системы, отличающихся учетом фактора времени в целях повышения качества информации и ее полезности для обоснования стратегических решений по организационно-экономическому развитию промышленного предприятия.

Наиболее существенные результаты, содержащие научную новизну диссертационного исследования, заключаются в следующем:

1. На основе обобщения теоретических основ стратегического анализа выявлены его дихотомии, преодоление которых за счет усиления динамической компоненты информационно-аналитической деятельности позволяет раскрыть трансформацию взаимосвязей характеристик экономического субъекта и его окружения и повысить эффективность управленческих решений в условиях быстроизменяющейся деловой среды (п. 2.2 паспорта специальности 08.00.12).

2. Теоретически обоснована необходимость динамического подхода к стратегическому анализу экономических объектов и процессов на основе более полного учета фактора времени при исследовании изменяющейся деловой среды, что способствует повышению обоснованности стратегических решений (п. 2.2 паспорта специальности 08.00.12).

3. Определены базовые предпосылки и принципы динамической концепции стратегического анализа, основанные на совместном исследовании статических и динамических характеристик экономических субъектов, их пространственно-временных взаимосвязей и потенциальных возможностей, что позволяет повысить достоверность аналитической информации о состоянии деловой среды и обоснованность стратегических управленческих решений (п. 2.2 паспорта специальности 08.00.12).

4. Определены концептуальные составляющие информационного обеспечения стратегического анализа, включая информационную базу, информационные потоки и систему поддержки принятия решений, изменяющиеся во времени в соответствии с принципами динамичности и развития, что обеспечивает накопление опыта аналитической деятельности, своевременную актуализацию информации и прогнозирование информационных потребностей в ходе разработки и реализации стратегии (п. 2.2 паспорта специальности 08.00.12).

5. Предложена концепция стратегического анализа, в которой реализована парадигма процессной динамики и парадигма экономической генетики, что позволяет исследовать деловую среду как пространство взаимосвязанных бизнес-процессов, реализуемых экономическими субъектами, выявить их механизм, содержание и перспективы развития и на этой основе сформировать эффективные управленческие решения (п. 2.2 паспорта специальности 08.00.12).

6. На базе диалектической теории познания, общей теории систем, методологии экономического анализа сформулированы методологические принципы стратегического анализа, дополненные принципами полидинамичности и экономического генетического анализа, что позволяет реализовать динамический под-

ход к исследованию и уточнить его задачи, содержание и методы (п. 2.2 паспорта специальности 08.00.12).

7. Сформирована методическая модель стратегического анализа, включающая комплекс процессов, методов, средств, показателей и шаблонов отчетных документов, позволяющая в полной мере учесть фактор времени при разработке стратегии экономического субъекта, повысить эффективность ее реализации, а также своевременно реагировать на изменения внешней среды (п. 2.3 паспорта специальности 08.00.12).

8. Предложен метод оценки эффективности стратегии на основе системы динамических показателей, представляющий усовершенствованный вариант сбалансированной системы показателей за счет включения в нее динамических нормативов, отражающих приоритетные задачи экономического субъекта, изменяющиеся во времени в соответствии со стадией его развития (п. 2.8 паспорта специальности 08.00.12).

9. Определено содержание организационно-экономического развития промышленного предприятия в структурно-временном, масштабном и ресурсном разрезах, что позволяет комплексно обосновать содержательные, процессные и контекстные составляющие стратегии и разработать эффективные инструменты стратегического планирования (п.1.1.4, 1.1.15 паспорта специальности 08.00.05).

10. Разработаны логическая и временная структуры стратегического анализа, а также методологические и технологические основы аналитического процесса, в ходе которого используется имитационная динамическая модель, учитывающая взаимосвязи в бизнес-системе, что дает возможность планировать эффективные решения по организационно-экономическому развитию предприятия (п.1.1.4, 1.1.15 паспорта специальности 08.00.05).

11. Предложена система стратегического анализа, базирующаяся на принципах процессно-ориентированного управления и менеджмента качества, позволяющая реализовать динамический подход к организации аналитической деятельности и повысить эффективность организационно-экономического развития предприятия (п.1.1.15 паспорта специальности 08.00.05).

12. Разработан методический инструментарий стратегического анализа и оценки элементов бизнес-системы, включающий в себя модифицированную карту стратегии, систему многоуровневой оценки конкурентоспособности предприятия на основе квалиметрии и матрицы выбора стратегии, что позволяет решать

задачи эффективного использования ресурсного потенциала в определенные моменты времени в зависимости от стадии организационно-экономического развития (п.1.1.4, 1.1.13 паспорта специальности 08.00.05).

Теоретическое значение диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений, которые могут быть квалифицированы в совокупности, как новое научное достижение: концепция, принципы, методы и инструменты стратегического анализа, базирующиеся на динамическом подходе, учитывающем фактор времени при формировании стратегических решений относительно организационно-экономического развития промышленного предприятия. Теоретические результаты диссертации дают возможности для новых научных исследований в сфере стратегического анализа и разработки его методического инструментария, методик и моделей, а также внедрения информационно-аналитической системы поддержки принятия стратегических решений.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации диссертации позволяют на практике решить ряд конкретных проблем и задач, возникающих в процессе стратегического анализа при планировании организационно-экономического развития промышленного предприятия, способствуют повышению качества и достоверности информации на основе учета фактора времени, позволяют в динамике оценить эффективность его финансово-хозяйственной деятельности и использования ресурсов. Научные положения и рекомендации, сформулированные в работе, носят конкретный практический характер и могут быть использованы в качестве методического обеспечения аналитической деятельности руководителей и специалистов промышленных предприятий при обосновании стратегических решений. Отдельные разделы диссертационной работы используются в учебном процессе в Филиале ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «МЭИ» в г. Смоленске по дисциплинам «Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности», «Комплексный экономический анализ», «Стратегический менеджмент», «Современный стратегический анализ», в Центре подготовки и переподготовки ФГБОУ ВПО НИУ «МЭИ» «Экономика

Плюс», а также в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров по специальности «Финансовый менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные положения, теоретические выводы и практические рекомендации, сформулированные в диссертации, доложены и получили одобрение на: 1) *международных научных и научно-практических конференциях*: «Математические методы в технике и технологиях – ММТТ-14» (Смоленск, 2001); «Системы компьютерной математики и их приложения» (Смоленск, 2002); «Разработка логистических систем и анализ экономической эффективности промышленных предприятий» (Москва, 2002); «Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей» (Санкт-Петербург, 2002, 2003, 2004, 2006, 2010, 2011, 2012); «Компьютерные технологии в управлении, диагностике и образовании (КТУДО-2002)» (Тверь, 2002); «Стратегическое управление ресурсами предприятия» (Челябинск, 2003); «Экономика, экология и общество России в 21 столетии» (Санкт-Петербург, 2003, 2006, 2007, 2011, 2012); «Актуальные проблемы управления-2003» (Москва, 2003); «Экономические проблемы организации производственных систем и бизнес-процессов» (Новочеркасск, 2004); «Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика» (Санкт-Петербург, 2004, 2006, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013); «Конкуренция и конкурентоспособность. Организация производства конкурентоспособной продукции» (Новочеркасск, 2004); «Стратегическое управление развитием социально-экономических систем» (Челябинск, 2006); «Лидерство и персональный бренд» (Челябинск, 2007); «Глобализация экономики и российские производственные предприятия» (Новочеркасск, 2007); «Логистика и экономика ресурсо- и энергосбережения в промышленности» (Казань, 2008); «Проблемы экономики, организации и управления предприятиями, отраслями, комплексами в разных сферах народного хозяйства» (Новочеркасск, 2010), «Системный анализ в проектировании и управлении» (Санкт-Петербург, 2012), «Энергетика, информатика, инновации – 2012» (Смоленск, 2012); 2) *всероссийских конференциях*: «Информационные технологии и математическое моделирование» (Томск, 2002); «Рос-

сия в глобальном мире» (Санкт-Петербург, 2003); «Стратегическое управление организациями» (Санкт-Петербург, 2006, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

Отдельные результаты исследования внедрены в практику экономической работы промышленных предприятий Смоленской области.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 70 работах, в том числе 3 монографиях, 15 статьях в журналах, рекомендованных ВАК РФ, материалах научных и научно-практических конференций, в которых авторский объем составляет 46,9 п.л.

Структура и объем работы. Структура диссертации определена целью, задачами и логикой исследования. Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы составляет 354 страницы.

Во введении обоснована актуальность темы, показана степень разработанности проблемы, определены цели и задачи исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость выводов и рекомендаций.

В первой главе «Теоретические положения стратегического анализа организационно-экономического развития» определен понятийно-категориальный аппарат теории стратегического анализа и выявлены закономерности ее формирования; исследована категория организационно-экономического развития в контексте стратегического анализа, рассмотрена возможность применения динамического подхода к анализу организационно-экономического развития

Во второй главе «Концептуальные основы стратегического анализа развития промышленного предприятия на основе динамического подхода» рассмотрены базовые предпосылки и принципы динамической концепции стратегического анализа; обосновано применение динамического подхода к информационному обеспечению стратегического анализа; сформулирована концепция стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия, учитывающая фактор времени.

В третьей главе «Методология стратегического анализа развития предприятия на основе динамической концепции» предложены методологические

принципы, разработана логическая и временная структура стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия, а также система стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции.

В четвертой главе «Методическое обеспечение стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции» предложена методическая модель стратегического анализа факторов и условий развития предприятия на основе динамической концепции; разработан методический инструментарий стратегического анализа и оценки потенциала развития промышленного предприятия, а также метод оценки эффективности стратегии развития предприятия на основе системы динамических показателей.

В пятой главе «Стратегический анализ развития промышленных предприятий Смоленской области на основе динамической концепции» представлены результаты анализа и оценки потенциала и факторов организационно-экономического развития промышленных предприятий региона, а также стратегический анализ и оценка эффективности стратегий развития промышленных предприятий г. Смоленска.

В заключении обобщены основные результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и предложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

1.1 Понятийно-категориальный аппарат и закономерности формирования теории стратегического анализа

Основы теории стратегического анализа начали формироваться в 1960-е годы, когда на смену бюджетно-финансовому планированию и контролю, ориентированному на краткосрочный период, и долгосрочному планированию, основанному на экстраполяции прошлых тенденций развития предприятия в будущее, пришла система стратегического планирования. Ее возникновение принято связывать с повышением степени нестабильности деловой среды и необходимостью учета тенденций развития внешних факторов при принятии управленческих решений, на что указано в работах И. Ансоффа [1], Г. Минцберга [2], Р. Виттингтона [3], Н. Венкатрамана и М. Субраманиама [4], Р. Гранта [5], Д. Тиса [6], В.Д. Марковой, С.А. Кузнецовой [7], В.С. Катькало [8] и др.

Обзор теоретических моделей стратегического анализа, разработанных в рамках концепций стратегического планирования, стратегического позиционирования и стратегического менеджмента, позволяет сделать вывод о том, что аналитическая деятельность всегда являлась неотъемлемым элементом процесса разработки стратегии. Стратегический анализ в данных моделях трактуется как многофункциональная и мультидисциплинарная комбинация познавательных процессов, связанных с разделением деловой среды организации на составляющие ее части для понимания характеристик каждой из них, что позволяет аналитику определенным образом интерпретировать информацию в ходе разработки стратегического решения [9] (рисунок 1).

В общем случае *стратегический анализ* представляет собой процесс оценки состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения аналитика и разработчика стратегии, условий и факторов деятельности организации, на основе информации, полученной в результате исследования деловой среды. В настоящее время анализ широко применяется для определения тенденций развития делового окружения, выявления отклонений от целей при выполнении стратегических

решений, а также для оценки возможностей, доступных организации при выборе и реализации стратегии. По мнению Х. Виссемы [10], рациональный анализ является одной из основополагающих составляющих процесса формирования стратегии («золотого треугольника») наряду с предвидением и интуицией лица, принимающего решения и социальными процессами, протекающими в организации.



Рисунок 1 – Обобщенный подход к стратегическому анализу

Важность аналитической деятельности неоднократно отмечалась как российскими, так и зарубежными исследователями в области стратегического управления. В частности, О.С. Виханский считает, что стратегический анализ обеспечивает базу для определения миссии и стратегических целей организации, а также для выработки стратегий, позволяющих их достичь [11]. Стратегический анализ как основу разработки стратегии рассматривает К. Омае в работе [12]. Аналогичной точки зрения придерживаются А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [13]. Д. Хасси в работе [14] определяет анализ как один из пяти критических факторов стратегического успеха, без которых нельзя сформировать эффективную стратегию. Он объясняет это тем, что аналитические ошибки могут отрицательно сказаться на стратегических решениях, а также негативно повлиять на реализацию стратегии, если сделанные на основе анализа предположения об организационных способностях оказались неверными. Б. Карлофф при описании стратегического процесса в работе [15] также уделяет значительное место анализу. По его мнению, аналитические процедуры необходимо проводить не только в ходе изучения деловой среды для принятия стратегических решений, но и при формулировании миссии и целей организации, что обеспечивает лучшее понимание логики предпринимательства и ценностных ориентиров бизнеса. На рисунке 2 представлена модель стратегического процесса Б. Карлоффа, где квадратами показаны аналитические компоненты, кругами – творческие компоненты,

связанные с принятием решений, а треугольниками – компонент реализации стратегии и организационного обучения.



Рисунок 2 – Анализ в модели стратегического процесса Б. Карлоффа

Несмотря на то, что аналитическая деятельность рассматривается всеми учеными и практиками как важнейшая функция стратегического управления, стратегический анализ как самостоятельная область исследований значительно моложе стратегического менеджмента. В таблице 1 представлены основные этапы развития теории стратегического анализа.

До 1950-х гг. управленческие решения в основном являлись краткосрочными и базировались на результатах экономического анализа. В специальной литературе *экономический анализ* определяется как «научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучении во всем многообразии связей и зависимостей» [16]. С научной точки зрения он является системой специальных знаний об исследовании взаимосвязанных экономических процессов, возникающих в резуль-

тате действия объективных экономических законов и субъективных факторов. Экономический анализ связан с определением факторов, влияющих на деятельность экономических объектов, обоснованием планов и количественной оценкой их реализации; он позволяет выявить тенденции, пропорции и резервы экономического роста и развития; на основе обобщения опыта принять эффективные управленческие решения [17]. В настоящее время экономический анализ является одной из функций управления, осуществление которой позволяет обеспечить эффективную деятельность предприятия [18].

Таблица 1 – Эволюция теории стратегического анализа

Периоды	Ведущая концепция	Исходные предпосылки стратегического анализа	Основа аналитической деятельности
1950-е гг.	Бюджетное планирование и контроль	Внешняя среда стабильна	Экономические законы и закономерности
	Долгосрочное планирование	Изменения внешней среды предсказуемы на основе экстраполяции прошлого	Количественная определенность экономических явлений и процессов
1960-е – первая половина 1970-х гг.	Корпоративное планирование	Внешняя среда неопределенна	Исследование соответствия организации ее деловой среде
Середина 1970-х – 1980-е гг.	Стратегическое позиционирование Теория конкурентных стратегий Концепция стратегического конфликта	Основой экономической эффективности предприятия является его позиция в отрасли	Исследование отраслевой конкуренции и рыночных позиций организации
Конец 1980-х – 1990-е гг.	Ресурсная концепция Сетевая концепция стратегий	Экономическая эффективность предприятия определяется организационными компетенциями (отличительными способностями)	Выявление стратегически важных ресурсов и организационных компетенций
Начало 2000-х гг.	Концепция динамических способностей	Экономический успех обеспечивают непрерывные инновации на основе реализации динамических способностей и организационного обучения	Анализ и учет только тех ресурсов и способностей, которые не могут быть предметом рыночных сделок купли-продажи, а также процессов аккумуляции этих ресурсов в уникальные комбинации

Составлено автором по [5,7,8].

В 1960-е гг. начинает формироваться концепция стратегического планирования, в которой под *стратегией* понимается рационально спроектированная целенаправленная аналитическая конструкция, обеспечивающая «интеграцию организационных функций» (А. Чандлер) [19], «соответствие организации ее окружающей среде» (К. Эндрюс) [20], «состыковку политики развития организации с ее целями» (И. Ансофф) [1]. Согласно данной концепции, процесс разработки стратегии должен опираться на результаты исследования внешней среды, сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, с широким применением статистического анализа и эконометрического моделирования [21]. Стратегический анализ как одна из основных стадий процесса рационального планирования стратегии (рисунок 3) описан у Дж. Арженти [22] и А. Чандлера [19]. Предложенная И. Ансоффом идеология стратегического планирования от будущего к настоящему и рассмотрение деловой среды как неопределенной ограничило возможности применения традиционного экономического анализа. Потребовался принципиально иной подход к аналитической деятельности, позволяющий найти «состыковки» внешней среды с возможностями организации, а также оценить факторы, влияющие на достижение в долгосрочной перспективе высоких экономических результатов. Вместе с тем разработчики стратегий скептически относились к применению знаний других дисциплин (экономики, социологии, математики) в стратегическом анализе, что обусловило создание оригинальных моделей и методов, в основе которых лежал нормативный подход, сам анализ был рациональным, а стратегические решения носили предписывающий характер.

В 1970-е гг. в качестве альтернативы стратегическому планированию Д. Шенделом и К. Хаттенем была предложена концепция стратегического менеджмента, трактовавшая формирование стратегии как нелинейный процесс. Смысл стратегического анализа, согласно Д. Шенделу и К. Хаттену, заключается в выявлении «жизнеспособной взаимосвязи между организацией и ее средой» [21]. В рамках данной концепции Г. Минцбергом было предложено понятие «развивающейся стратегии» [2], представляющей собой незапланированную модель поведения, которая может пересматриваться в соответствии с изменяющимся

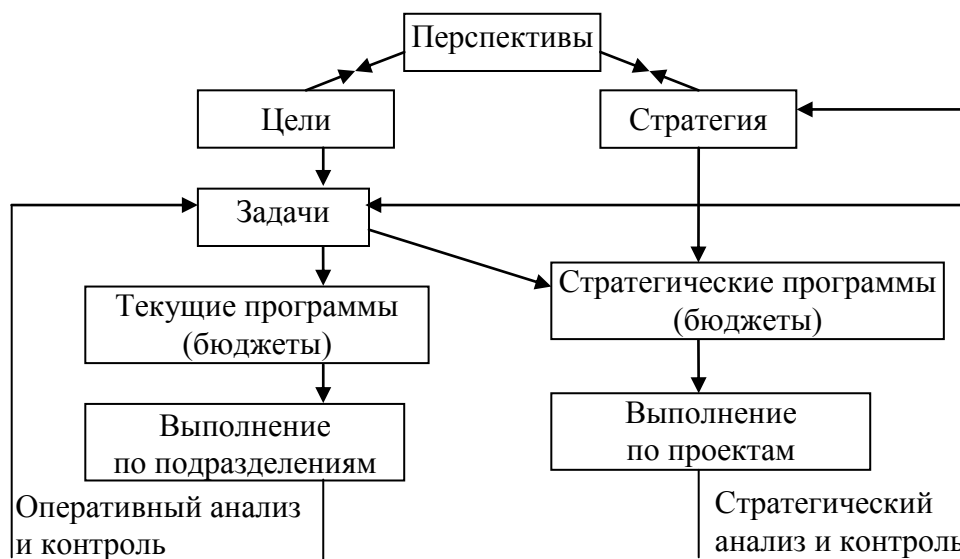
ся внешним окружением. Аналогичной точки зрения придерживается И. Ансофф, описывая процесс формирования стратегии (рисунок 4). В работе [1] он исходит из того, что внешняя и внутренняя среда не являются predetermined, и на основе стратегического анализа необходимо устранять разрывы между целями и достигаемыми результатами.



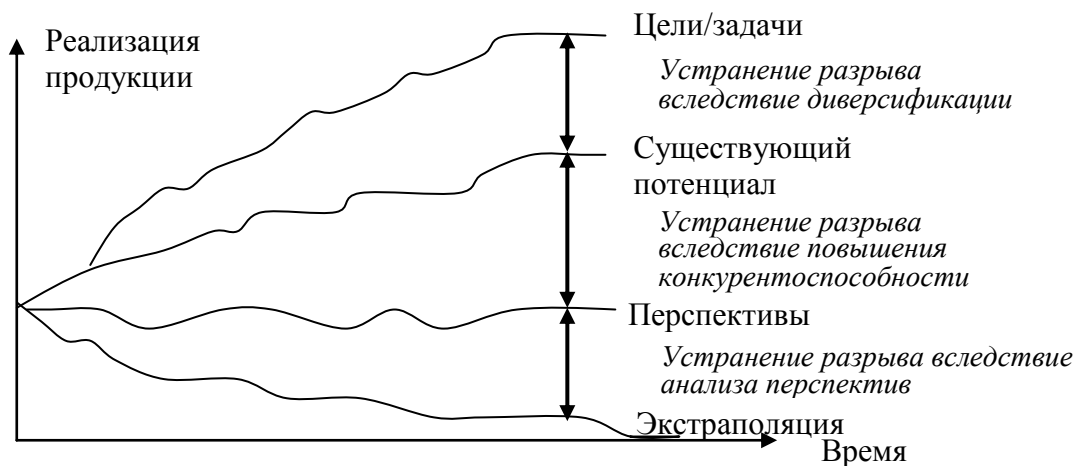
Рисунок 3 – Стратегический анализ в модели Дж. Арженти

Следующий этап в развитии теории стратегического анализа связан с концепцией конкурентных преимуществ проф. Гарвардской школы бизнеса М. Портера [23] и формированием школы позиционирования в 1980-е гг. [2], что было обусловлено нарастанием нестабильности внешних условий бизнеса вследствие

ужесточения конкуренции и необходимостью поиска путей повышения конкурентоспособности предприятий. М. Портер, основываясь на теории отраслевой организации Э. Чемберлина, Э. Мейсона и Дж. Бейна, вводит в стратегический анализ терминологию и методы экономического анализа. В ходе исследования отраслевой конкуренции и рыночных позиций организаций он исходит из традиционных экономических закономерностей, а также использует оригинальные модели «Кривая опыта», «5 сил конкуренции», «Стоимостная цепочка» [23].



а) *Схема процесса стратегического управления*



б) *Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами*

Рисунок 4 – Стратегический анализ «разрывов» в модели И. Ансоффа

Стратегия в позиционной концепции рассматривается как индивидуальный, неповторимый способ ведения конкурентной борьбы, поэтому стратегический анализ сосредотачивается на изучении конкурентной ситуации в отрасли и

позиционировании бизнеса в относительно стабильной и структурно определенной отраслевой среде (рисунок 5). Внимание аналитиков фокусируется на исследовании *отрасли бизнеса*, под которой понимается группа предприятий, производящих сходные товары, использующих идентичную квалификацию, аналогичные бизнес-процессы и технологии производства, поставки и распределения. Реализация стратегии позволяет обеспечить занятие такой рыночной позиции, которая помогает предприятию противостоять отраслевой конкуренции, «подстраиваться» к отраслевой структуре.

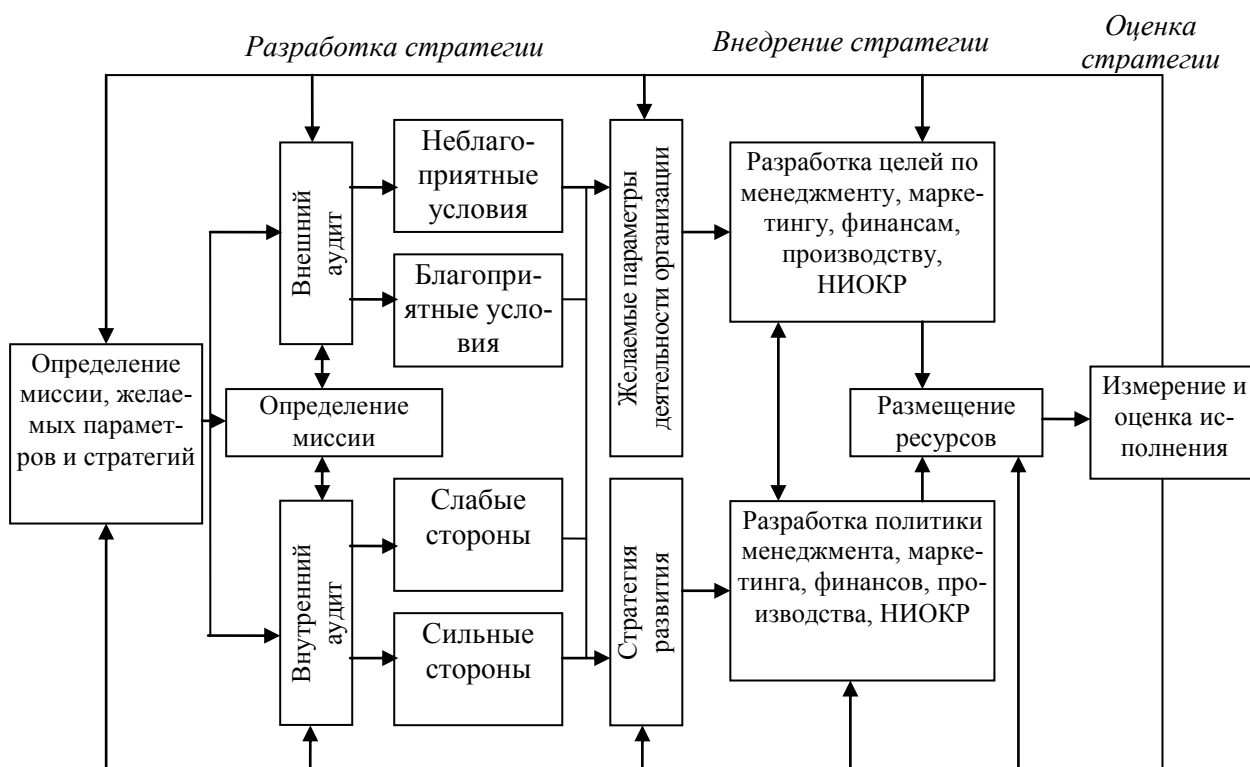


Рисунок 5 – Анализ в модели стратегического менеджмента Ф. Дэвида

Идеи М. Портера нашли свое дальнейшее развитие в концепции стратегического конфликта, использующей при анализе и разработке стратегий аппарат теории игр, а также в концепции стратегических групп, применявшей факторный анализ и алгоритмы кластеризации. К этому же периоду развития теории стратегического анализа относятся исследования проблем диверсификации бизнеса и поиск взаимосвязи стратегий с экономическими результатами организаций на основе статистической и эконометрической обработки больших массивов данных для проверки гипотез (например, модель PIMS компании General Electric, являющаяся попыткой обобщения всех переменных, влияющих на долгосрочную

прибыльность организаций [15]). В основе всех рассмотренных выше концепций стратегического анализа лежало предположение об относительной стабильности отрасли и рынка, а также возможности организации по эффективному рыночному позиционированию, которое обеспечивало устойчивые конкурентные преимущества и экономическую эффективность предприятия. В целом, в 1980-е гг. была сформирована теоретическая модель стратегического анализа [24] (рисунок 6), отличающаяся усилением междисциплинарного подхода к исследованию внешней и внутренней среды бизнеса на основе экономики, социологии, психологии, политологии, а также маркетинга и организационного поведения.



Рисунок 6 – Основные составляющие стратегического анализа по Д. Аакеру

С течением времени стало очевидно, что основные допущения М. Портера о природе отраслевой конкуренции и о позиционировании организации, как основного источника устойчивых конкурентных преимуществ, далеко не всегда подтверждались на практике. Как показали исследования того времени, конкурентоспособность предприятия в большей степени определялась уникальными

ресурсами и организационными способностями, а не его позицией в отрасли. Поэтому в 1990-е гг. на смену позиционной концепции приходит ресурсная концепция [25], представляющая собой синтез экономической логики и поведенческих аспектов организации. Стратегический анализ на основе ресурсной концепции в большей степени сосредоточился на выявлении возможностей использования ресурсов и компетенций организации в условиях изменяющейся внешней среды для достижения долгосрочных целей [26,27] (рисунок 7).



Рисунок 7 – Анализ в схеме стратегического процесса Д. Кэмпбела и Дж. Стоунхауса

В рамках данной концепции *стратегия* стала рассматриваться как способ получения экономических выгод (рент) вследствие устойчивых конкурентных преимуществ [28]. При этом начинают уделять внимание и *функциональным стратегиям* (таблица 2), сфокусированным на эффективном использовании ресурсов для реализации организационных способностей (компетенций) с целью формирования и поддержания конкурентных преимуществ предприятия [29,30]. По мнению Б. Карлоффа, «формирование функциональных стратегий – неподнятая целина менеджмента, где скрыты огромные резервы эффективности» [15].

Таблица 2 – Типология функциональных стратегий предприятия

Функциональная область	Содержание стратегии	Тип конкурентного преимущества				
		цена	качество	сервис	время	информация
Маркетинг	<i>Стратегия сегментирования рынка</i> определяет подходы к определению групп покупателей	Недифференцированный маркетинг	–	–	–	–
		Дифференцированный маркетинг Концентрированный маркетинг				
	<i>Стратегия позиционирования товара в целевом сегменте рынка</i> определяет размещение товара на рынке	Позиционирование, основанное на выгодах от приобретения товара	Позиционирование, основанное на отличительном качестве товара	Позиционирование, основанное на особом способе использования товара	Позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товара	Позиционирование по отношению к конкурирующему товару
Производство	<i>Стратегия производственных процессов</i> определяет способы преобразования ресурсов в продукцию	Фокусирование на продукте	Фокусирование на процессе	Фокусирование на продукте	Фокусирование на процессе	Производство
НИОКР	<i>Инновационная стратегия</i> определяет направления исследований и разработок, адаптации нововведений к условиям производства и рынка	Стратегии продуктовой и процессной имитации Стратегия следования за рынком Стратегия опережающей наукоемкости	Стратегия поддержки продуктового ряда Стратегия ретро нововведений Стратегия радикального опережения	Стратегия технологической связанности	Стратегии продуктовой и процессной имитации Стратегия радикального опережения	Стратегия лицензирования Стратегия параллельной разработки Стратегия вертикального заимствования
Кадровое обеспечение	<i>Персонал-стратегия</i> определяет подбор, развитие и управление персоналом	Стратегия стимулирования	Стратегия инвестирования	Стратегия вовлеченности		
Логистика	<i>Логистическая стратегия</i> – направление развития логистики в организации	Стратегия минимизации общих логистических издержек	Стратегия логистического аутсорсинга	Стратегия улучшения качества логистического сервиса	Стратегия минимизации инвестиций в инфраструктуру	Стратегия улучшения качества логистического сервиса
Финансы	<i>Финансово-инвестиционная стратегия</i> определяет приоритеты использования источников привлечения и расходования финансовых средств	Стратегия использования собственных финансовых средств	Стратегия мобилизации всех источников финансирования	Стратегия следования за крупным и стабильным потребителем (заказчиком)	Стратегия кредитного финансирования	Стратегия расширения акционерного капитала

Составлено автором по [31-36].

Для обоснования функциональных стратегий потребовалось дополнить стратегический анализ методами экономического анализа. В настоящее время в рамках теории и практики экономического анализа разработано большое количество методов, классификация которых представлена в работах [16-18,37,38]. Известные подходы к экономическому анализу могут быть сведены к следующим основным типам: горизонтальный (трендовый, динамический, ретроспективный, перспективный) анализ; вертикальный (структурный) анализ; сравнительный анализ и факторный анализ. Горизонтальный анализ позволяет провести сравнение показателей во времени. Вертикальный анализ дает возможность сравнивать абсолютные величины отдельных показателей, формирующих совокупный итоговый показатель, а также установить их удельный вес. Сравнительный анализ отличается от других видов анализа тем, что при изучении анализируемого объекта проводится сопоставление фактических результатов с целями, а также с показателями аналогичных объектов, научно-техническими нормами, стандартами, среднеотраслевыми показателями. На основе такого анализа появляется возможность более полного выявления резервов повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия. Факторный анализ предполагает определение набора факторов, оказывающих влияние на изменение показателя результатов деятельности анализируемого объекта. Факторный анализ может быть детерминированным (влияние факторов на результативность носит функциональный характер) и стохастическим (связь факторов с результатом является вероятностной).

В стратегическом анализе для решения конкретных задач разработки и реализации стратегии применяются сочетания различных методов и подходов. В общем случае, при проведении ретроспективного анализа для упорядочения исходных данных целесообразно использовать такие методы, как группировка, агрегирование, детализация, балансирование, выявление «узких мест» и «ведущих звеньев». Затем можно применить один из методов сравнения (структурный, временной, динамический, пространственный, базисный, рейтинговый) или их сочетание. Для выявления детерминированных связей в анализируемых явлениях и процессах применяют методы элиминирования, абсолютных и относительных

разниц и т.п. Для определения влияния различных факторов на результирующий показатель используются методы корреляционного, регрессионного и дисперсионного анализа. В ходе прогнозного анализа применяются методы оценки альтернатив (целевой, балльный, экспертный, ранжирования, парного сравнения). В ходе формулирования стратегических целей и альтернативных стратегий широко используются эвристические методы («мозговой штурм», деловые игры, социологические опросы).

В целом, в рамках ресурсной концепции произошло дальнейшее развитие теории стратегического анализа, которое В.С. Катькало назвал «управленческим расширением» [8]. Среди оригинальных инструментов стратегического анализа, разработанных в рамках ресурсной концепции, особого внимания заслуживает аналитическая схема VRIO, предложенная Дж. Барни [27]. Успешными разработками являются также модель жизненного цикла способностей К. Хелфата и М. Петераф [39].

Дальнейшее развитие теории стратегического анализа связано с формированием новой экономики [40], в которой успех предпринимательской деятельности обеспечивают непрерывные инновации на основе реализации динамических способностей и организационного обучения. Данный этап в развитии теории стратегического анализа называют также стратегическим предпринимательством (Х. Виссема) [10] или стратегической инновацией (Р. Грант) [5]. В 2000-е гг. были разработаны концепция «стратегии как революции» К.К. Прахалада и Г. Хамела [41] концепция «подрывных технологий» К. Кристенсена [42], концепция динамического ресурсного соответствия Х. Итами [8], сетевая концепция стратегий Р. Майлза и К. Сноу [43], концепция обучающейся организации П. Сенге [44], концепция «открытых инноваций» Г. Чесбро [45], концепция стратегического управления на основе знаний И. Нонака, Х. Такеучи [46], концепция внутрикорпоративной согласованности Д. Тиса, Р. Рамельта, Дж. Дози и С. Уинтера [47], ресурсная теория диверсификации Д. Тиса, К.К. Прахалада, и Г. Хамела [6, 41] заложившие основы для формирования динамического подхода к стратегическому анализу. Основной идеей концепции динамических способностей, пред-

ложенной Д. Тисом, Г. Пизано и К. Эйзенхардтом, является то, что стратегия должна быть динамичной, а конкурентные преимущества основаны на ресурсах и способностях, которые не могут быть предметом рыночных сделок купли-продажи. В классической трактовке Д. Тиса *динамические способности* представляют собой потенциал организации, позволяющий интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для соответствия быстро меняющейся внешней среде [6]. По мнению В.С. Катькало, уже в 2010-е гг. может окончательно оформиться динамическая концепция стратегического управления, базирующаяся на понимании *стратегии* как единства ее содержания, процесса и контекста [8]. Данную точку зрения разделяет и Г. Минцберг [2], который считает, что стратегия должна быть «развивающейся», формироваться в процессе ее реализации. Подобная трактовка стратегии заставляет исследователей обращать все большее внимание на **динамические аспекты анализа**, раскрывающие трансформацию взаимосвязей внешних и внутренних факторов деятельности организации во времени. Для этого были предприняты попытки разработать теоретические схемы стратегического анализа динамических способностей организации, рассмотренные в работе [6], которые отличает меньшая формализация и применение методов качественного оценивания.

Проведенное исследование эволюции теории стратегического анализа позволило выявить внутренние противоречия, проявляющиеся через дуализмы творческого и рационального, общего и особенного, динамики и статики, количественного и качественного. В таблице 3 представлены основные дихотомии теории стратегического анализа на различных этапах ее развития. В настоящее время исследователями предпринята попытка преодоления ряда дихотомий путем сочетания анализа внешней и внутренней среды, количественной и качественной оценки условий и результатов деятельности предприятий. В рамках ресурсной концепции в ходе стратегического анализа внешняя и внутренняя среда не противопоставляются, а рассматриваются во взаимодействии, реализация концепции динамических способностей предполагает применение как статиче-

ского, так и динамического анализа, качественная оценка деятельности предприятий дополняется количественной.

Таблица 3 – Основные дихотомии теории стратегического анализа

Компоненты стратегического анализа	Дихотомии	Концепция стратегического планирования	Концепция стратегического позиционирования	Ресурсная концепция
Подход к анализу	Нормативный – Позитивный	Преимущественно нормативный	Преимущественно позитивный	Преимущественно позитивный
Основной метод исследования	Дедукция – Индукция	Преимущественно дедукция (портфельный анализ)	Преимущественно дедукция (модель отрасли)	Преимущественно индукция (кейс-метод, бенчмаркинг)
Основная единица анализа	Внешняя среда – Организация	Акцент на «стыковку» внутренней и внешней среды	Преимущественно анализ внешней среды	Внешний анализ во взаимосвязи с внутренним анализом
Методы оценки явлений и процессов	Количественные – Качественные	Количественные методы	Количественные методы	Сочетание количественных и качественных методов оценки
Учет фактора времени	Статический – Динамический	Статический	Статический	Переход к динамическому анализу
Отношение к нестабильности деловой среды	Реактивный – Проактивный	Реактивный	Проактивный	В зависимости от стадии жизненного цикла отрасли
Следование схемам	Рациональный – Творческий	Рациональный	Рациональный	В зависимости от стадии жизненного цикла организации и квалификации руководителей

Для современного этапа развития теории стратегического анализа характерен отказ от нормативного подхода, исследований на основе дедукции и рациональных схем, применяемых представителями школ планирования и проектирования и позволяющих получать лишь предписывающие рекомендации относительно организационных стратегий. Дедуктивный метод исследования (от общего к частному), предназначенный для создания универсальных концепций и схем анализа, не учитывает специфику предприятий и их внешнего окружения, поэтому в настоящее время предпочтение отдается индуктивному методу. Вместе с тем простое копирование опыта, выявленного с помощью анализа кейсов и бенчмаркинга, фокусирующее внимание аналитиков на описаниях действий и решений менеджеров отдельных организаций, в условиях быстроизменяющейся среды бизнеса может дать лишь кратковременный эффект.

Серьезной проблемой стратегического анализа продолжает оставаться его статический характер. Применяемые в настоящее время методы стратегического анализа в зависимости от объекта подразделяются на следующие группы: методы анализа внешней среды (STEP-анализ (другие варианты – PEST, STEEP, TEMPLES), метод профиля среды, метод ключевых вопросов, анализ сценариев) [9]; методы анализа отрасли и конкуренции (карта стратегических групп, модель «5 сил», анализ стоимостных цепочек, анализ ключевых факторов успеха и движущих сил отрасли, анализ конкурентов и посредников и др.) [13]; методы анализа внутренней среды (SNW-анализ, бенчмаркинг бизнес-процессов, анализ ресурсов на основе рыночных тестов и др.) [25,48]; модели стратегического позиционирования (матрица BCG; модели GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Хоффера – Шендела) [49]; методы анализа развития (SWOT-анализ, кривая опыта, матрица «товары-рынки», GAP-анализ, модель жизненного цикла, метод SPACE) [11,50,51]. Перечисленные методы анализа являются статичными и описательными, представляющими ситуацию в определенный момент времени настоящего или будущего. Попытки совмещения моделей (например, модели «5 сил» и STEP-анализа) или проведение анализа для разных моментов времени позволяют отчасти придать его результатам динамический характер, но полностью не решают проблему статичности. Кроме того, данные методы зачастую претендуют на универсальность, в то время как отраслевые и рыночные условия могут значительно различаться, а возможности предприятия по изменению внешней и внутренней среды зависят от многих специфических факторов.

Противоречие между статикой и динамикой, по сути, является противоречием между объектом и субъектом познания. Зачастую мышление стратега статично: состояние предприятия, отрасли, рынка рассматривается и оценивается в конкретный момент времени, в то время как объект анализа не статичен и меняется под влиянием процессов, происходящих как во внутренней, так и во внешней среде бизнеса. Динамический анализ, в котором время рассматривается в качестве независимой переменной, позволяет исследовать организацию, отрасль, рынок в диалектическом развитии, с учетом причинно-следственных взаимосвя-

зей и соподчиненности с другими экономическими объектами. В условиях турбулентной деловой среды динамический анализ, учитывающий эффект вероятных изменений ключевых переменных, позволяет выявить механизм уникальности и эффективности предприятия в долгосрочном периоде.

В настоящее время стратегический анализ выполняет информационную функцию и функцию обоснования вариантов стратегических решений, что определяет его тесную связь с другими науками, в первую очередь экономическими, что рассмотрено в работах [52-54]. По мере развития теории стратегического анализа для научного осмысления причин и механизмов формирования и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ требовался выход за рамки традиционного экономического анализа в направлении его синтеза с другими научными дисциплинами об организации и конкуренции. Междисциплинарный подход, в отличие от мультидисциплинарного, позволяет проводить стратегический анализ с учетом характеристик стратегических решений, сформулированных в работе [11]: масштабности деятельности (географическое положение, рынки); соответствия деятельности внешним и внутренним возможностям (ресурсы, организационные компетенции); комплексности условий для организационных изменений; долговременной ориентации бизнеса.

Дальнейшее развитие теории стратегического анализа должно быть связано с учетом фактора времени при проведении исследований условий бизнеса, использованием количественных и качественных оценок экономических и организационных факторов и процессов развития деловой среды, а также их причинно-следственных взаимосвязей. Наряду с этим, в тех случаях, когда удастся сформулировать точные критерии стратегических решений и количественно оценить их последствия, возможно применение традиционной концепции экономического анализа.

1.2 Исследование организационно-экономического развития в контексте стратегического анализа

Формирование понятия «развития» как научной категории происходило под влиянием смены теоретических концепций в различных областях человеческого знания (таблица 4). Современной трактовке предшествовала точка зрения Платона [55], согласно которой развитие представляет собой развертывание, вследствие чего все возможности, с самого начала заложенные в зародыше, постепенно проявляются, переходят из имплицитного существования к эксплицитному. В физике толкование «развития» основано на методе сведения явлений к их физическим причинам и определении его через механическое движение.

Таблица 4 – Определения понятия «развитие»

Авторы, научные школы и направления	Определение	Примечание
Платон	Постепенный переход возможностей из имплицитного существования к эксплицитному	Диалектика определяется только лишь как познание самих сущностей вещей
Механицизм (Г. Галилей, И. Ньютон, П.-С. Лаплас, Т. Гоббс, Е. Дюринг и др.)	Движение внешнее по отношению к неизменяющейся, вечно самотождественной субстанции, являющейся носителем движения	Сложные природные процессы рассматриваются как комбинации простых причин, главная из них – механическое движение
Диалектика (Г. Гегель)	Процесс непрерывного движения, изменения, преобразования	Диалектика – наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления
Диалектический материализм (К. Маркс, Ф. Энгельс)	Движение, в результате которого происходит восхождение от простого к сложному, от низшего к высшему	Перевод диалектики в материалистическую плоскость (диалектический материализм)
Термодинамика неравновесных процессов (И. Пригожин)	Переход от одного состояния локального равновесия к другому	Основывается на предположении о локальном равновесии, что является грубым допущением
Синергетика (Г.Хакен, С. П. Курдюмов, Е. Н. Князева)	Процесс локальной упорядоченности и самоорганизации на основе обмена энергией и веществом с внешней средой	Не может рассматриваться как универсальная теория эволюции
Тектология (А.А. Богданов)	Структурное преобразование любых систем	Основы системного подхода
Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), Г.С. Альтшуллер	Изменения состояния и структуры объекта, которые могут быть описаны как последовательность, подчиняющаяся определенной закономерности	Развитие рассматривается как частный случай эволюции
Биогенетический закон (Э. Геккель, Ф. Мюллер)	Филогенез – эволюция органического мира, отдельных групп, органов и систем. Онтогенез – совокупность последовательных преобразований организма от зарождения до конца жизни.	Согласно биогенетическому закону развития, онтогенез – краткое и быстрое повторение филогенеза, в ходе которого индивидуальное развитие служит источником эволюции, что отражается на онтогенезе

Составлено автором по [55-59,61-64,70,71].

Общенаучное представление о развитии начало формироваться в рамках немецкой классической философии. Г. Гегель описал весь природный, исторический и духовный мир в виде процесса непрерывного движения, изменения, преобразования и развития и разработал диалектику как системы принципов, законов и категорий [56]. К. Маркс и Ф. Энгельс, переведя диалектику в материалистическую плоскость (диалектический материализм), сформулировали ее основные законы. С точки зрения диалектического материализма, развитие представляет собой не просто движение, под которым подразумевается любое изменение, а такое движение, в результате которого происходит восхождение от простого к сложному, от низшего к высшему. По Ф. Энгельсу [57] наиболее общими законами диалектики являются 1) закон перехода количественных изменений в качественные, который выражает движущую силу развития; 2) закон единства и борьбы противоположностей, показывающий, как осуществляется возникновение нового на основе революционного, скачкообразного и эволюционного изменений явлений; 3) закон отрицания отрицания, отражающий развитие как определенным образом направленный процесс. Предметы и явления объективного мира в процессе своего развития переходят из состояния несущественного различия составляющих их сторон к существенным различиям и противоположностям, которые вступают между собой в противоречие, составляющее внутренний источник развития данного явления. Развитие представляет собой процесс движения от простого к сложному, от низшего к высшему, новому качеству. При этом количественные изменения явлений до определенного предела имеют характер относительно непрерывного роста объекта при неизменном качестве. На определенной стадии развития объект теряет свое прежнее качество и становится новым. Отрицание, представляет собой необходимое условие развития, является не только отрицанием старого, но и утверждением нового, которое впоследствии вновь переходит в иное качество. Развитие можно охарактеризовать как процесс отрицания отрицания, переход явлений из одного качественного состояния в другое, при котором на более высоком уровне воспроизводятся некоторые черты старого качества. В целом, открытие и научное обоснование законов диалектики

обогастило понимание универсальных форм, путей и движущей силы развития материального мира и заложило основы для дальнейшего исследования и конкретизации идей диалектики в различных областях науки.

Современное общенаучное представление о развитии базируется на положениях теории систем, где данная категория используется для описания системной динамики. Исследование процесса развития, соотношения развития и устойчивости, а также изучение механизмов, лежащих в их основе, являются наиболее сложными задачами теории систем в настоящее время [58]. При этом развитие рассматривается как частный случай изменения, наряду с функционированием, ростом, деградацией и спадом. Для характеристики *изменения*, под которым понимается процесс перехода от одной ситуации к другой, используется ряд понятий, отражающих перемены в системе, касающиеся ее состава и структуры. В частности под *функционированием* системы понимают такие изменения ее элементов и параметров, которые не затрагивают ее структуру. В том случае, если происходит количественное наращивание состава системы, но при этом не изменяются ее свойства, то говорят о *росте*. Изменения системы, при которых в позитивном направлении изменяются ее существенные свойства, называют *развитием*. Развитие может быть выражено в количественных, качественных и структурных преобразованиях от низшего к высшему, от простого к сложному, появляются новые позитивные качества (функции), что связано с повышением уровня организованности системы. Наряду с процессами роста и развития в системе могут происходить обратные процессы: *спад* (сокращение, уменьшение) и *деградация* (утрата или ослабление полезных свойств). В зависимости от протекания развития различают процессы монотонные (одномерный поступательный рост показателей), периодические (повторяющиеся через определенные промежутки времени), гармонические (изменение величин во времени по синусоидальному или косинусоидальному закону), импульсные (последовательность одиночных импульсов) и т.д. По времени разворачивания и протекания выделяют кратковременные (время протекания меньше времени существования объекта), долговременные (происходят на протяжении всего времени существования объекта) и

постоянные (несвязанные с существованием какого-либо одного объекта) процессы развития. По характеру протекания различают эволюционное (постепенное изменение отдельных свойств, качеств и элементов) и революционное (стремительное, затрагивающее всю систему) развитие. Механизм развития с точки зрения системного подхода представлен на рисунке 8.

Основным источником и *причиной развития* системы является наличие противоречия между функцией и целью системы, между ее потребностями и возможностью их удовлетворения, между интересами разных групп элементов, которое может породить кризис и спровоцировать изменения. Развитие служит инструментом преодоления противоречия и реализуется путем целенаправленных воздействий на систему. Оно возможно только при наличии следующих *факторов*: возможности изменяться, наследуемости всего положительного, подтвержденного предыдущим функционированием, последующий отбор наилучшей структуры и параметров системы, благодаря которым, она выходит на новый уровень упорядоченности. Основными *критериями развития системы* являются: изменение целей; повышение организованности; увеличение информации; снижение энтропии.

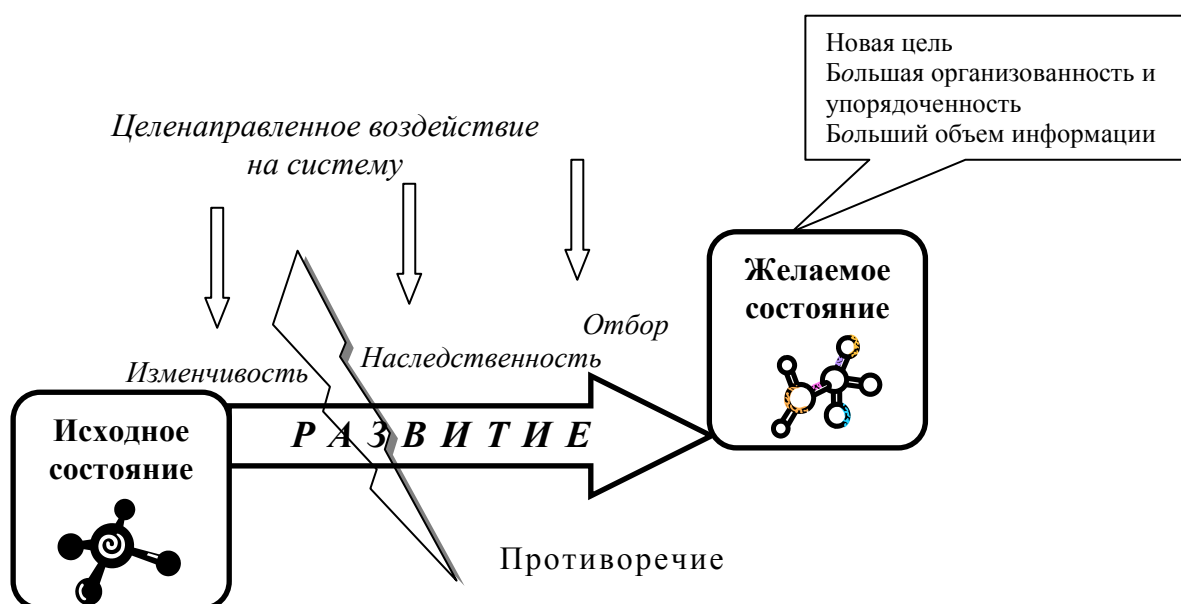


Рисунок 8 – Процесс и механизм развития с точки зрения системного подхода

Выявление *закономерностей развития*, скачкообразных переходов от количественных изменений к качественным в разное время осуществлялось в рамках термодинамики неравновесных процессов (И. Пригожин) [59], теории катастроф (Р.Том, В. И. Арнольд) [60] и синергетики (Г.Хакен, С. П. Курдюмов, Е. Н. Князева) [61]. Согласно термодинамике неравновесных процессов скачкообразное развитие происходит в критических состояниях системы (точках бифуркаций), при которых она становится неустойчивой относительно случайных отклонений от среднего значения характеризующих ее физических величин (флуктуаций) и возникает неопределенность состояния (хаос или более высокий уровень упорядоченности). В соответствии с теорией катастроф скачки (катастрофы) могут возникать в ответ на небольшие изменения внешних условий. В рамках синергетики, являющейся междисциплинарным научным направлением, изучаются процессы развития на основе принципов самоорганизации систем [62]. По определению, данному Г. Хакеном в 1980-е гг., «самоорганизация – процесс упорядочения (пространственного, временного или пространственно-временного) в открытой системе, за счет согласованного взаимодействия множества элементов ее составляющих» [63], который осуществляется без внешнего воздействия.

В 1920-е годы А.А. Богдановым была разработана «всеобщая организационная наука» (тектология) [64] об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, общая теория организации и дезорганизации. Он заложил основы новой синтетической науки, охватывающей все области человеческого знания. Равновесное состояние системы рассматривалось А.А. Богдановым как «динамическое» или «подвижное»: он считал, что постоянное взаимодействие прогрессивно развивающейся системы с окружающей средой приводит со временем к неравновесности, последующей неустойчивости (кризису) и очередной структурной перестройке, создающей новую устойчивость и новое состояние равновесия на более высокой витке ее дальнейшего развития. А.А. Богдановым впервые были сформулированы основные положения системного подхода, развитые в кибернетике Н. Винера [65] и общей теории систем Л. фон Берталанфи [66]. Тектология А.А. Богданова является теоретической осно-

вой *концепции устойчивого развития*, предложенной в 1980-е годы ООН, согласно которой необходимо обеспечивать не только экономический рост, но и справедливое распределение его результатов, «удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений» [67]. «Процессу такого развития присущи порядок и безопасность, выживаемость и сохраняемость структур в противовес хаосу и катастрофичности... это такая творческая эволюция системы, при которой никакие преобразования внутри системы, никакие внешние возмущающие факторы не могут вывести ее из состояния динамического равновесия» [68].

Общенаучная теория развития широко применяется для описания процессов изменений в технических, социальных, биологических и экономических системах с учетом их специфики и особенностей функционирования. Рассмотренные в таблице 5 концепции, базирующиеся на общенаучном представлении о развитии и определяющие его различные аспекты, оказываются недостаточными для целей стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия, не позволяют в полной мере понять его цели, источники и ограничения, поэтому необходимо уточнение данной категории на концептуальном уровне.

До недавнего времени стратегическое организационно-экономическое развитие рассматривалось исследователями как непрерывный эволюционный процесс, позволяющий предприятию поддерживать свое равновесие и функционирование в нормальном состоянии, происходящие изменения были дискретны и соответствовали внешним условиям бизнеса. В настоящее время, как это показано в работе [69], в организациях, управляемых в соответствии со стратегией, развитие происходит революционно и представляет собой преодоление организационного кризиса, вызванного конфликтом между стратегией и внешним окружением путем изменения старых организационных структур, стереотипов мышления, правил и процедур на основе организационного обучения и управления организационным знанием.

Таблица 5 – Теоретические аспекты развития систем различной природы

Тип системы	Теории, концепции, модели	Основные теоретические положения
Технические системы	<p>Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшуллера [70]</p> <p><i>Развитие технических систем</i> – частный случай эволюции, изменения состояния и структуры объекта в ходе его взаимодействия с внешней средой, которые могут быть описаны как закономерная последовательность.</p>	<p>Сформулированы <i>законы развития технических систем</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> – законы группы «статика» определяют начало жизни системы как результат синтеза отдельных ее частей (закон полноты ее частей (их наличие и минимальная работоспособность); закон «энергетической проводимости» (сквозной проход энергии по элементам); закон согласования ритмики (частоты колебаний, периодичности)); – законы группы «кинематика» определяют развитие систем, независимо от конкретных технических и физических факторов (закон увеличения степени идеальности системы; закон неравномерности развития ее частей (чем сложнее система, тем неравномернее развитие ее частей); закон перехода в надсистему (при исчерпании возможностей система продолжает развиваться как часть надсистемы)); – законы группы «динамика» отражают развитие систем под действием технических и физических факторов (закон перехода с макроуровня на микроуровень; закон увеличения степени всеполютности (дисперсности веществ, а связей между элементами и отзывчивости системы).
Биологические системы	<p>Биогенетический закон Геккеля-Мюллера [71].</p>	<p><i>Филогенез</i> – историческое развитие организмов, эволюция органического мира. <i>Онтогенез</i> – совокупность преобразований организма от его зарождения до конца жизни; быстрое повторение филогенеза, в ходе которого индивидуальное развитие служит источником эволюции, отражающейся на онтогенезе.</p>
Социальные системы	<p>Теории социального развития [72]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>социокультурные</i> (О. Конт, М. Вебер, П. Сорокин), - <i>индивидуально-технологические</i> (теория стадий экономического роста У. Ростоу; теория индустриального общества Д. Белла); - <i>социально-экономические</i> (К.Маркс, К. Бюхер, Б. Гильдебранд) 	<p><i>Социальное развитие</i> – частный случай прогрессивных социальных изменений (перемены в социальных общностях, группах, институтах, организациях и обществах в их взаимоотношениях друг с другом, а также с индивидами в течение определенного промежутка времени).</p> <p>Может быть структурным (трансформация структуры социальных образований), функциональным (изменение функций социальных институтов и организаций), процессуальным (перемены в их взаимоотношениях) и мотивационным (изменения в сфере индивидуальной деятельности).</p> <p>Основными <i>социально-культурными</i> факторами изменений, являются мировоззрение, религия, система ценностей и менталитет социальной группы и общества.</p> <p>Социальные изменения рассматриваются как производные от изменений в сфере <i>производства</i>.</p> <p>Социальные изменения рассматриваются в системе <i>экономических отношений</i>.</p>
Экономические системы	<p>Теории экономического роста (А. Смит, Ж.Б. Сэй, Дж.М. Кейнс) [73-76].</p> <p>Теория экономического развития (Й. Шумпетер).</p>	<p><i>Экономический рост</i> – переход от одного равновесного состояния экономической системы к другому при увеличении национального дохода в результате различных факторов. Экстенсивный рост требует количественного увеличения факторов производства, интенсивный – повышение качества и эффективности использования ресурсов [77].</p> <p><i>Экономическое развитие</i> – совокупность экономического роста, структурных сдвигов в экономике, совершенствования условий и качества жизни населения в соответствии с потребностями технологического и социального прогресса. Главное условие – нововведения (новый продукт, новый метод производства, новый рынок, новый источник сырья, новая орг. структура) [78].</p>

Тип системы	Теории, концепции, модели	Основные теоретические положения
Экономические системы	Теории экономического цикла (А. Афталион, А. Шпитгоф, М.Туган-Барановский, К. Маркс, Т. Веблен, У. Митчелл, Дж. Хикс, Н.Д. Кондратьев, Й. Шумпетер, Р. Хоутри, А. Пигу).	Понятие «цикла» отражает законченность процесса предполагаемым результатом; повторяемость процессов развития (диахронность развития); упорядоченность стадий, наличие передачи информации от одного поколения результатов к другому [79]. <i>Монетаристы</i> рассматривают проблему цикличности как результат процессов в сфере обращения [80]. Представители <i>неокейнсианства</i> объясняют кризисы перепроизводства недостаточной склонностью к потреблению [81]. В <i>марксистской теории</i> цикличность – результат противоречия между общественным характером производства и частнокапиталистической формой присвоения результатов, что ведет к макроэкономическим диспропорциям. В <i>психологических теориях</i> оптимизм и пессимизм субъектов рынка влияют на капиталовложения, колебание экономических показателей [82].
	Теория экономической генетики (Н.Д. Кондратьев, Г. Годсон, О.В. Иншаков, В.И. Маевский, Ю.В. Яковец).	<i>Экономическая генетика</i> «позволяет понять внутренние механизмы динамики, соотношение и взаимодействие наследственности и изменчивости в процессе неравномерного циклического развития» [83,84], это «мостик», который позволяет соединить два направления экономической теории: теорию эволюционной экономики и теорию экономического роста (динамики) [85]. В наибольшей степени вопросы экономической эволюции и экономической генетики изучены на институциональном уровне (системы макроуровня: национальные экономики, отрасли, рынки) [86,87].
	Институциональная теория развития экономики (Т. Веблен, Д. Норт, В.И. Маевский, Р. Нельсон, С. Уинтер).	<i>Институциональные изменения</i> – процесс количественно-качественных изменений политических, правовых, социальных и экономических институтов. Экономика – эволюционирующая система, управляемая кумулятивными процессами. Согласно принципу «кумулятивной причинности» Т. Веблена [88], экономическое развитие характеризуется причинным взаимодействием экономических феноменов, усиливающих друг друга, закреплением форм поведения, образов мышления, которые в наибольшей мере способствуют выживанию и процветанию всего сообщества. По Д. Норту институциональные изменения – следствия изменений в правилах, неформальных ограничениях, в способах и эффективности принуждения к их исполнению [89]. Согласно определению В. И. Маевского, экономическое развитие (эволюция) – процесс роста многообразия, сложности и продуктивности экономики за счет периодически происходящей смены технологий, продуктов, организаций и институтов [90]. Представители социально-технологического институционализма (Дж. Гелбрейт, Я. Тинберген и др.) основой экономического развития считают внедрение науки и техники в производство; неоинституционалисты (Р. Коуз, О. Уильямсон) - деятельность и поведение людей.

С экономической точки зрения развитие характеризуется, прежде всего, повышением результатов функционирования предприятия, эффективности использования ресурсов. Категория «организационное развитие» применяется по отношению к организационным системам и может быть определена как постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с ис-

пользованием существующих идей и концепций, «увеличение желаний и способности удовлетворять свои собственные и чужие нужды и оправданные желания» [91]. Если экономический рост происходит за счет потребления материальных ресурсов и ведет к увеличению размера организации, то организационное развитие идет за счет использования информации и накопленных знаний, приводит к повышению ее компетентности и изменению структуры. Экономический рост ограничен ресурсами, к которым имеет доступ организация и внешними условиями, определяемыми строением бизнес-системы, а факторами, ограничивающими организационное развитие являются лишь ее способности к обучению.

Исходя из вышеизложенного, будем понимать под ***организационно-экономическим развитием промышленного предприятия*** процесс постоянного улучшения количественных и качественных характеристик элементов его бизнес-системы в ходе его взаимодействия с внешней средой, приводящего к росту конкурентоспособности на основе эффективной реализации потенциала. Согласно данному определению, организационно-экономическое развитие предприятия представляет собой комплекс количественного роста его экономических показателей, повышение конкурентоспособности, отражающее качественную составляющую и наращивание потенциала для дальнейшего развития (рисунок 9). При этом возможны два принципиально различных пути развития. Эволюционный тип развития предполагает пассивную адаптацию к изменяющимся внешним условиям путем эффективной аллокации ресурсов и гибкой технологической базы, приводящей к росту экономической эффективности предприятия. Революционное развитие связано с изменением деловой среды на основе непрерывных инноваций и управления организационным знанием, что требует смены стратегии и согласования потенциала предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта.

Организационно-экономическое развитие как категория стратегического анализа тесно связано с понятиями «бизнес-система», «потенциал развития», определяющий возможности изменений, и «конкурентоспособность», характеризующая их результат.

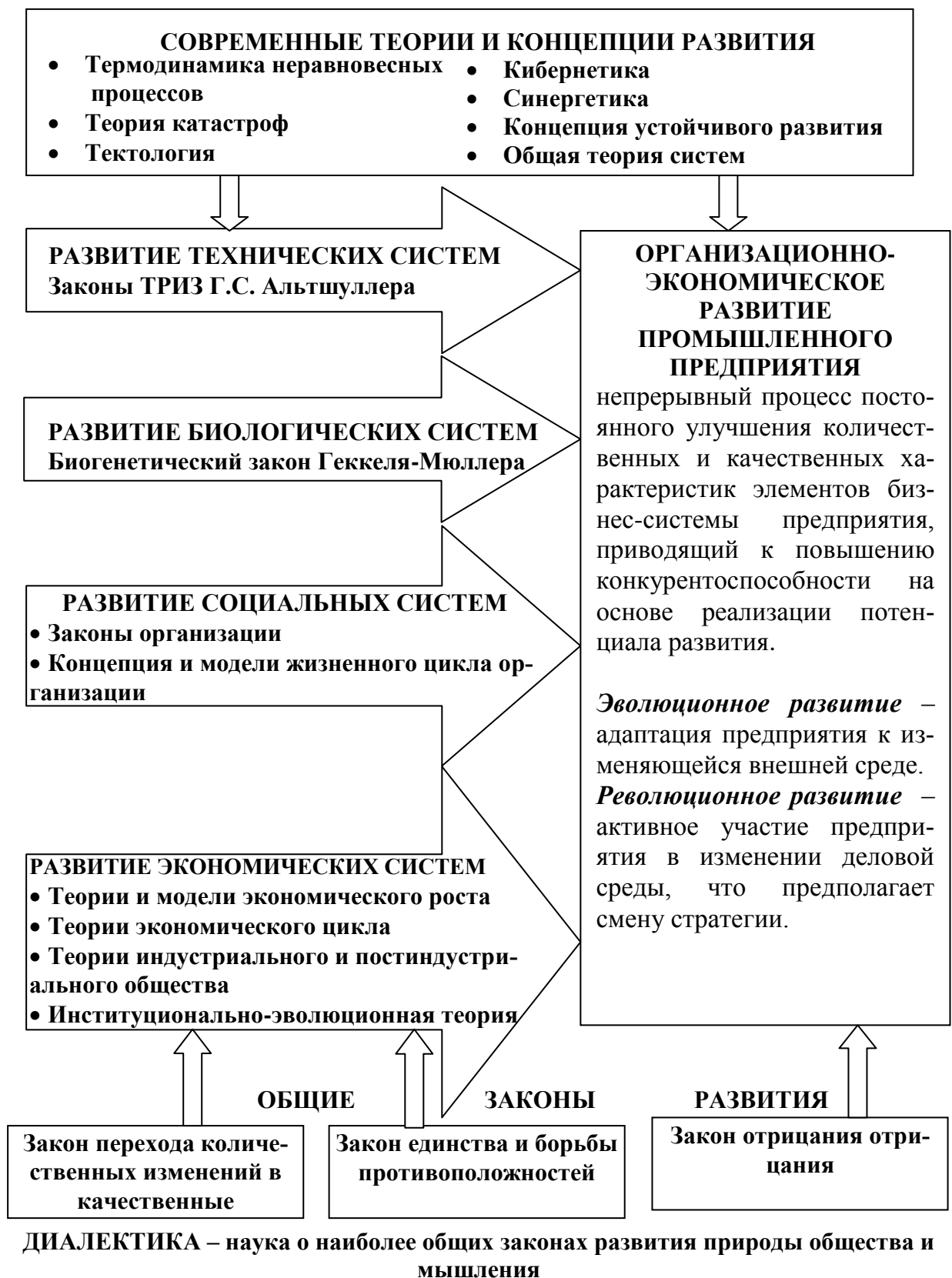


Рисунок 9 – Формирование понятия «организационно-экономическое развитие промышленного предприятия» на основе междисциплинарного подхода

Структурные изменения состояния предприятия в результате развития позволяет зафиксировать модель бизнес-системы, изображающая его состав и строение деловой среды. Понятие «бизнес-системы», предложенное консалтинговой компанией *McKinsey*, в настоящее время применяется при разработке стратегии [69], при моделировании бизнес-процессов [92], а также при проектировании логистической системы [93]. Границы бизнес-системы определяются задачами исследования и локализируются предприятием и его внутренними подсистемами или совокупностью экономических субъектов, участвующих в процессе создания стоимости. Для целей стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия бизнес-систему целесообразно ограничить совокупностью отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, в отрасли и на рынке, возникающих в процессе создания стоимости. В этом случае бизнес-система соединяет все элементы системной функции конкретного бизнеса, заключающейся в превращении внешних и внутренних возможностей (потенциала) предприятия в конкретные удовлетворенные потребности.

Процесс организационно-экономического развития, как частный случай абстрактного процесса, описанного В.Т. Ворониным в работе [94], может быть охарактеризован структурно-временными параметрами (начальный момент времени развития объекта; продолжительность стадий его жизненного цикла); параметрами, характеризующими масштабы изменений (интенсивность, удельный вес изменяющихся элементов); нормативными количественными соотношениями потребляемых ресурсов и создаваемого продукта, а также режимами реализации, математически описываемыми обобщенными функциями [95]. Развитие в рамках жизненного цикла описывается логистической S-кривой [96], согласно которой изменение основных параметров системы происходит таким образом, что графики временной зависимости этих параметров имеют S-образный вид. S-кривая применяется в стратегическом анализе для характеристики бизнес-системы с помощью моделей жизненного цикла (рисунок 10).

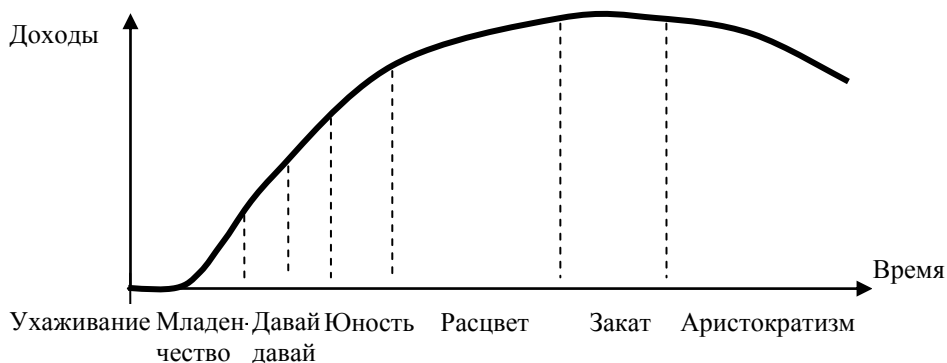
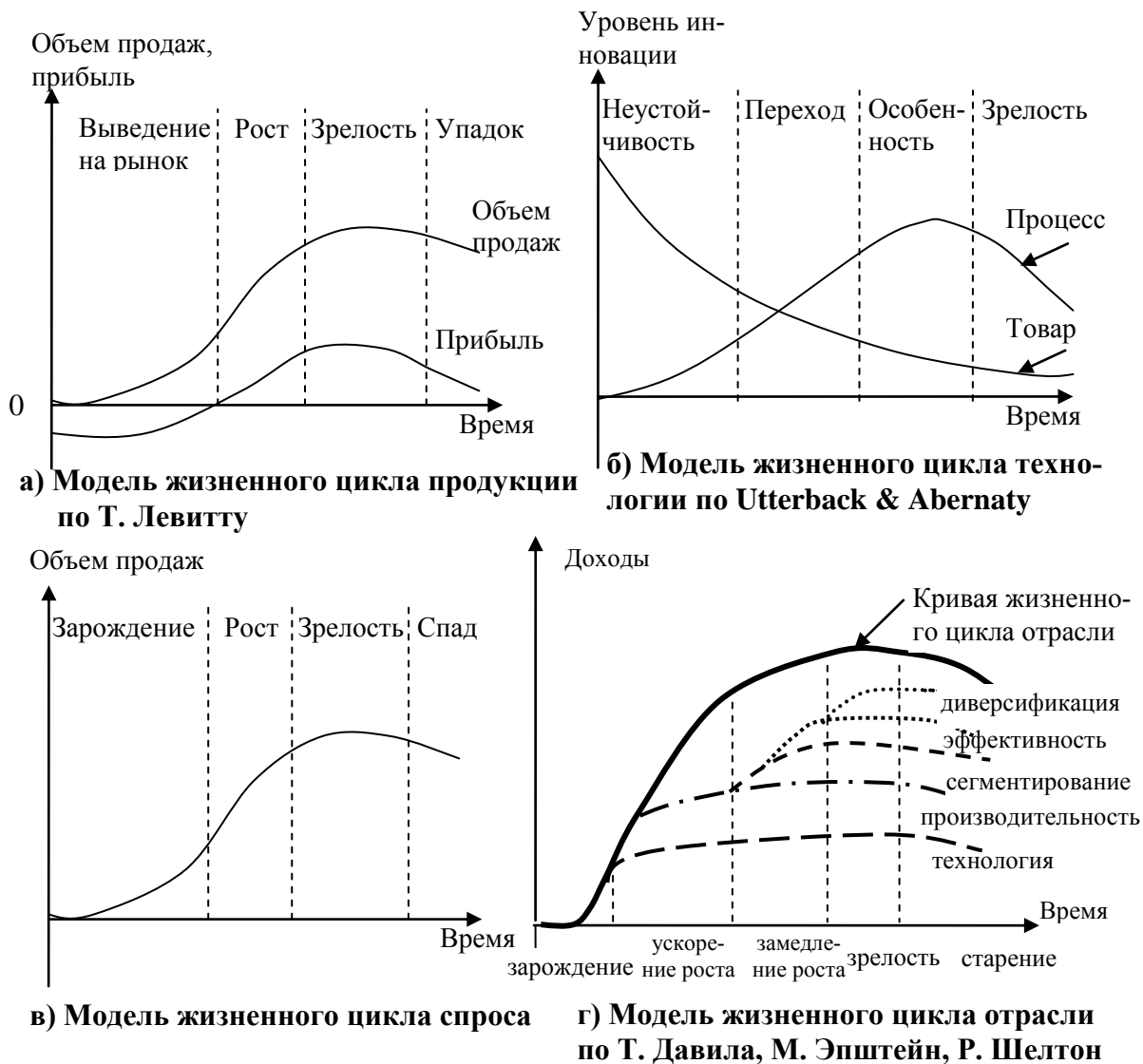


Рисунок 10 – Теоретические модели жизненного цикла

В процессе организационно-экономического развития можно выделить три уровня: внешний уровень процесса изменения бизнес-системы, внешний уровень стадий жизненного цикла составляющих ее рынков и отраслей и внутренний

уровень, определяемый стадией жизненного цикла предприятия. При этом необходимо помнить, что кривая жизненного цикла не отражает существа происходящих изменений, а лишь моделирует их результат, выраженный в изменении основных показателей, поэтому данная концептуальная модель используется преимущественно в рамках сравнительного анализа (таблица 6).

Таблица 6 – Характеристики стратегического анализа жизненного цикла составляющих бизнес-системы

Объект анализа	Стадия цикла	Причины	Признаки	Типовые решения для развития организации
Отрасль	Зарождение	Появление новой технологии Новые потребности	Появление венчурных предприятий	Создание предприятия Следование за первопроходцами
	Рост	Формирование групп лояльных потребителей Распространение новой технологии	Рост количества производителей Рост объема отраслевых продаж	Наращивание производственных мощностей Увеличение объема производства
	Зрелость	Рост конкуренции Укрупнение предприятий	Замедление и прекращение роста продаж Ценовая конкуренция	Выпуск специализированной продукции Снижение издержек
	Упадок	Появление новых технологий	Выход предприятий из отрасли Снижение объема продаж	Сокращение или продажа бизнеса и выход из отрасли
Рынок	Становление	Новые потребности	Неопределенная емкость Непредсказуемость поведения потребителей	Пробные продажи Формирование компетенций
	Рост	Внешние причины Положительный эффект масштаба	Формирование структуры рынка Рост объемов продаж	Агрессивная конкурентная политика Создание ресурсной базы
	Насыщение	Ограничения емкости рынка	Прекращение роста продаж Чувствительность потребителей к ценам	Сегментирование рынка Снижение себестоимости
	Спад	Альтернативные способы удовлетворения потребности	Падение объема продаж	Освоение растущих сегментов Уход с рынка
Организация	Младенчество	Формирование новой отрасли	Нехватка собственных ресурсов	Поиск инвесторов Формирование компетенций
	Рост	Рост спроса	Рост финансово-экономических показателей	Наращивание активов Инновации
	Зрелость	Рост конкуренции Рост активов	Формальная структура Формальные правила	Реструктуризация Снижение себестоимости
	Старость	Сворачивание отрасли и рынка	Потеря гибкости Прекращение инноваций	Реструктуризация Смена менеджмента
Товар	Выведение на рынок	Нехватка ресурсов Внешние причины	Малая доля рынка Затраты превосходят доход	Прогноз надсистемы Повышение отношения «функциональные возможности/затраты»
	Рост	Наращивание конкуренции со стороны других товаров	Рост объемов продаж Новые модификации товара	Приспособление к инфраструктуре и источникам ресурсов
	Зрелость	Внешние ограничения Достижение внутренних пределов	Потребление специализированных ресурсов Совершенствование товара	Снижение затрат Развитие сервисных функций
	Упадок	Появление новых товаров Изменения потребностей	Падение рентабельности Сужение рынка сбыта	Снижение затрат Поиск новых сегментов

Объект анализа	Стадия цикла	Причины	Признаки	Типовые решения для развития организации
Технология	Неустойчивость	Фундаментальные и прикладные исследования	Неопределенность покупательских потребностей	Направленность на товарную инновацию
	Переход	Стандартизация отраслевой технологии	Совершенствование процесса	Структурирование организаций
	Особенность	Распространение технологии в отрасли	Превосходство процессной инновации над товарной	Дальнейшая структуризация организаций Регламентация процесса
	Зрелость	Зрелость отрасли	Прекращение товарных инноваций	Сокращение издержек Упрощение технологии
Динамические способности	Становление	Возникновение организации	Открытие новых приемов и методов	Создание ресурсной основы для развития
	Развитие	Рост конкуренции Рост организации	Постепенное формирование компетенций	Накопление опыта и рутинизация операций
	Зрелость	Ускорение роста организации Стандартизация отраслевой технологии	Прекращение формирования способности Стабилизация положения организации на рынке	Формализация опыта и знаний Организационное обучение
	Отступление (смерть), ограничение	Внешние события Решения собственников и руководителей организации	Ухудшение результатов деятельности Потеря конкурентных преимуществ Копирование решений конкурентами	Сворачивание бизнеса Продажа предприятия Ликвидация
	Обновление, репликация, перераспределение, рекомбинация	Открытие новых производственных площадок Формирование сети филиалов Смена собственника Покупка новых предприятий	Совершенствование бизнес-процессов Реструктуризация	Организационное обучение Репликация части производственного процесса на другой завод Передача ноу-хау Перекрестное лицензирование Наставничество

Составлено автором по [7,9,97,98].

Организационно-экономическое развитие предприятия осуществляется за счет реализации его потенциала, сформированного на предыдущих этапах жизненного цикла. В широком смысле категория «потенциал» может быть определена как возможность, способность, сила, проявляющаяся при определенных условиях [99]. В толковом словаре [100] под потенциалом понимается «степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей». В энциклопедическом словаре [101] потенциал определяется как «источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-нибудь задачи, достижения определенной цели».

Потенциал развития предприятия представляет собой его организационно-экономические возможности по нейтрализации негативного влияния внешних факторов, реализации благоприятных внутренних возможностей и созданию ус-

ловий для эффективной реализации стратегии за счет использования потенциала других участников бизнеса (потребителей, поставщиков, партнеров), что обеспечивает экономический рост и улучшение качества функционирования.

В структуре потенциала развития предприятия можно выделить несколько составляющих (рисунок 11). *Базовый (ресурсный)* потенциал обеспечивает экономическую эффективность предприятия в процессе реализации стратегии его развития. Поддерживают базовый потенциал организационные компетенции, которые порождаются ресурсами и воплощают в себе навыки, технологию или ноу-хау [29]. *Потенциал компетенций* предопределяет организационное развитие предприятия на различных стадиях его жизненного цикла. *Потенциал повышения конкурентоспособности* позволяет предприятию реализовать конкурентные преимущества на основе более эффективного использования компетенций и ресурсов при взаимодействии с внешней средой (рынками снабжения и сбыта, отраслью бизнеса). *Обеспечивающий потенциал* представляет собой набор маркетинговых, инновационных, производственных, логистических, кадровых, финансовых и информационных средств осуществления деятельности в различных функциональных областях для поддержания вышеперечисленных составляющих потенциала развития предприятия (таблица 7).

Реализация базового потенциала посредством осуществления бизнес-процессов позволяет получить конкурентное преимущество на основе создания экономической ценности (полезности), осознанной потребителем. Поддержание базового потенциала на определенном уровне обеспечивает конкурентоспособность предприятия в краткосрочной перспективе, а его развитие на основе улучшения основных бизнес-процессов способствует формированию долговременного конкурентного преимущества. Уровень потенциала может быть измерен с помощью индикаторов, в качестве которых используются различные социальные и экономические показатели. В ряде случаев рассчитываются интегральные показатели (индексы), позволяющие измерить и сравнить основные характеристики предприятия (обеспеченность ресурсами, инновационная активность и т.п.).

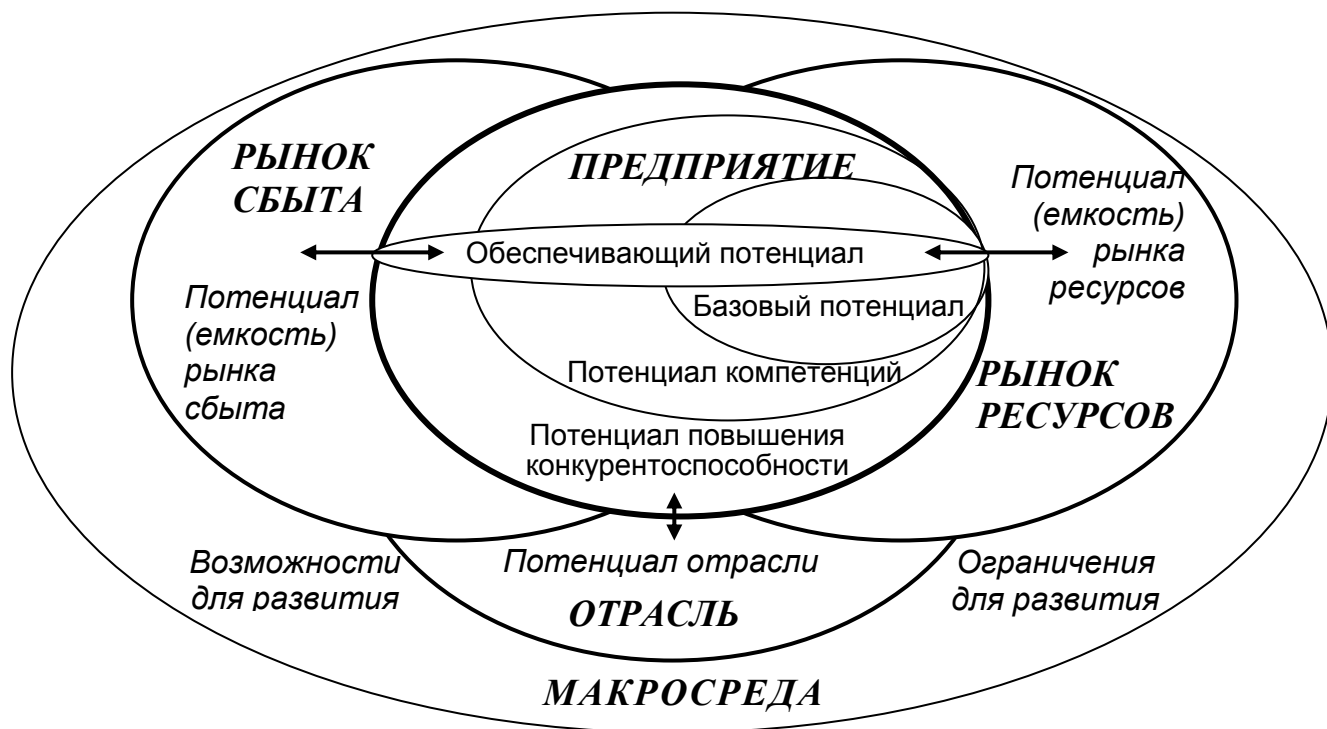


Рисунок 11 – Потенциал организационно-экономического развития предприятия

Организационные компетенции предприятия используются для создания, интеграции или реконфигурации операционных способностей на основе реализации функциональных составляющих обеспечивающего потенциала, взаимодействующих между собой, тем самым увеличивая его базовый потенциал. Предприятие с высоким потенциалом имеет возможность развиваться без дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований, низкий потенциал требует дополнительных ресурсов и совершенствования бизнес-процессов. В ходе стратегического анализа потенциала должны быть выявлены возможности повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Конкурентоспособность предприятия, согласно определению, данному в работе [102], представляет собой его «возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка», она является результатом функционирования и одновременно условием дальнейшего развития.

Таблица 7 – Характеристика составляющих потенциала развития предприятия

Составляющие потенциала	Определение	Характеристика составляющей стратегии развития на основе реализации потенциала
<i>Инновационный потенциал</i>	Способность эффективно управлять инновациями, достаточность ресурсов для осуществления нововведений [103], степень готовности предприятия к реализации инновационных проектов или программы инновационных преобразований и внедрению новшеств на основе организационного знания.	Действия предприятия в сфере научных исследований и разработок для получения новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении; переход к новым организационным структурам; новые подходы к использованию ресурсов [239].
<i>Маркетинговый потенциал</i>	Совокупность средств и возможностей в реализации маркетинговой деятельности [104], способность маркетинговой подсистемы поддерживать конкурентоспособность благодаря эффективным мероприятиям маркетинга [105].	Стратегические решения по сегментированию рынка, позиционированию товара и реализации комплекса маркетинга.
<i>Кадровый потенциал</i>	Способностью работников достигать результатов производственной деятельности, способность решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве [106].	Решения о привлечении лучшей по качеству рабочей силы, ее обучении, поддержании в трудоспособном состоянии и создании условий для ее дальнейшего совершенствования.
<i>Производственный потенциал</i>	Максимально возможный производственный результат, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства [107].	Решения по обеспечению предприятия материальными ресурсами и организации производственного процесса.
<i>Финансовый потенциал</i>	Способность обеспечить финансовую устойчивость, возможность удовлетворить возникающие финансовые потребности для текущей деятельности и развития предприятия [108].	Основные направления формирования, накопления, распределения финансовых ресурсов, а также поиск новых источников финансирования с целью увеличения финансового результата.
<i>Логистический потенциал</i>	Возможности предприятия по организации рационального движения и преобразования потоковых процессов, осуществлению наиболее продуктивной комбинации бизнес-процессов для повышения конкурентоспособности на основе логистических концепций и систем.	Способы сокращения логистических издержек, повышения качества логистических услуг и сокращения времени выполнения заказа [109,110].
<i>Информационный потенциал</i>	Совокупность средств, методов и условий, позволяющих эффективно использовать информационные ресурсы [111].	Создание системы мониторинга внешней и внутренней среды, внедрение эффективных информационных систем.

Составлено по [103-111].

Исследование понятия «конкурентоспособность», проведенное в монографии [232], позволяет выделить следующие структурные уровни: конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики (рисунок 12). Обеспечение конкурентоспособности предприятия требует систематической работы по всему

производственно-коммерческому циклу для создания конкурентных преимуществ в области НИОКР, производства, финансов, маркетинга, сбыта и т.д.

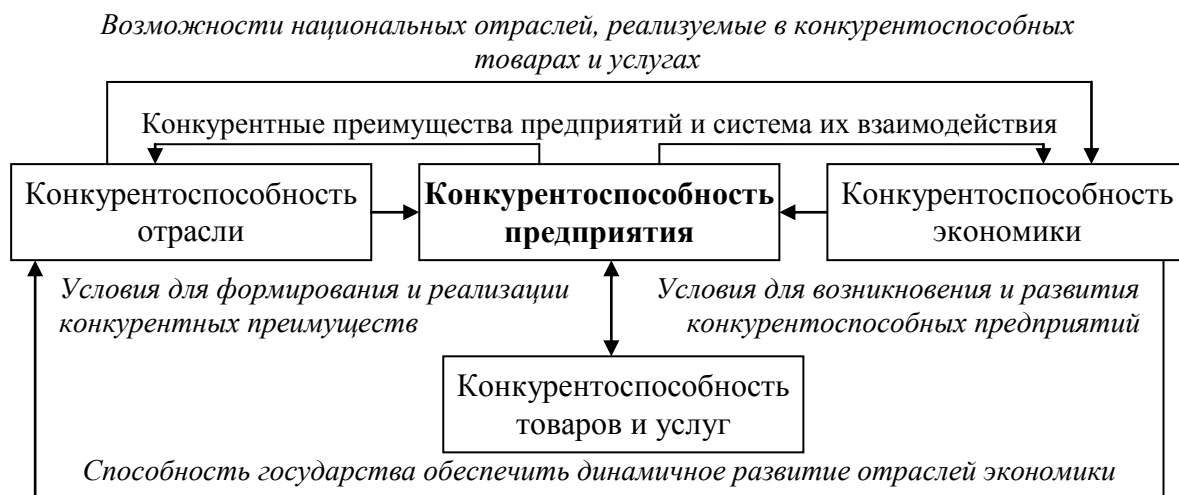


Рисунок 12 – Комплексное представление понятия «конкурентоспособность»

Комплексное определение понятия «конкурентоспособность» обуславливает анализ и оценку факторов и условий развития предприятия на основе трех принципиальных предпосылок: 1) проведение исследования динамического сочетания отдельных составляющих, каждое из которых в силу своего характера и взаимосвязей с другими свойствами (с учетом их весомости и важности) оказывает влияние на формирование конкурентоспособности предприятия; 2) признание возможности измерения любых отдельных свойств и их сочетаний, в том числе интегральной конкурентоспособности; 3) практическая необходимость методов количественной оценки конкурентоспособности для разработки стратегии организационно-экономического развития. Рассмотренные с точки зрения системного подхода категории «потенциал» и «конкурентоспособность» позволяют выявить возможности развития предприятия в долгосрочной перспективе в нестабильной внешней среде, а также уточнить задачи стратегического анализа.

1.3 Применение динамического подхода к анализу организационно-экономического развития

Нарастание скорости изменений, происходящих в различных сферах деятельности человека, обусловило необходимость изменения, как стратегии познания, так и методологической платформы, на которой базируются взгляды исследователя при изучении различных объектов и процессов, что привело к возникновению *динамического подхода к анализу*, учитывающего *фактор времени* при проведении исследования. Время имманентно присуще всем природным явлениям, оно неразрывно связано с последовательной сменой этапов жизни и развития сознания, их возникновением, сменой формы и состояния, переходом в новое качество. Человек ощущает время и его длительность на основе восприятия смены событий, состояний предметов и круговорота различных процессов, отношений причин и следствий, прошлого, настоящего и будущего.

Представление человечества о времени, пройдя длинный путь становления и развития, до сих пор остается одной из основных онтологических проблем. На ранней стадии своего развития человеку было свойственно мифологизировать время, представлять его в виде цикла, считать будущее повторением настоящего, а прошлое – образцом настоящего. В христианстве понятие времени становится линейным и необратимым и четко разделяется на две главные эпохи – до рождения Христа и после него. К началу XX в. сложились две формы культуры – естественно-научная и гуманитарная, различающиеся методами познания и по-разному трактующие такую категорию, как «время»: гуманитарное познание, формирующее образ, целостность и связанное с определением смысла, назначения, целесообразности, и формальное мышление обеспечивающее отображение элементов и законов их взаимодействия, базирующееся на физике и математике.

В философии, которая традиционно считается вершиной гуманитарного знания, время является одним из основных понятий, определяющих форму бытия материи, а также условную сравнительную меру ее движения [112]. Данная категория в разное время исследовалась философами (Аристотелем, Платоном, Де-

мокритом, Дж. Локком, И. Кантом, Г. Гегелем, М. Хайдеггером и др.) с материальных (объективных) и идеальных (зависимых от сознания человека) позиций.

Первым философом, разработавшим категорию времени, считается Аристотель, который определяет время как «число движения по отношению к предыдущему и последующему» и рассматривает его совместно с понятиями «существование» и «движение» [113]. Концепция времени Аристотеля является *реляционной*, поскольку в ней не существует времени самого по себе, оно представляет собой лишь специфическое проявление свойств объектов и происходящих с ними изменений. В трудах Аристотеля время рассматривается как внутренний индикатор трансформаций тел, выражающихся через качественные моменты в жизни объекта (стадии, циклы, эпохи, эры) и обладает такими топологическими свойствами, как единство, непрерывность, бесконечность, делимость и одномерность. Значительный вклад в развитие идей Аристотеля внес Аврелий Августин, который в книге [114] разграничил объективное и психологическое (субъективное) время, эта точка зрения была впоследствии поддержана Г. Лейбницем, считавшим время субъективным и рассматривавшим его как способ восприятия монад (простых субстанций, не имеющих частей) [115].

В противовес реляционной концепции в *субстанциальной концепции*, основы которой были заложены Демокритом, время рассматривается как существующая отдельно от объектов реальность, оно одно для всех и протекает равномерно и необратимо, его течение ни от чего не зависит. И. Кант рассматривал время как априорную (допытную) форму чувственного созерцания, изначально присущую человеческому восприятию. В его философской системе время – общее условие возможности всех явлений, необходимое представление, лежащее в основе всех созерцаний [116]. Согласно И. Канту, время не принадлежит к числу «вещей в себе», воспринимается чувствами, следовательно, является свойством человеческого познания. В философии Г. Гегеля время есть категория абсолютного духа, «во времени точка обладает действительностью» [56].

В *статической концепции времени* все события прошлого и будущего рассматриваются как реально существующие наряду с событиями настоящего, пе-

переход из будущего в прошлое и настоящее зависит только от сознания человека, переживающего возникновение и исчезновение предметов и явлений. При этом различие между ними характеризуется только отношением «раньше (позже), чем». Примером статического восприятия времени является одна из первых онтологических концепций, созданная древнегреческим философом Платоном, различавшим неизменный «мир истины», реальность, и «мир мнения», в котором происходят изменения благодаря человеческому сознанию [117].

Динамическая концепция времени распределяет все события на временной шкале как прошлые, настоящие и будущие, при этом рассматриваются только события настоящего времени. Так в концепции Аристотеля прошлые и будущие события не существуют, а происходит их непрерывное становление [113]. В философии А. Бергсона первоосновой всего является длительность – непрерывное развитие прошлого, вбирающего в себя будущее и «разбухающего по мере движения вперед» [118]. События постоянно меняют свое положение относительно момента настоящего времени: будущее переходит в настоящее и уходит в прошлое, но не бесследно. Данные изменения и представляют собой течение времени и обозначаются термином «*динамика*», введенным первоначально в механике, и обозначающим учение о движении тела (точки, системы), впоследствии развитым в физике и химии, а затем заимствованным и гуманитарными науками. Вершиной развития динамической концепции времени в философии стал диалектический материализм, где время рассматривается как объективно реальная форма существования движущейся материи, характеризующая последовательность развертывания материальных процессов, отдаленность друг от друга разных стадий этих процессов, их длительность и развитие [119].

Естественно-научные эмпирические и теоретические представления о времени сформировались под влиянием открытий, совершенных в ходе первой глобальной научной революции и в классической науке Нового времени. Большое значение здесь имели работы Г. Галилея [120], который ввел в науку классический принцип относительности, означающий, что во всех инерциальных системах такая характеристики тел, как время, является неизменной. Р. Декарт пред-

ложил для описания состояния материального тела координатную систему трех пространственных (длина, ширина, высота) и одной временной координаты, а также связал время с длительностью материальных процессов и осознанием человеком этой длительности [121]. И. Ньютон в своей книге «Математические начала натуральной философии» [122] использовал представление о времени как о внешнем условии бытия материи, которое сохраняется даже при ее исчезновении. Кроме того он понимает время как протяженность и длительность материальных объектов, существующих во Вселенной. Раскрывая сущность времени, И. Ньютон предлагает различать абсолютное (истинное, математическое) и относительное (кажущееся, обыденное) время. По его мнению, все процессы в мире не влияют на ход времени, следовательно, время абсолютно. Моменты времени в прошлом, настоящем и будущем равнозначны, время однородно, а его течение везде в мире одинаково и не может изменяться. Таким образом, идеи И. Ньютона, лежащие в основе классической физики, базировались на *субстанциальной концепции времени*.

Критикуя точку зрения И. Ньютона, Г. Лейбниц предложил рассматривать время как порядок отношения и последовательность событий, указав на неразрывную связь материи и времени [123]. В середине XIX в., когда Дж. К. Максвеллом была создана теория электромагнитного поля, ученым пришлось признать возможность ошибочности точки зрения И. Ньютона и задуматься о замене абсолютного времени относительным. В результате, в физике на смену субстанциональной концепции пришла реляционная концепция, которая была по-новому интерпретирована А. Эйнштейном в теории относительности, где время рассматривалось как система отношений между физическими событиями и телами [124].

Исследования данной категории в других отраслях науки связаны с работами Ж. Л. Лагранжа, Г. Т. Фехнера, Г. Минковского, И. М. Сеченова, В. И. Вернадского, А. А. Ухтомского и др., в которых отрицается универсальность времени, высказываются идеи о его многомерности и несводимости только к процедурам измерения. Все это позволяет сделать вывод о существовании еще одной концепции времени – *концепции его множественных форм* (биологическое, пси-

хологическое, экономическое). Понятие «*биологического времени*» («собственного времени организма») [125] было введено в 1930-е гг. В.И. Вернадским под влиянием идей А. Бергсона о «живом времени» [118]. В 1970-е гг. появилось большое количество работ по проблемам ритмов организма как единицы биологического времени, их экзогенной или эндогенной природы, а также неоднородности биологического времени и изменения ритмики физиологических процессов в течение жизни организма. «*Психологическое время*» в литературе определяется как время, переживаемое человеком [126]. Исследователи различают психологическую временную перспективу, включающую в себя психологическое настоящее, прошлое и будущее, и восприятие времени как процесса формирования психологического настоящего, а такие процессы как память, внимание, воображение считают обеспечением единства психологической временной перспективы. В экономике рассматривается «*экономическое время*» как совокупность статических, связанных с интервальной длительностью, а также динамических характеристик экономических явлений и процессов, учитывающих необратимость хода времени и неравнозначность настоящего по сравнению с прошлым и будущим. В экономической теории время рассматривается как один из важных параметров, определяющих экономическую деятельность, выражение упорядоченно необратимой последовательности событий, способ восприятия и познания экономических явлений [127]. Вместе с тем в трудах основоположников основных направлений экономической теории А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, У. Джевонса, К. Менгера, А. Маршалла, Ф. Листа, Т. Веблена, Дж. Кейнса, И. Фишера, М. Фридмена, время как таковое не являлось основным объектом исследования. Определенный вклад в понимание категории экономического времени внесли разработчики теории институциональной экономики в рамках концепции издержек взаимодействия. При изучении временных ограничений и инерции исследовались лаговые, циклические и волновые экономические процессы [128], что впоследствии имело определенное значение для развития теории стратегического анализа нелинейных бизнес-моделей [63], хотя и не привело к существенному изменению темпорального образа мышления.

Проведенный обзор научной литературы, в которой рассмотрены различные аспекты времени, позволяет сделать вывод, что основные положения философии и науки, касающиеся природы времени, укладываются в пять основных концепций времени (реляционная, субстанциональная, статическая, динамическая и множественных форм), которые различаются трактовкой взаимоотношений между временем и объектом, а также используют различные образные сравнения (*метафоры*) (таблица 8).

Таблица 8 – Сравнительная характеристика концепций времени

Концепция времени	Основные идеи	Основные метафоры времени	Сущностные свойства времени	Сфера применения
<i>Субстанциональная концепция</i> (Демокрит, Г. Галилей, Р. Декарт, И. Ньютон, И. Кант, Г. Гегель и др.)	Время существует отдельно от объектов, оно абсолютно. Для измерения изменений тел, явлений и процессов используется постоянная шкала	Геометрическая метафора	Бесконечность Непрерывность Делимость Равномерность хода, Длительность	Физика Геометрия Философия
<i>Реляционная концепция</i> (Аристотель, А. Августин, Г. Лейбниц, А. Эйнштейн и др.)	Время не существует само по себе, отдельно от объектов, и является специфическим проявлением их свойств и изменений. Для измерения используются шкалы времени для различных типов отношений	Геометрическая метафора	Единство Непрерывность Бесконечность Делимость Одномерность	Физика Философия
<i>Статическая концепция</i> (Платон, Зенон Элейский, Г. Галилей, Р. Декарт, И. Ньютон, А.Смит, Д. Риккардо и др.)	Сосуществование прошлого, настоящего и будущего Произвольный выбор точки настоящего	Геометрическая метафора Цепь моментов	Линейность Непрерывность Бесконечность Однородность	Философия Физика Экономика Математика
<i>Динамическая концепция</i> (Аристотель, А. Бергсон, Г. Гегель, К. Маркс, Ф. Энгельс и др.)	Мгновенная динамика Определенность момента настоящего Значимость момента	Геометрическая Поток	Направленность Линейность Непрерывность Бесконечность Однородность Необратимость	Философия Физика Химия Биология Экономика
<i>Концепция множественности форм времени</i>	Сосуществование различных форм и моделей времени	Цикл Поток Ресурс Конкурентное преимущество Физическое явление	Однонаправленность Необратимость Неоднородность Многомерность Физические свойства (плотность, мгновенность распространения, способность поглощаться, излучаться и др.)	Физика Биология Психология Социология Экономика

Составлено автором по [131].

Наиболее популярной на протяжении всей истории философии и науки является *геометрическая метафора*, встречающаяся в трудах Зенона Элейского, Аристотеля, А. Августина, И. Ньютона, Г. Лейбница, И. Канта, и заключающаяся в понимании времени посредством приписывания ему метрических и топологических свойств, аналогичных свойствам пространства. Еще одной пространственной метафорой времени является *цепь моментов (событий)*, согласно которой время рассматривается как линейная последовательность моментов, представляющих одинаковые дискретные элементы (кванты времени). Так, А. Бергсон сравнивает физическое время с ожерельем, где все бусины одинаковы и нанизаны на нитку одна за другой [118]. Возникающее здесь противоречие между дискретностью и бесконечной делимостью времени (геометрической метафорой и метафорой цепи), влияет на исследования восприятия движения, требующего выбора постоянной единицы измерения времени (кванта) на континууме.

Метафора времени как *потока* характерна исключительно для понимания субъективного, психологического времени, которое обладает такими свойствами, как движение и активность; неравномерность хода; неоднородность. Данная метафора встречается в философских работах А. Бергсона, родоначальника феноменологии Э. Гуссерля [129], а также у основателя первой школы научной психологии (психологии сознания) У. Джеймса, подчеркивавшего принципиальную невозможность двух тождественных моментов времени жизни личности [130].

Сравнение с *циклом* восходит к античному пониманию времени, согласно которому выделяют макроуровень, где оно организовано по принципу цепи, состоящей из повторяющихся циклов изменчивости, и микроуровень, имеющий собственную структуру. Наибольший интерес данная метафора представляет для исследователей биологического времени, для сторонников квантовой концепции психологического настоящего, социологов и экономистов [73,98].

Физическую теорию времени в конце XX века разработал советский астрофизик, профессор Н. А. Козырев. На основе исследования потоков времени (причинно-следственная механика) [132] им были сделаны важные выводы о том, что, во-первых, время является *физическим фактором*, обладающим свой-

ствами, которые позволяют ему участвовать во всех природных процессах, обеспечивая причинно-следственную связь явлений, а, во-вторых, необходимой составной частью всех процессов во Вселенной, движущей силой всего происходящего.

Анализ времени как особого экономического *ресурса* впервые был осуществлен западными экономистами во второй половине XX века в связи с попытками исследовать его ценность как блага. Отдельные аспекты экономической теории времени освещены в трудах Г. Беккера и исследовательской группы Колумбийского университета (Е. Дина, Дж. Минсера, Дж. Оуэна и др.), а также у М. Уэйза и С. Линдера. Проблематика времени с точки зрения продуктивного использования его рабочих и нерабочих форм рассмотрена в работах В.А. Артемова, Э.А. Елизарьева, Е.С. Лазуткина, Г.П. Орлова, В.Д. Патрушева, С.Г. Струмилина. Исследования В.В. Бирюкова, А.А. Блохина, А.Д. Леванова и др. были направлены на определение функциональной роли времени в экономике на основе синтеза трудовой теории и теории полезности. Ресурсный контекст рассмотрен в работах В.Т. Воронина [94], посвященных динамике сложных социально-экономических систем и протеканию в них лаговых процессов с точки зрения многомерного времени. Понимание времени как ресурса лежит в основе важнейших экономических категорий: эффекта и эффективности, с помощью которых устанавливается некий оптимум для производственно-коммерческих операций, осуществляемых в координатах «время – деньги» [133]. С ресурсной метафорой тесно связано сравнение времени с *конкурентным преимуществом*. Понятие «конкуренция по времени» было введено консультантами из Boston Consulting Group Дж. Стоком и Т. Хаутом. Конкуренция по времени, обусловленная борьбой за клиента с помощью сокращения сроков выполнения заказов, особенно актуальна для турбулентных рынков, где организации, сумевшие достичь положительного эффекта от масштаба производства, эффекта обучения и опыта, создать имидж и эффективные каналы распределения и продвижения, добиваются долговременного успеха [134].

Рассмотренные метафоры, частично дополняют друг друга (за исключением геометрической метафоры и сравнения времени с цепью моментов, которые являются взаимоисключающими), отражают множественность точек зрения на время, его свойства и функции). Понимание неравномерности времени в разных системах, его неоднородности в социальном континууме позволили сформулировать его *концептуальное определение* [135], которое включает такие модификации, как 1) «пульсирующее время»; 2) «круговое» или «циклическое время»; 3) «ньютоновское линейное время, символизируемое прямой линией без начала и конца»; 4) «христианское линейное время, символизируемое прямой линией, имеющей начало и конец»; 5) «линейное время, идущее в направлении улучшения и прогресса, символизируемое прямой линией, идущей вверх»; 6) «линейное время, идущее в направлении регресса, символизируемое прямой линией, идущей вниз»; 7) «время как последовательность точек»; 8) «спиральное время»; 9) «летописное время, когда описываемое событие подается как происшедшее в какой-то момент, вопрос о прошлом и будущем не ставится»; 10) «время хроник, когда у рассматриваемого события есть предыстория и ретроспектива, которая также описывается»; 11) «историческое время, когда событие имеет предысторию и последующую историю, у него есть прошлое и будущее». Вместе с тем попытки создать универсальную теорию времени, которая смогла бы объединить множество точек зрения, до сих пор так и не увенчались успехом.

В настоящее время значительные изменения условий бизнеса, нарастание нестабильности национальных экономик, отраслей, рынков и предприятий обуславливают необходимость учета при проведении стратегического анализа экономических объектов и процессов продолжительности и сроков выполнения работ как экономических факторов, влияющих на производственно-хозяйственную деятельность и ее результаты. Непрерывность инноваций и та роль, которую они играют в социально-экономической жизни общества, повышают значимость вопросов, относящихся к экономической динамике, причинно-следственным взаимосвязям, циклическим и необратимым изменениям. В экономике понятие «динамики» первым ввел Дж. С. Милль. За идею разграничения статики и динамики

в разное время высказывались Л. Вальрас, Дж. М. Кларк, А. Маршалл, В. Парето, Й. Шумпетер и др., при этом центр внимания исследователей все больше смещался на проблемы динамики.

В экономическом анализе фактор времени учитывается в различных аспектах и является одним из важных классификационных признаков видов анализа. По времени проведения различают ретроспективный (последующий), перспективный (предварительный, прогнозный) и оперативный анализ. Сравнение с предшествующим временем широко применяется в экономическом анализе и заключается в сопоставлении текущих хозяйственных показателей с аналогичными показателями предшествующих периодов. Трендовый анализ позволяет выявить основную тенденцию изменения показателя, очищенную от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов (тренд). С помощью тренда формируются возможные значения в будущем, проводится прогнозный анализ. По периодичности проведения различают периодический, годовой, квартальный, месячный, декадный, каждодневный, сменный, разовый, непериодический виды анализа [136]. Результаты внутримесячного анализа используются для оперативного регулирования производственной деятельности, для принятия корректирующих мер в ходе реализации стратегии. Наиболее полно анализируется деятельность предприятия за год. Анализ за временные периоды, превышающие год, обычно проводится в связи с принципиальными изменениями в работе предприятия или прекращением его деятельности.

Учет фактора времени принципиален для финансового и инвестиционного видов анализа. В экономической деятельности хозяйствующих субъектов постоянно возникают проблемы соизмерения ценности денежных средств, выплачиваемых или получаемых в разные моменты времени. Приведение будущих денежных потоков к текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени осуществляется с помощью дисконтирования, а приведение к моменту в будущем – на основе компаундирования [137].

Применение экономико-математического моделирования в экономическом анализе предполагает использование динамических моделей, в которых учиты-

вается зависимость переменных от времени, отражается изменяющаяся ситуация [138]. В моделях экономической динамики время является одним из основных факторов, в них учитываются зависимости переменных от времени и их взаимозависимости во времени.

В частности, для определения степени влияния каждого вида ресурсов на динамику выпуска продукции, в экономике используется анализ производственной функции, которая является аналитической моделью, отражающей функциональную зависимость между количеством произведенной продукции и затраченными факторами производства [77]. Впервые предложенная К. Уикселлом и проверенная в 1928 г. на статистических данных Ч. Коббом и П. Дугласом производственная функция является по своей сути статической. В настоящее время все активнее используются динамические производственные функции долгосрочного периода, предполагающие возможность изменения факторов производства во времени (закупка большого количества сырья, материалов, увеличение количества рабочих мест, осуществление капиталовложений).

Важную роль в понимании процессов экономической динамики сыграли известные модели экономического роста, учитывающие такие факторы, как труд, капитал, технический прогресс, ожидания и т.д. Основные теоремы экономической динамики, изложенные в 1940-х гг. Р. Харродом [139], сформировали основу для развития динамического экономического анализа, позволяющего оценить и измерить тенденции неравномерного волнообразного, циклического развития экономического объекта, предсказывать периоды кризисов, воздействовать на их ход и результаты.

В 1960-х гг. Дж. Форрестером была разработана *теория системной динамики* [140], объясняющая поведение сложной экономической системы во времени в зависимости от структуры ее элементов и взаимодействия между ними, в том числе причинно-следственных связей, петель обратных связей, задержек реакции, влияния среды. Модель «системной динамики» количественно описывала долгосрочное поведение мировой экономической системы исходя из существующих тенденций, однако она была построена для анализа основных законо-

мерностей мирового развития прошлого века, что не позволяет использовать ее в полной мере в современных условиях. В настоящее время научные исследования продолжаются по двум основным видам динамических процессов в экономике – переходным процессам и экономическим циклам – с применением классических и нелинейных моделей экономической динамики, рассмотренных в работе [141].

Исследование социально-экономических явлений во времени осуществляется *статистикой*, рассматривающей общие вопросы сбора, измерения и анализа массовых статистических (количественных или качественных) данных. Для этих целей разработан метод построения и анализа динамических рядов [142], представляющих собой значения статистических показателей в определенной хронологической последовательности. Анализ динамического (временного) ряда сводится к вычислению таких показателей как абсолютный прирост (или снижение); темп роста (или снижения); темп прироста; значение 1% прироста.

В *квалиметрии*, изучающей методологию и проблематику комплексного количественного оценивания качества различных объектов [143], время выражается посредством таких понятий, как «период локального существования объекта» (срок службы), «период его локального хранения», «период локального использования». «Эталонный период» определяется как самое большое значение из множества периодов существования «равнодостаточных» объектов (максимальный срок службы). В квалиметрическом анализе сравнение всех исследуемых объектов по времени осуществляется опосредованно с помощью эталонного объекта и измеряется не в единицах времени, а в долях от эталонного значения, принимаемого за единицу (безразмерный, относительный показатель).

В целом, динамический подход к анализу явлений и процессов вообще и стратегический анализ в частности базируется на концепции «*мгновенной*» *динамики* [144], которая является общепризнанной мировоззренческой схемой. Согласно данной концепции, исследуется не весь процесс в целом (от его начала до окончания), а лишь отдельные моменты (мгновения) в его реализации, следовательно, процесс изменения объектов рассматривается как последовательная смена их состояний. При этом предполагается, что каждое состояние представляет

собой результат движения из состояния, непосредственно ему предшествующего, который выражается преимущественно количественно, поскольку качественные изменения, обусловленные структурными сдвигами, чаще осуществляются в течение более продолжительного промежутка времени.

Парадигма «мгновенной» динамики тесно связана с *парадигмой времени как пространства для событий*. В пределах подобного временного пространства существует множество мгновенных событий, или последовательность немгновенных непересекающихся по срокам реализации событий, или комбинация из перечисленных выше множеств. При такой трактовке временное пространство одномерно, на оси времени, ориентированной «из прошлого через настоящее в будущее» («стрела времени») располагаются отдельные события в порядке их реализации в виде точки или отрезка. Для более конкретного представления событий на временной оси указывается начальная точка и масштаб измерения. В таком одномерном временном пространстве имеется возможность исследовать только отдельные процессы изменения объектов, что ведет к разрыву связей между ними, или их совокупность в целом, когда связи и отношения невидимы.

Концепция одномерного времени широко применяется как в естествознании, так и в общественных науках, где методологические установки ориентированы на анализ, предусматривающий разделение сложных объектов и явлений на простые, и последующее их изучение отдельно друг от друга. При таком подходе к исследованию объектов (когда учитывается только их структура или только их изменение) все события размещаются на единой временной оси, поэтому нет необходимости пересматривать концепцию одномерного времени, что подтверждают многочисленные открытия и новые научные данные в области естествознания. Вместе с тем парадигма одномерного времени ограничивает возможности целостного познания социально-экономических систем, где высока значимость функционирования не только отдельных объектов, но и их совместной деятельности, отношений и взаимодействий.

Традиционный подход к стратегическому анализу оставляет вне поля зрения исследователей сложные явления, а немгновенные процессы, включаемые в

одномерное временное пространство, разделяются на отдельные несвязанные события. Целостное восприятие сложных явлений и процессов, происходящих в деловой среде, можно обеспечить на основе стратегического анализа, базирующегося на динамическом подходе и парадигме времени как многомерного пространства, когда мгновенные события объединены и помещены в многомерное временное пространство. Сравнительная характеристика традиционного и динамического подходов к стратегическому анализу представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Традиционный и динамический подходы к стратегическому анализу

Характеристики	Традиционный подход к стратегическому анализу	Динамический подход к стратегическому анализу
Базовая парадигма времени	Парадигма времени как одномерного пространства для событий	Парадигма времени как многомерного пространства для процессов
Концептуальные установки	Разделение сложных объектов и явлений на простые	Исследование сложных объектов и немгновенных процессов
Объект анализа	Отрасль, рынок, предприятие	Бизнес-система предприятия
Цель	Определение внешних возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации	Выявление тенденций изменения бизнес-системы предприятия во времени
Содержание исследования	Исследование отдельных объектов (организации, рынков, отраслей)	Исследование совместной деятельности объектов, их отношений и процессов взаимодействия
Сущность стратегии	«Состыковка» внешних возможностей и внутренних организационных способностей	Единство содержания стратегии, ее контекста и процесса реализации

Традиционный стратегический анализ является по сути статичным и мало рассчитан на учет взаимосвязанных факторов окружающей среды, социально-экономических объектов и процессов, что свидетельствует о необходимости пересмотра представления о времени как об одномерном пространстве для событий при исследовании деловой среды и разработки стратегии.

Выводы

Формирование стратегического анализа как самостоятельной области исследования обусловлено повышением нестабильности внешней среды бизнеса и необходимостью учета тенденций ее развития при разработке стратегии. В ходе аналитической деятельности выявляют факторы, представляющие возможности и угрозы для предприятия, а также определяют причины отклонения от целей при реализации стратегических решений. Теоретическая модель стратегического

анализа, сформировавшаяся в рамках позиционной и ресурсной концепций, отличается усилением междисциплинарного подхода к исследованию среды бизнеса на основе экономики, социологии, психологии, политологии, маркетинга и организационного поведения и базируется на традиционном понимании аналитической деятельности как разделения целого на части. Вместе с тем формирующееся в настоящее время представление о стратегии как совокупности ее содержания, контекста и процесса, вызывает необходимость отражения в стратегическом анализе динамических аспектов организационно-экономического изменения предприятия во времени. Традиционный анализ деловой среды не позволяет учесть синхронное действие факторов развития при разработке стратегии.

Проведенное исследование теории стратегического анализа позволило выявить внутренние противоречия творческого и рационального, общего и особенного, статики и динамики, качественных и количественных оценок. Принимаемые попытки преодолеть данные дихотомии в рамках позиционной и ресурсной концепций до сих пор не дали существенных результатов. Дальнейшее развитие теории стратегического анализа связано с расширением его возможностей на основе исследования организационных факторов предпринимательства наряду с традиционным экономическим анализом. Это позволит преодолеть склонность к разработке универсальных аналитических методов и моделей, построенных на основе дедукции; плюрализм пониманий основной единицы стратегического анализа (организационные способности, ресурсы и их комбинации, бизнес-единица, организация, стратегическая группа, отрасль и рынок); устранить подмену изучения процессов изменения объекта исследованием его фиксированных состояний (недооценка фактора времени). Данные проблемы могут быть решены на основе динамического подхода, применения как количественных, так и качественных оценок, выбора объектов и методов в зависимости от стадии развития отрасли и предприятия и учета фактора времени в стратегическом анализе и при формировании стратегий. Стратегический анализ предполагает выстраивание вектора исследования из будущего в настоящее и принятие управленческих решений, основанное на представлениях о будущем бизнеса, что вызывает основ-

ные трудности при разработке стратегии. Применение динамического подхода к аналитической деятельности позволяет учесть фактор времени при исследовании отрасли, рынка, технологии и товара, а также в ходе согласования стратегий с тактическими и оперативными планами при определении момента начала реализации стратегии и длительности организационной адаптации.

Традиционные представления о времени как о мере повторяющихся процессов, протекающих в статичных системах; субъективных ощущениях их длительности; средстве синхронизации событий; объективной форме бытия материи; способе описания движения тел, сформировавшиеся в рамках гуманитарного (философия) и естественнонаучного (физика) подходов к познанию, укладываются в пять основных концепций (реляционная, субстанциональная, статическая, динамическая и множественности форм) и различаются трактовкой взаимоотношений между временем и объектом. Экономическое время характеризует статические (интервальная длительность) и динамические (необратимость хода, неравнозначность настоящего, прошлого и будущего) характеристики явлений и процессов.

Динамический подход к стратегическому анализу базируется на концепции *«мгновенной» динамики* и связанной с ней *парадигмой времени как пространства для событий*, которые не позволяют получить целостное представление об изменении объекта во времени. В одномерном временном пространстве исследуются либо отдельные моменты изменения объектов, что неизбежно приводит к разрыву отношений между ними, либо процесс в целом, в результате чего эти связи становятся невидимыми. Традиционный анализ, как метод познания и методологическая основа для практической деятельности, является статичным и мало рассчитан на должный учет взаимосвязанных свойств окружающей среды, социально-экономических объектов и процессов, что свидетельствует о кризисе общенаучной парадигмы *«мгновенной» динамики*, и необходимости пересмотра представления о времени как об одномерном пространстве для событий.

Сущность времени в научной литературе часто рассматривается через категорию *«развитие»*, в общем случае представляющее собой необратимое, направ-

ленное, закономерное изменение объекта, в результате которого возникает его новое качественное состояние. Развитие, как частный случай изменения, можно определить как «единство прошлого, настоящего и будущего» [145], что делает его тождественным понятию «времени как процесса». Современная общенаучная концепция развития в самом общем виде может быть выражена трехчленной формулой: системность (общий системный подход к рассмотрению явлений и процессов), динамизм (изменение во времени) и самоорганизация (образование качественно новых свойств, нарастание степени порядка в развивающихся системах). Предлагаемое уточнение понятия организационно-экономического развития предприятия позволяет в ходе стратегического анализа учитывать такие его закономерности, как 1) неравномерность развития различных функций и гетерохронность (асинхронность фаз развития отдельных функций предприятия); 2) неустойчивость развития, проявляющаяся в наличии неустойчивых периодов (кризисов); 3) сензитивность (восприимчивость к внешним воздействиям); 4) кумулятивность (результат предшествующей стадии развития влияет на последующую стадию); 5) дивергентность – конвергентность (повышение разнообразия в сочетании с усилением избирательности).

Исследование развития предприятия неразрывно связано с оценкой его потенциала и конкурентоспособности. Потенциал развития предприятия представляет собой его организационно-экономические возможности по нейтрализации негативного влияния внешних факторов, реализации благоприятных внутренних возможностей и созданию условий для эффективной реализации стратегии. Конкурентоспособность предприятия в контексте организационно-экономического развития может рассматриваться как его результат и условие дальнейшего развития. Стратегический анализ через призму понятий «потенциал», «бизнес-система» и «конкурентоспособность» позволяет в полной мере реализовать динамический подход к исследованию, учесть взаимосвязи прошлого, настоящего и будущего и повысить обоснованность принимаемых стратегических решений в условиях быстроизменяющейся деловой среды.

2 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДА

2.1 Базовые предпосылки и принципы динамической концепции стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия

Стратегический анализ традиционно базируется на следующих подходах:

– *системный подход*, согласно которому потенциал развития предприятия рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, чаще всего таких функциональных составляющих как маркетинговый, производственный, финансовый, научно-технический, логистический потенциалы и потенциал кадрового обеспечения;

– *комплексный подход*, учитывающий различные аспекты реализации потенциала (экономических, социальных, технических, информационных);

– *ситуационный подход*, предполагающий существование различных методов и способов исследования и выбор наиболее эффективного из них в зависимости от конкретной ситуации во внешней среде и состояния предприятия в данный момент времени);

– *административный подход*, регламентирующий аналитическую деятельность в нормативных актах предприятия;

– *процессный подход*, предусматривающий выполнение в ходе исследования последовательных процессов, требующих затрат времени и ресурсов;

– *динамический подход*, рассматривающий объекты анализа в развитии, через изменения их состояний;

– *поведенческий подход*, определяющий роль и задачи субъектов анализа (наблюдатель, исследователь, проектировщик, лицо, принимающее решения).

Данные подходы не являются взаимоисключающими, их выбор определяется конкретными задачами, которые должен решить аналитик. Однако для выявления условий и факторов организационно-экономического развития предприятия, определения взаимосвязей настоящего прошлого и будущего предлагается расширить стратегический анализ на основе экономической генетики, которая

позволяет выявить внутренний механизм, закономерности развития, оценить содержание и перспективы периодически возникающих организационных изменений под влиянием внешней среды и управленческих решений.

В основе предлагаемой динамической концепции стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия лежат следующие *предпосылки*:

- потенциал развития предприятия задает начальные условия, возможности и ограничения для предстоящих изменений,
- бизнес-система определяет пределы эффективности процессов, необходимость и ограничения развития,
- динамические взаимосвязи предприятия и элементов его бизнес-системы осуществляются с помощью потоковых процессов;
- конкурентоспособность предприятия представляет собой результат его организационно-экономических трансформаций;
- стратегия развития предприятия является изменяющейся во времени и представляет собой единство содержания, контекста и процесса.

Исходя из вышеизложенных подходов и предпосылок, динамическая концепция стратегического анализа должна базироваться на следующих *принципах*. Во-первых, в основе исследования должно лежать целостное представление о бизнес-системе и системной функции предприятия в ней, которую отражают его статические (существующие в определенный момент времени) и динамические (изменяющиеся в течение временного периода) характеристики. Во-вторых, аналитическую деятельность необходимо сфокусировать на выявлении взаимосвязей процессов изменения подсистем предприятия и составляющих его деловой среды. В-третьих, оценка потенциала развития предприятия на основе генетического подхода, с одной стороны, должна определить его способность к организационно-экономическим изменениям в рамках существующей бизнес-системы и обеспечению конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, а с другой, выявить возможности по созданию внешних и внутренних условий для дальнейшего развития.

Для реализации первого принципа необходимо сформировать статическое и динамическое представление бизнес-системы предприятия. *Статическое описание* бизнес-системы по-существу представляет собой отображение ее структуры, оно позволяет выявить логические взаимосвязи, иерархические уровни и подчиненность ее подсистем, компонентов и элементов. *Динамическое* представление бизнес-системы – это представление *процессов* взаимодействий ее элементов с предприятием (функциональная модель).

Результатом стратегического анализа бизнес-системы является построение ее организационной модели (рисунок 13), которая содержит информацию о различных объектах и аспектах, касающихся деятельности и структуры предприятия: подразделениях, должностях, функциях, целях, процедурах, ответственности и т.п. в фиксированный момент времени. Модель, являясь упрощенным представлением бизнес-системы, служит средством, помогающим в ее объяснении, понимании или совершенствовании [146]. Она позволяет проанализировать стратегический контекст развития предприятия (условия осуществления стратегических действий), выявить внутренние ограничения и возможности, зависящие от функционирования маркетинговой, производственной, финансовой подсистем и подсистемы кадрового обеспечения, а также внешние угрозы, вызванные действием макрофакторов. В общем случае базовыми компонентами организационной модели бизнес-системы являются: модель «дерева целей»; бизнес-модель и организационная структура управления предприятием. «Дерево целей» представляет собой иерархическую структуру целей предприятия, в которой выделены главная цель и несколько уровней подцелей отдельных подразделений и сотрудников [147]. Бизнес-модель содержит описание повторяющихся управленческих операций, понимание которых объясняет, как скомбинированы ресурсы предприятия, каковы механизмы извлечения экономических выгод из его деятельности, как идентифицируются целевые рынки, как удовлетворяются запросы клиентов [148]. Анализ бизнес-модели позволяет понять взаимосвязи между ключевыми факторами успеха бизнеса, основу конкурентного преимущества предприятия. Организационная структура управления является схематичным

представлением состава, соподчиненности и взаимодействия подразделений, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий и ответственности, а также потоков информации [149].

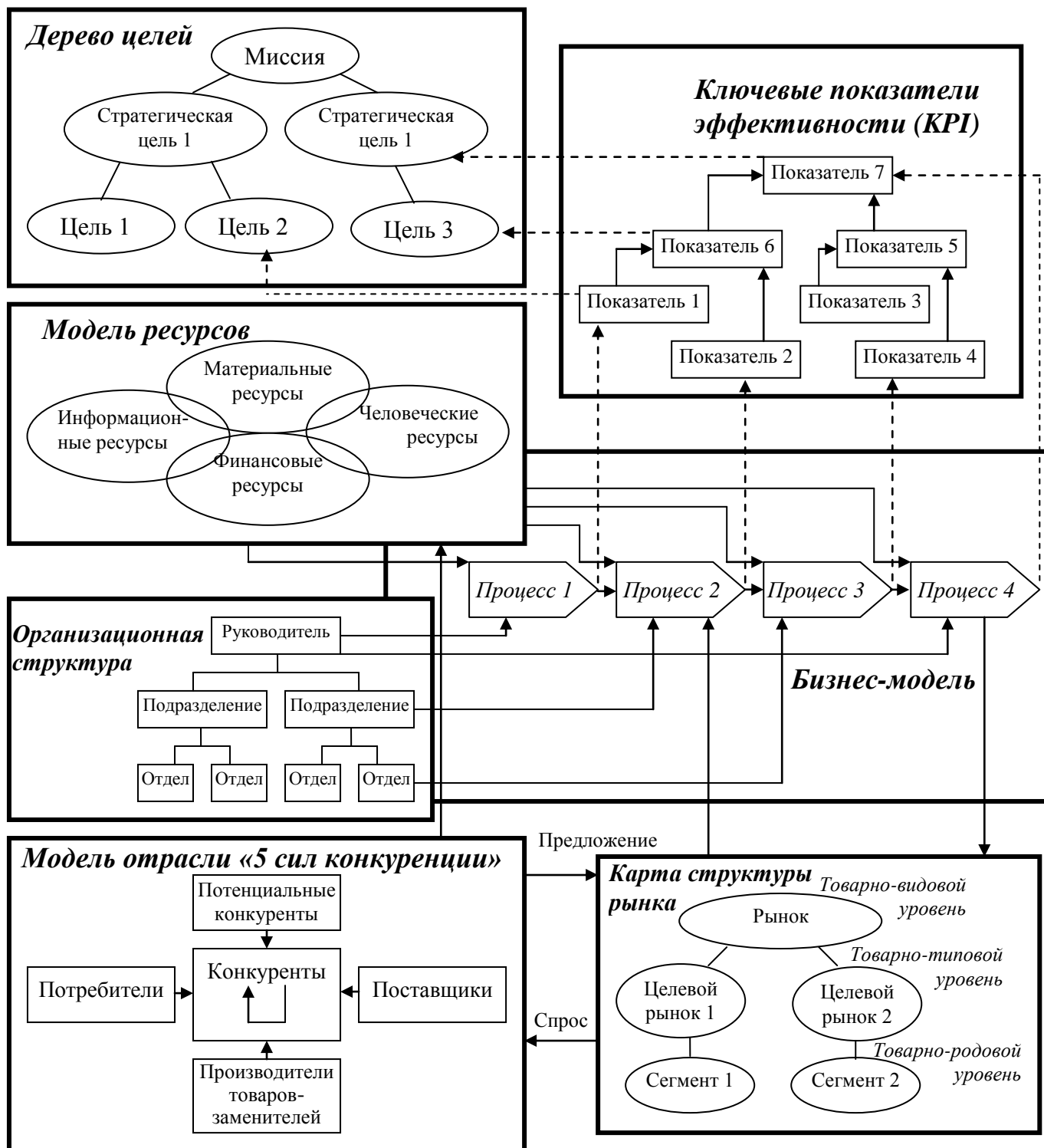


Рисунок 13 – Статическое представление предприятия и его бизнес-системы (организационная модель)

В качестве дополнительных компонентов в организационную модель можно включить модель рынка, модель макроокружения, модель ключевых показателей деятельности (KPI), бюджетную модель, модель компетенций сотрудников и т.п. Анализ данных компонентов позволяет установить внешние и внутренние факторы, обеспечивающие организационно-экономическое развитие предприятия. В частности исследование модели рынка связано с определением верхней границы экономического роста предприятия, поскольку сбыт его продукции ограничен емкостью рынка. Под рынком в данном случае понимается «совокупность потенциальных потребителей, имеющих сходные потребности, готовых и согласных на обмен, с целью их удовлетворения» [150]. Анализ модели отрасли бизнеса, представляющей собой описание взаимоотношений предприятий, которые производят сходные товары, используют идентичную квалификацию [102], имеют аналогичные процессы производства, технологии, каналы поставки и распределения, позволяет определить возможности для повышения конкурентоспособности, качества организационных изменений бизнес-системы.

Динамическое представление бизнес-системы осуществляется с помощью функциональной модели, анализ которой позволяет сформировать и спланировать эффективную реализацию стратегии развития как потока стратегических действий (рисунок 14). Понятия «поток» и «поточковый процесс» достаточно подробно исследованы с позиций математики, экономики и логистики. Поток представляет собой совокупность однородных объектов, воспринимаемых как единое целое, измеренных за период времени [151]. Он существует в виде процесса на определенном временном интервале, его величина определяется за конкретный период времени. С точки зрения логистики (науки об управлении потоковыми процессами) поток – это «экономическая величина, характеризующая систему структурно взаимосвязанных элементов, воспринимаемых как единое целое и подвергающихся динамическим изменениям за определенный временной период» [152]. Поточковый анализ проводится с целью обеспечения более рационального расходования ресурсов, повышения соотношения полезного результата работы системы и затрат.

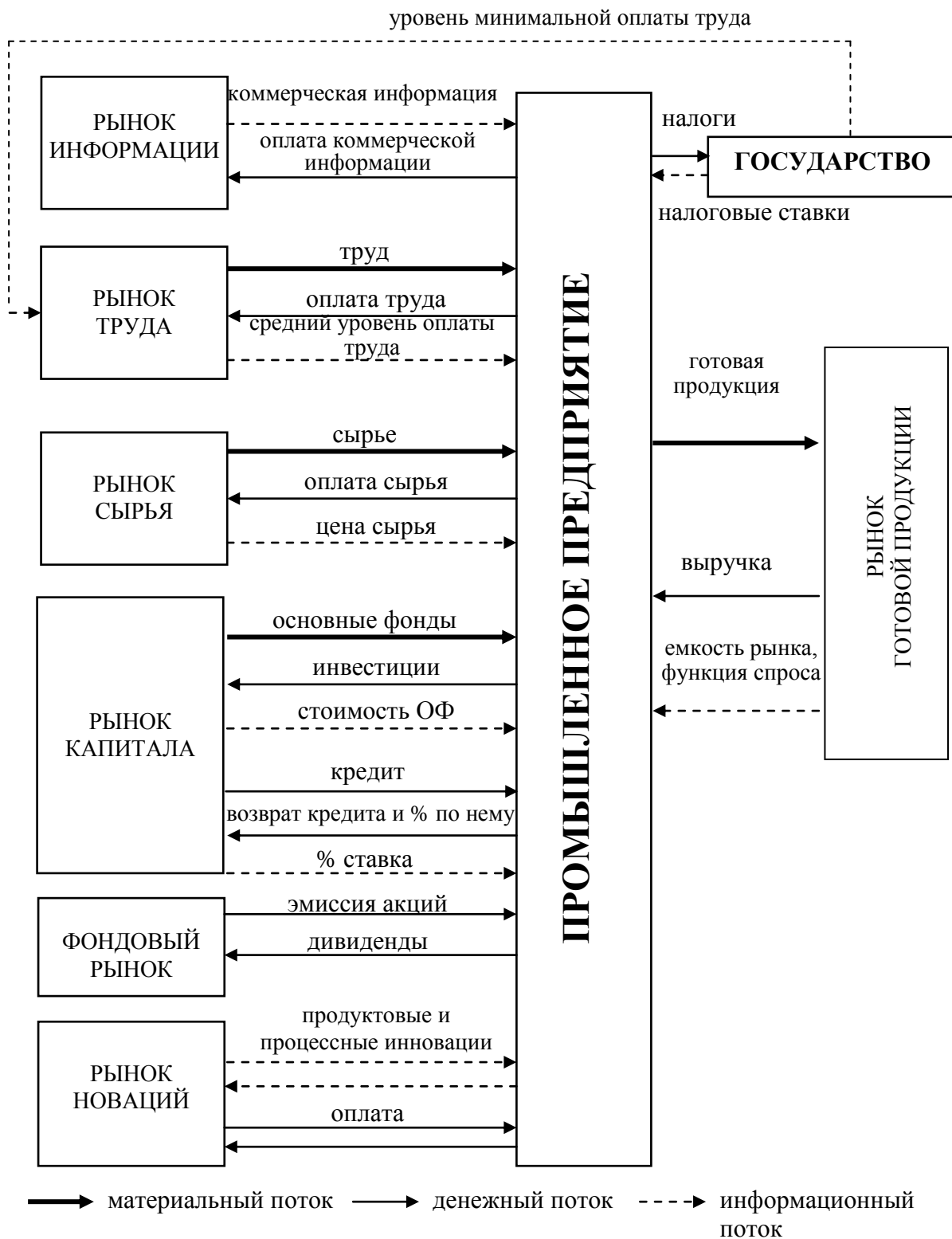


Рисунок 14 – Динамическое представление бизнес-системы предприятия (функциональная модель)

Принцип стратегического анализа, заключающийся в необходимости фокусирования на выявлении взаимосвязей процессов изменения подсистем предприятия и составляющих его деловой среды, базируется на основной закономерности

сти развития систем, содержащих потоковые процессы, которая состоит в повышении эффективности этих потоков и сокращения их длительности во времени [153]. Потоки ресурсов из внешней среды позволяют предприятию повысить уровень его потенциала развития и роста. Преобразование ресурсных потоков происходит посредством бизнес-процессов, под которыми в общем случае будем понимать устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, по определенной технологии, преобразующей входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [93]. Преобразование ресурсов при осуществлении бизнес-процесса выражается формулой (1):

$$\text{ресурсы на выходе} = \text{ресурсы на входе} - \text{энтропия} \quad (1)$$

Выходом бизнес-процесса может быть продукция, полностью не прошедшая производственный цикл (незавершенное производство), которая является ресурсом для следующего в цепи бизнес-процесса или готовая продукция, направляемая во внешнюю среду. Чем эффективнее бизнес-система преобразует ресурсы, тем выше уровень ее самоорганизации (ниже энтропия) и эффективнее организационно-экономическое развитие.

В концептуальной модели процесса организационно-экономического развития предприятия, исходя из его сложности, можно выделить иерархические уровни – этапы, стадии или фазы. Внешний уровень процесса характеризует начало, продолжительность (жизненный цикл), масштаб, соотношение потребляемых и производимых ресурсов, а внутренний уровень – происходящие изменения, которые описываются обобщенными функциями. На основе приведенных характеристик, процесс организационно-экономического развития предприятия можно представить как совокупность жизненных циклов (или подциклов) элементов его бизнес-системы, расположенных на оси времени, а саму бизнес-систему как некоторое множество объектов, каждый из которых, начиная с его появления в бизнес-системе, проходит ряд этапов развития. При этом стадии жизненных циклов могут не совпадать (рисунок 15). Процесс развития предприятия происходит за счет совместной реализации циклов всех элементов бизнес-

системы (отрасли, рынка, продукта, технологии и т.п.) и обуславливается переходом на новую стадию жизненных циклов, изменением продолжительности их реализации, включением в бизнес-систему новых объектов и т.д.

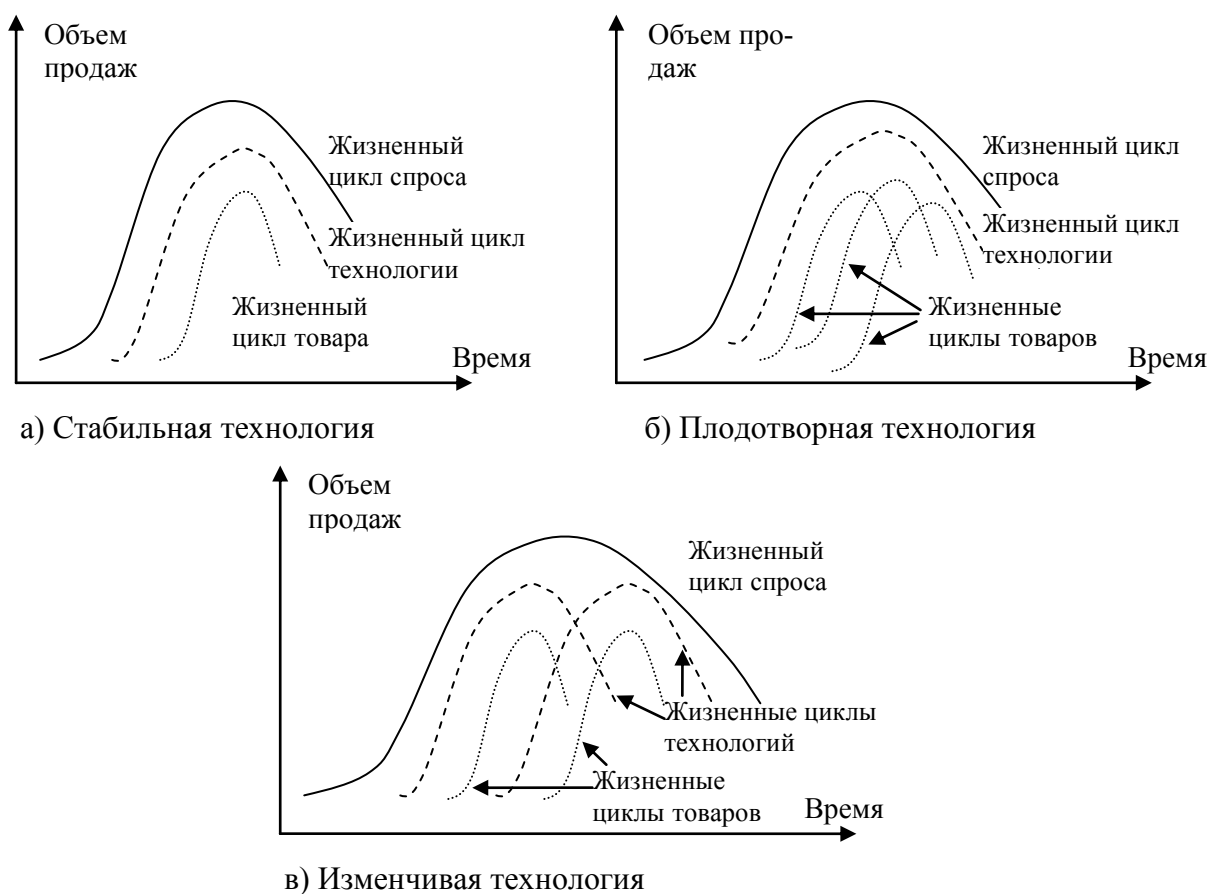


Рисунок 15 – Сочетание жизненных циклов спроса, технологии и товара

Для перехода на более высокий уровень развития предприятию необходима «энергия перехода». Аналогом физического понятия «энергия» в экономике является потенциал развития предприятия. Величина энергии, необходимой для успешного перехода, зависит от природы источника энергии и эффективности его применения, которая ограничена следующими пределами:

- организационная структура и организационная культура могут увеличить энтропию бизнес-системы (рассеять энергию);
- при переходе на новый уровень развития необходимо преодолеть энергетический барьер [156], обусловленный внешними факторами (рыночной конъюнктурой, отраслевой конкуренцией и т.д.).

После достижения более высокого уровня организационно-экономического развития происходит скачкообразное снижение потенциала предприятия, что

объясняется наличием ограничений по поддержанию потенциала (рисунок 16). В дальнейшем по мере накопления специфических активов, совершенствования бизнес-процессов, улучшения организационной структуры создается возможность преодолеть энергетический барьер и обеспечить нормальное функционирование. Таким образом, потенциал, с одной стороны, позволяет сформировать и реализовать конкурентные преимущества и повысить конкурентоспособность, а с другой, в процессе прогрессивных организационно-экономических изменений предприятие накапливает способности к дальнейшему развитию.

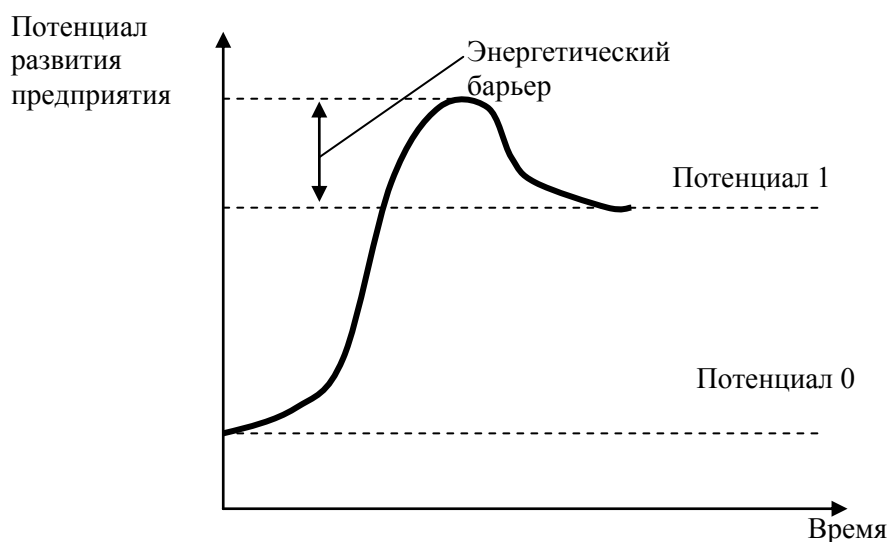


Рисунок 16 – Изменение потенциала предприятия при переходе на новый уровень его организационно-экономического развития

Поскольку любое развитие, как частный случай изменений, связано с организационным усложнением системы, то предприятие может осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов, а в ряде случаев и аутсорсинг для повышения своей эффективности и конкурентоспособности. Данные решения основываются на результатах анализа взаимосвязей функциональных составляющих потенциала предприятия, информация о которых содержится в его генетическом коде.

Принцип стратегического анализа и оценки потенциала развития предприятия на основе генетического подхода предполагает описание бизнес-процессов с помощью единиц генетического кода (кодонов или триплетов), представляющих собой различные варианты сочетания специфических активов, организаци-

онных компетенций и структурно-технологических взаимодействий участников бизнес-процессов (рисунок 17).

		Второе основание												
		А			Р			С						
Первое основание	А	1	А	А	А	2	А	Р	А	3	А	С	А	А
			А	А	Р		А	Р	Р		А	С	Р	Р
			А	А	С		А	Р	С		А	С	С	С
	Р	4	Р	А	А	5	Р	Р	А	6	Р	С	А	А
			Р	А	Р		Р	Р	Р		Р	С	Р	Р
			Р	А	С		Р	Р	С		Р	С	С	С
	С	7	С	А	А	8	С	Р	А	9	С	С	А	А
			С	А	Р		С	Р	Р		С	С	Р	Р
			С	А	С		С	Р	С		С	С	С	С
											Третье основание			

Условные обозначения: А – активы; Р – рутины (организационные компетенции); С – организационно-технологическая структура бизнес-процесса.

Рисунок 17 – Таблица генетического кода промышленного предприятия

Согласно разработанной таблице генетического кода промышленного предприятия, возможны следующие группы триплетов:

1) кодоны ААА, ААР, ААС определяют большее значение ресурсов при реализации бизнес-процессов. Анализ таких ресурсоемких процессов должен выявить возможности повышения их эффективности за счет сокращения потерь, использования ресурсосберегающих технологий и согласования потенциала развития предприятия с потенциалами рынков снабжения;

2) кодоны АРА, АРР, АРС предполагают использование активов для развития организационных компетенций (обучение персонала, покупка лицензий на новые технологии, консалтинг);

3) кодоны АСА, АСР, АСС означают необходимость использования активов для структуризации и реструктуризации бизнес-процессов;

4) кодоны РАА, РАР, РАС задают необходимость использования компетенций для формирования специфических активов, чаще, нематериальных;

5) кодоны РРА, РРР, РРС определяют ведущую роль компетенций при реализации бизнес-процессов, играющих ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия;

б) кодоны РСА, РСР, РСС определяют важность использования компетенций для структуризации бизнес-процессов;

7) кодоны САА, САР, САС отмечают необходимость использования структурных зависимостей элементов бизнес-системы для эффективного распределения ресурсов между бизнес-процессами;

8) кодоны СРА, СРР, СРС определяют значение организационной структуры предприятия для реализации компетенций;

9) кодоны ССА, ССР, ССС устанавливают важность организационно-технологических взаимодействий при осуществлении бизнес-процессов.

Каждая составляющая генетического ядра бизнес-системы позволяет реализовать бизнес-процессы, которые традиционно разделяются на основные, вспомогательные и межфункциональные [93,157,158]. Основным бизнес-процессом является процесс, операции которого связаны с созданием полезности, и, тем самым, влияют на финансовый результат предприятия (логистика закупок, производство, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание). Вспомогательный процесс, с точки зрения клиента, не является важным при создании продукта, однако без него невозможно осуществление основного бизнес-процесса (учет и отчетность, кадровое обеспечение, обработка информации, юридическое сопровождение). Межфункциональный (сквозной) бизнес-процесс полностью или частично включает в себя деятельность, выполняемую структурными подразделениями предприятия, имеющими различную функциональную и административную подчиненность. Субъектом стратегического анализа бизнес-процессов предприятия являются их владельцы, руководители функциональных подразделений или высший менеджмент, ответственные за результат и эффективность. Только имея четкое представление о структуре бизнес-процессов, руководство предприятием способно осуществлять их адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Анализ и оценка генетических кодонов, а также их последующий отбор для обеспечения эффективного организационно-экономического развития предприятия предлагается осуществлять на основе известных *генетических алгоритмов*.

Генетический алгоритм представляет собой способ решения проблем, оптимизации и моделирования, основанный на механизме поиска как естественного отбора и наследования [159]. Основные принципы генетических алгоритмов были сформулированы Дж. Холландом в работе [160]. В их основе лежит аналогия механизма естественного отбора в природе, открытого Ч. Дарвиным, согласно которому выживает наиболее приспособленная особь. Аналогично тому, как в процессе биологического генезиса выживают и развиваются особи, приспособившиеся наилучшим образом к воздействию изменяющихся факторов окружающей среды, так и в процессе поиска оптимального решения отбираются те варианты, которые наиболее полно удовлетворяют условиям целевого критерия.

В генетическом алгоритме совокупность оптимизируемых параметров представляется в виде генов, образующих хромосомную нить особи. Применяя такие вероятностные операторы, как «воспроизводство» (случайный выбор особей для дальнейших операций), «скрещивание» (процесс вероятностного обмена генами для произвольно сформированных пар особей) и «мутация» (процесс случайного изменения параметров хромосомы), можно получить набор параметров, наиболее полно удовлетворяющий условиям задачи. Каждое последующее поколение решений воспроизводится путем скрещивания наиболее приспособленных особей популяции и содержит больший набор удовлетворительных параметров, чем те, которыми обладают хорошие члены предыдущего поколения. Таким образом, хорошие характеристики распространяются по всей популяции, в результате чего популяция будет сходиться к оптимальному решению задачи. В отличие от других оптимизационных методов генетические алгоритмы оперируют не параметрами, а их закодированным множеством, находят не отдельную точку, а их популяцию, применяют вероятностное правило перехода, а не детерминистическое [160]. Поскольку бизнес-модель формируется не случайным образом, а является целенаправленным построением, то использовать случайные переходы генетического алгоритма [161] для стратегического анализа в строгом математическом смысле затруднительно. Сохранив основную идею отбора на основе удовлетворения условиям целевой функции, будем осуществлять целена-

правленное скрещивание и детерминированную мутацию, отсеивая тем самым заведомо нежизнеспособные комбинации генов.

Применение генетического экономического анализа в ходе разработки стратегических решений по развитию предприятия целесообразно по следующим причинам:

- в генетическом ядре бизнес-системы действуют процессы, такие же, как в живом ядре (автокаталитического типа – самоподдерживающийся рост [86], кросс-каталитического типа – аутсорсинг [85]);

- формирование фенотипа (совокупности индивидуальных характеристик организма) происходит на основе генотипа (характеристик особи), опосредованного рядом факторов внешней среды и случайных процессов, каждое предприятие отрасли бизнеса уникально и формирует оригинальную бизнес-систему под влиянием внешних факторов;

- структура живого ядра и генетического ядра бизнес-системы имеет одинаковую форму – матричную (рисунок 18);

- каждая цепочка бизнес-процессов, входящая в ядро бизнес-системы, это не только способ производства, но и форма хранения информации о данном способе производства. Воспроизведение этой последовательности бизнес-процессов на каждой стадии развития представляет собой передачу информации, передачу наследственности, т.е. генетический процесс;

- с точки зрения экономики генетический процесс сопровождается затратами ресурсов, связанными с передачей информации на следующую стадию развития, ее использованием в ходе создания стоимости и при осуществлении генетических мутаций (положительных, способствующих росту эффективности бизнес-системы, так и отрицательных, снижающих ее эффективность). Мутация предполагает изменение некоторых составляющих (генов) в кодонах. Например, перекося в сторону ресурсной составляющей в кодонах (AAA, AAR, AAC) может быть устранен за счет сокращения активов и введения новых компетенций, кодоны, слабые с точки зрения компетентностной составляющей (ACA, ACC, AAA, AAC, САА, САС, ССА, ССС), могут быть усилены на основе перераспределения

или репликации компетенций, улучшение структурной составляющей кодонов (AAA, AAR, ARA, ARP, RAA, RAP, PPA, PPP) может повысить эффективность использования ресурсов и компетенций.

Рассмотренные сходства не являются абсолютными, а представляют собой аналогии. Биологические гены принципиально отличаются от экономических, поскольку на основе физико-химических реакций они автоматически передаются каждому следующему поколению, в то время как передача экономической наследственности всегда осмыслена человеком и происходит в процессе экономической деятельности. Однако отсутствие полного сходства между экономическими и биологическими процессами не является серьезным препятствием для применения понятий генетики в стратегическом анализе.

В современных условиях основным принципом, обеспечивающим организационно-экономическое развитие предприятия, являются постоянные инновации на основе реализации организационных компетенций (организационного знания). На рисунке 18 показаны основные направления стратегического анализа при разработке стратегических решений по реализации потенциала развития промышленного предприятия. В ходе исследования необходимо выявить связи между внутренними и внешними источниками знаний, что позволит сформировать решения по преобразованию бизнес-процессов для эффективной реализации стратегии развития предприятия. На основе информации о состоянии внешней среды, бизнес-системе, рынках снабжения и сбыта формируется база данных и знаний предприятия. В результате стратегического анализа потенциала предприятия, его бизнес-процессов и бизнес-системы разрабатывается стратегия развития. Оценка соответствия потенциала развития предприятия его стратегическим целям, а также оценка соответствия модели бизнес-процессов выбранной стратегии развития позволяет сформировать решения по совершенствованию бизнес-процессов. Изменения модели бизнес-процессов может быть связано с разработкой и выпуском нового продукта, освоением новых рынков сбыта, внедрением новой технологии, диверсификацией, аутсорсингом или виртуализацией деятельности. Реализация данных решений осуществляется за счет совместного ис-

пользования ресурсов (ресурсной составляющей потенциала развития) и организационных компетенций (компетентностной составляющей потенциала) в ходе осуществления бизнес-процессов, имеющих определенную структуру.

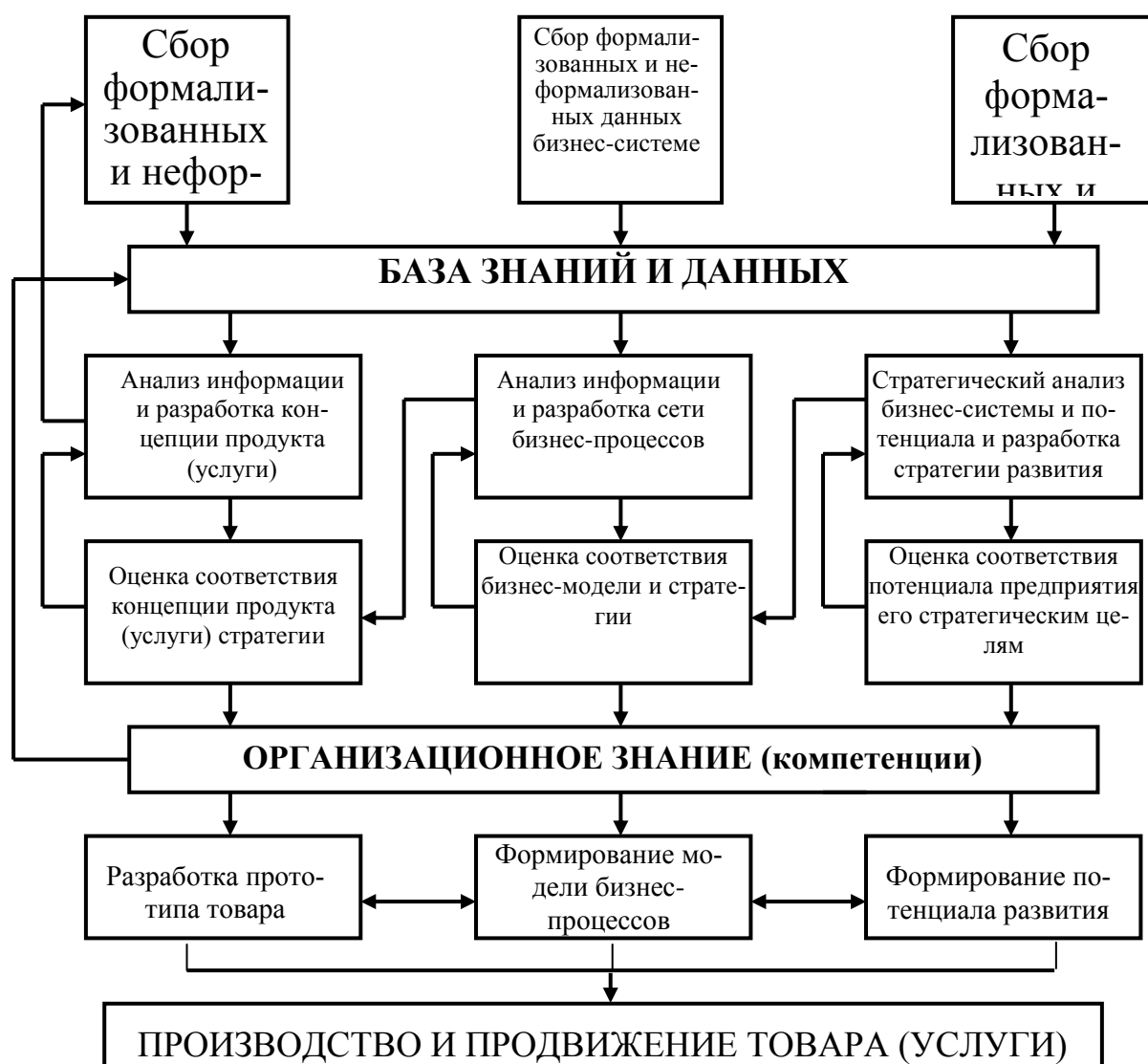


Рисунок 18 – Схема стратегического анализа потенциала развития промышленного предприятия и его бизнес-процессов

В целом, стратегический анализ на основе динамической концепции является аналитическо-синтетическим инструментом, поскольку в его рамках описание, исследование, проектирование и воздействие на предприятие и его бизнес-систему осуществляется с целью поиска возможностей и ограничений организационно-экономического развития.

2.2 Динамический подход к информационному обеспечению стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия

Повышение значимости информационных ресурсов и информационных технологий в стратегическом анализе обусловлено переходом к инновационной экономике, где информация и знания являются основой формирования и эффективной реализации конкурентных преимуществ современных предприятий. Среди факторов, способствующих развитию информационных технологий в аналитической деятельности при разработке стратегических решений по развитию предприятия в последние десятилетия, особое значение имеют:

1) новые бизнес-модели, связанные с использованием различных форм электронной коммерции [162], аутсорсинга [163] и «открытых инноваций» [164];

2) изменение форм конкуренции. В настоящее время технологические инновации являются основой конкурентных преимуществ и определяют развитие бизнеса, поэтому скорость изменений бизнес-модели оказывается более важной, чем разработка новой продукции [165]. При этом важнейшими условиями эффективного функционирования предприятия являются наличие необходимой инфраструктуры, основанной на информационных технологиях и умение менеджеров пользоваться этой инфраструктурой для анализа и принятия решений;

3) возрастание потребности в актуальной, своевременной информации для эффективного управления, что повышает требования к информационным системам с точки зрения их способности обеспечить работу с базами разнообразных по структуре данных;

4) глобализация и интернационализация экономики, обуславливающая необходимость широкого использования информационных технологий для поддержки управленческих решений относительно развития предприятий, имеющих филиалы и отделения по всему миру [231];

5) рост удельного веса отраслей бизнеса, где необходимо создание, использование и передача информации [166], в том числе формирование большого числа функционирующих баз данных, использование новых возможностей концентрации и распределения информации, накопления, хранения и передачи знаний,

развитие систем коммуникаций, позволяющих объединять рабочие места для обмена сообщениями и коллективной работы;

б) усложнение и интеллектуализация информационных продуктов (услуг) [167], которые в виде различного вида информации (речь, данные, изображение) для слуха, зрения и осязания генерируются по запросу пользователя, и доставляются ему в удобное время и в удобной форме;

7) интеграция всех бизнес-функций в одну информационную модель предприятия, используемую руководителями предприятий при принятии решений;

8) влияние информационных систем на управление промышленными предприятиями (изменение организационной структуры под воздействием информационной системы, перераспределение власти, формирование новой политики и культуры, изменение характера труда, переход с бумажных носителей на интерактивные сети, возникновение потребности в обучении и т.п.).

В настоящее время эффективная экономическая деятельность промышленных предприятий основывается на преобразовании информации, представляющем собой целенаправленный обмен упорядоченными знаниями с другими структурами и людьми. Руководители предприятий, осуществляющие разработку и реализацию стратегии развития, принимают решения, основываясь на доступной им информации, полученной в результате стратегического анализа. Для повышения эффективности стратегических решений им необходима информационная система идентификации и оценки факторов и условий развития, а также передачи информации исполнителям, реализующим стратегию. Организация информационного обслуживания процесса разработки стратегии (предоставление нужной информации в нужное время и в нужном месте), создание информационной среды, способствующей достижению стратегических целей, в совокупности представляют собой *информационное обеспечение* стратегического анализа. Его основными структурными составляющими являются: информационная база, информационные потоки, соединяющие внешние, внутренние источники информации и ее пользователей, а также систему поддержки принятия стратегических

решений, включающую имитационную динамическую модель бизнес-процессов (рисунок 19).

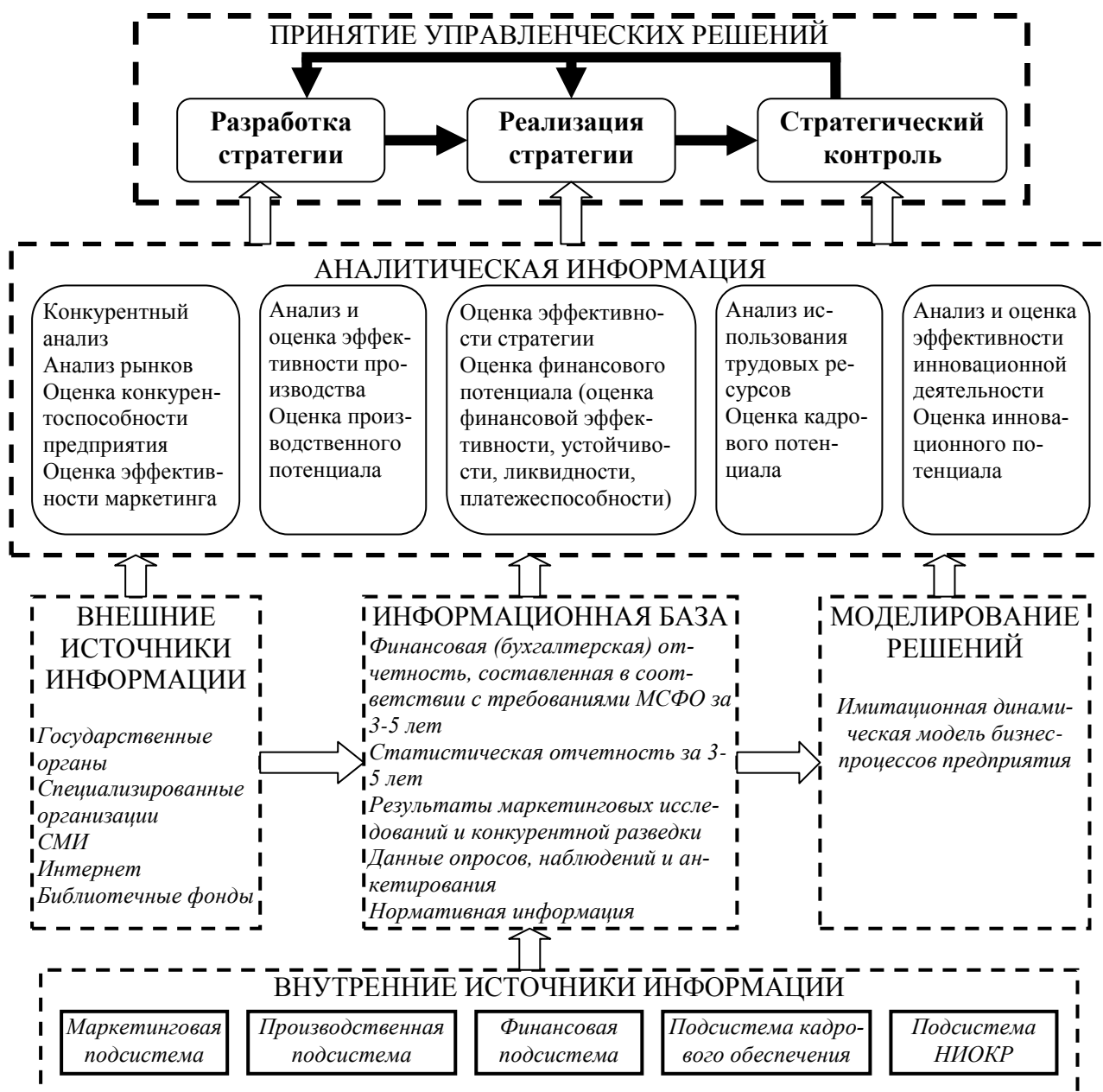


Рисунок 19 – Информационное обеспечение стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия

Основные задачи информационного обеспечения заключаются в удовлетворении потребностей руководителей, разрабатывающих стратегию, в аналитической информации; формирование, размещение, наполнение, поддержка, актуализация и использование информационных ресурсов, необходимых для разработки, оценки и корректировки стратегии; создание и развитие систем обработки и передачи информации. Для решения вышеперечисленных задач необходимо

реализовать следующие функции: извлечение из внешних и внутренних источников данных, необходимых для принятия стратегических решений, их преобразование, хранение, анализ и подготовка отчетов.

Основные *требования, предъявляемые к информационному обеспечению* управленческой деятельности, подробно рассмотренные в работе [168], включают в себя: полное удовлетворение информационных потребностей руководителей предприятия; правильный отбор первичных сведений и информационных источников, систематизация и классификация информации; непрерывность процесса ее сбора и обработки; проверка корректности (непротиворечивости) данных; фильтрация, агрегирование и актуализация информации; уменьшение числа показателей и объемов информационных потоков (числа документов и объема документооборота). Наряду с данными требованиями информационное обеспечение стратегического анализа развития предприятия должно быть динамичным (изменяющимся во времени) и трансформирующимся по структуре и содержанию в соответствии с усложнением задач, возникающих на новых стадиях организационного жизненного цикла.

Поскольку стратегия развития предприятия формируется с учетом его желаемого состояния (миссия и стратегические цели), текущего потенциала и накопленного опыта, а затем изменяется (корректируется) в процессе ее реализации, то можно выделить несколько временных горизонтов представления информации, необходимой для принятия стратегических решений:

- прогнозный (долгосрочный) горизонт – прогнозная аналитическая информация для определения стратегических целей, разработки стратегии и программы долгосрочного развития;
- плановый (среднесрочный) горизонт – прогнозная аналитическая информация, используемая для корректировки стратегии в процессе ее реализации;
- фактический (краткосрочный) горизонт – текущая информация о потенциале предприятия и его окружении, полученная в результате ситуационного анализа и различающаяся моментами времени получения доступа к ней. Если информация о внутренних резервах может быть получена on-line, то оценка ор-

ганизационных компетенций отраслевых и рыночных условий проводится на определенном временном интервале (месяц, квартал, год), что требует сбора и накопления информации.

Временной горизонт связан с точностью аналитической информации. Информация, относящаяся к прогнозному (долгосрочному) и плановому (среднесрочному) периодам, носит вероятностный характер. Информация краткосрочного периода является более детализированной и конкретизированной, поскольку отражает уже свершившиеся события.

Стратегическая информация представляет собой данные, прошедшие аналитическую обработку и подготовленные для конкретного использования в процессе разработки и реализации стратегии развития промышленного предприятия (рисунок 20).



Рисунок 20 – Основные элементы информационной базы стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия

Для стратегической информации характерен ряд отличительных признаков: ее большие объемы; многократное повторение циклов получения и преобразования в установленные временные периоды; многообразие источников и по-

требителей; сочетание рутинных процедур и творческого подхода к ее обработке. Стратегический анализ требует систематизированной информации, которая включает в себя наряду с традиционными данными бухгалтерского, статистического, налогового, оперативного учета и отчетности [37] плановые, прогнозные, нормативные, учетные, отчетные и внеучетные массивы данных. В настоящее время большая часть информации, обрабатываемой в информационных системах предприятий, имеет преимущественно описательно-исторический характер, относящийся к настоящему или прошлому периоду времени. Информационная поддержка текущей деятельности является дорогой из-за многочисленных пользователей информационной системы, большого объема необходимых операций и сложности используемого программного обеспечения. Текущая информация наряду с данными о внешней и внутренней среде предприятия, относящимися к краткосрочному, среднесрочному и долгосрочному периодам, находит свое отражение в планах различных подразделений, стратегии развития и в разнообразных моделях принятия решений, позволяющих оценивать и сопоставлять стратегические альтернативы. Сбор и обработка стратегической информации сопряжена со значительными временными затратами, связанными с ее сбором, накоплением и обработкой, для нее характерна меньшая определенность и надежность. Внешние и внутренние информационные потоки в основных подсистемах промышленного предприятия показаны на рисунках 21-23.

Главным информационным ресурсом предприятия являются его стратегические цели и стратегия (концепция) развития, поскольку они определяют задачи эффективного функционирования его маркетинговой, производственной и финансовой подсистем. Стратегические цели в области маркетинга определяют стратегии сегментирования и позиционирования, целевые рынки, номенклатуру и ассортимент производимой продукции, комбинацию элементов комплекса маркетинга. Стратегический анализ потенциала рынков сбыта основывается на информации, полученной в процессе исследования рыночной конъюнктуры, и позволяет эффективно реализовать функции маркетинга: 1) комплексное исследование рынка, анализ конкурентов; 2) планирование ассортимента

та; оценка конкурентоспособности товаров; разработка продуктовых инноваций, политики ценообразования, товарного знака; 3) сбыт и распределение, включая подбор каналов сбыта, прогноз и планирование товарооборота, установление способов продажи товаров; 4) реклама и стимулирование продаж.

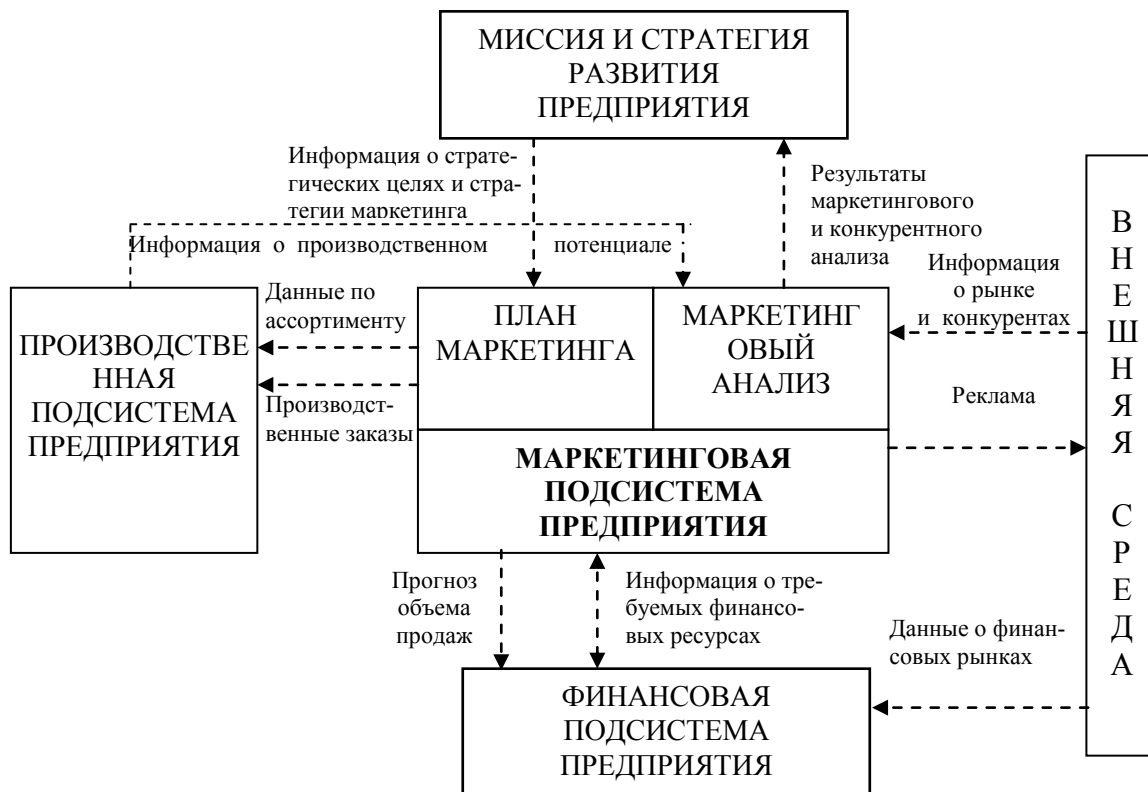


Рисунок 21 – Информационные потоки в маркетинговой подсистеме предприятия

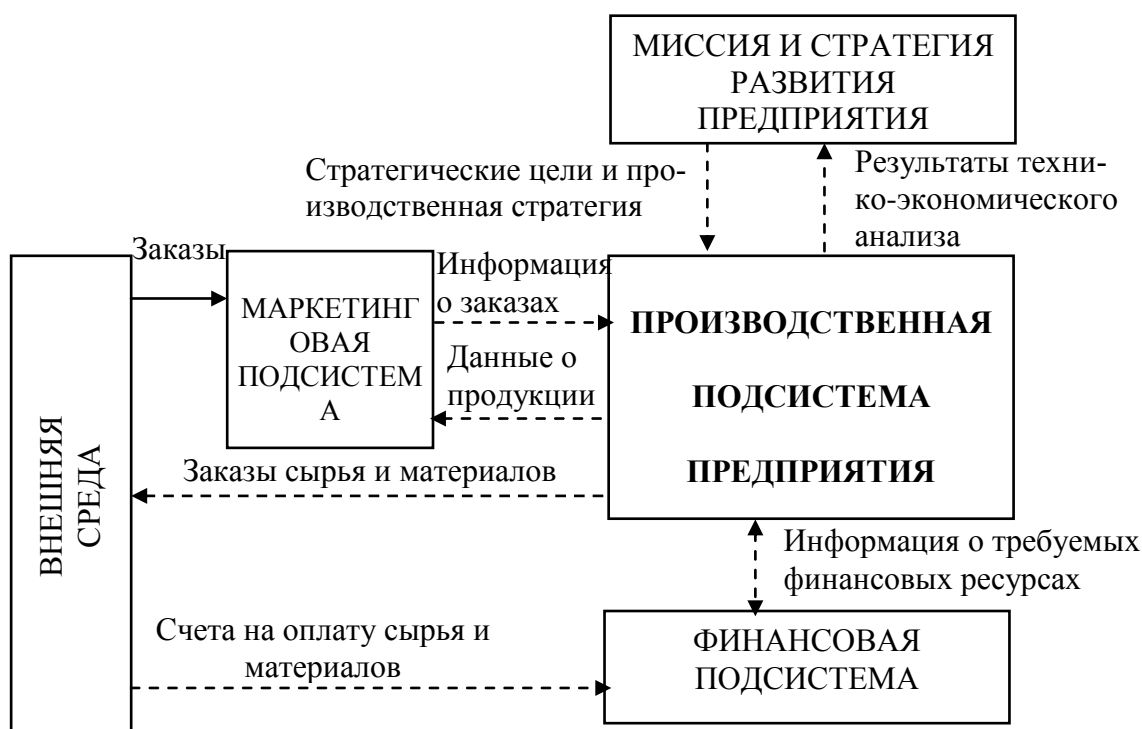


Рисунок 22 – Информационные потоки в производственной подсистеме предприятия



1 – данные по выручке от реализации продукции; 2 – данные по затратам на маркетинговую деятельность; 3 – информация о плановых и фактических издержках производства; 4 – план расширения или модернизации производства; 5 – данные о ставках налогов; 6 – данные о финансовых рынках; 7 – информация о дивидендах.

Рисунок 23 – Информационные потоки в финансовой подсистеме предприятия

Стратегические цели в сфере производства определяют выбор производственной стратегии, разработку производственной программы и оперативного плана производства. В ходе стратегического анализа необходимо изучить организацию процессов разработки и проектирования продукта; выбора технологического процесса, размещения персонала и техники по процессу; закупки сырья, материалов и полуфабрикатов; хранения сырья и полуфабрикатов на складах; контроль качества с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей.

Финансовые стратегические цели находят отражение в таких показателях деятельности, как валовой доход, объем производства и продаж, соответствующие расходы, а также величина доступного капитала. Оценка финансового потенциала предприятия, обработка и анализ финансовой информации осуществляются с целью сравнения фактической деятельности предприятия с его возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет определить проблемы и выбрать лучшие пути реализации стратегии развития.

В целом, стратегическая информация должна сформировать представление о перспективах развития предприятия и быть сосредоточена на тех аспектах деловой среды, которые в наибольшей мере влияют на его будущее. Наиболее важными классами информации, необходимой для проведения стратегического анализа являются: информация об эволюционном развитии бизнес-системы; информация о генетическом коде предприятия; информация о потенциале предприятия и его соответствии потенциалам рынков снабжения и сбыта; информация об организации потоковых процессов в бизнес-системе предприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Информационная основа стратегического анализа развития предприятия на основе динамической концепции

Классы стратегической информации	Содержание	Аналитические процедуры
Информация об эволюционном развитии бизнес-системы промышленного предприятия	Текущее состояние отрасли, рынков снабжения и сбыта Тенденции и прогнозы развития отрасли, рынков снабжения и сбыта Факторы внешней среды (экономические, политические, правовые, социальные, научно-технические, экологические), влияющие на развитие бизнес-системы	Анализ жизненного цикла отрасли Анализ жизненного цикла рынков сбыта Анализ жизненного цикла рынков снабжения Анализ тенденций развития внешней среды
Информация о генетическом коде промышленного предприятия	Оценка организационных компетенций предприятия Характеристика динамических способностей предприятия	Экономический динамический анализ Анализ филогенетических и онтогенетических процессов
Информация о потенциале предприятия и его соответствии потенциалам рынков снабжения и сбыта	Оценка текущего и прогнозного уровня потенциала предприятия и его функциональных составляющих (маркетинг, финансы, производство, персонал, логистика, инновации) Оценка текущего и прогнозного уровня потенциалов рынков снабжения и сбыта Оценка соответствия потенциала предприятия потенциалам рынков снабжения и сбыта	Анализ потенциала предприятия и его составляющих Анализ потенциалов рынков снабжения и сбыта Анализ соответствия потенциала предприятия потенциалам рынков снабжения и сбыта и возможностей его реализации
Информация об организации потоковых процессов в бизнес-системе промышленного предприятия	Организационно-экономические условия эффективного функционирования бизнес-системы предприятия: – текущие значения параметров потоков и их соответствие целям; – эффективность потоковых процессов; – эффективность и конкурентоспособность бизнес-процессов; – организационные условия функционирования бизнес-системы.	Анализ бизнес-процессов в бизнес-системе предприятия Анализ «узких мест» в бизнес-системе Анализ возможностей изменения границ бизнес-системы Оценка соответствия фактических параметров потоков их целевым значениям

В процессе функционирования предприятия происходит накопление информации и ее развитие, что находит отражение в увеличении объема обрабатываемых данных, усложнении ее структуры и повышении значимости для обеспечения его эффективности и конкурентоспособности (рисунок 24).

На начальной стадии организационного жизненного цикла («Младенчество» по модели И. Адизеса [169]) потребности в информации невелики, поскольку принимаемые решения являются реактивными, принимаемыми на основе данных о текущей ситуации на рынке. Однако по мере развития предприятию требуется аналитическая информация о его внутреннем потенциале, возможностях и ограничениях со стороны внешней среды, которая собирается отдельными подразделениями и консолидируется на уровне высшего руководства.

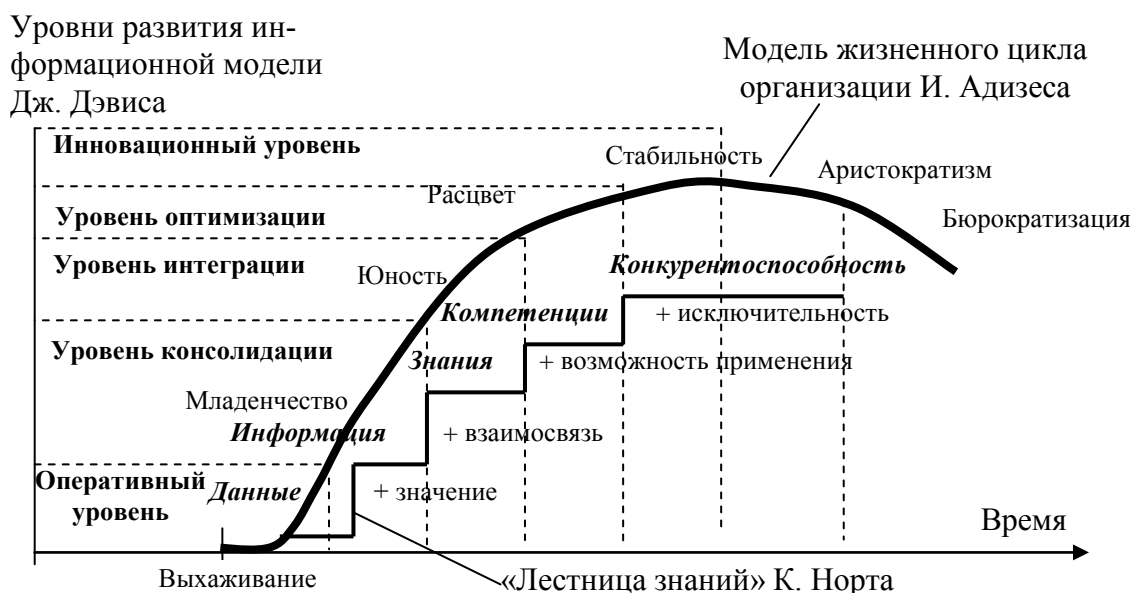


Рисунок 24 – Развитие информационного обеспечения стратегического анализа во времени

На стадии роста предприятие накапливает знания (информацию, используемую по определенным правилам в соответствии с определенными процедурами), которые с другой стороны, представляют собой информационный поток (движение информации во времени и пространстве) между подсистемами предприятия и в его бизнес-системе [170]. В соответствии с информационной моделью Дж. Дэвиса [171] уровень зрелости информационных потоков на стадии «Юность» характеризуется интеграцией и стандартизацией. На стадии «Расцвет»

на основе знания формируются организационные компетенции, являющиеся основой конкурентных преимуществ предприятия, а информационные потоки систематизируются и оптимизируются таким образом, чтобы удовлетворить потребности стратегического анализа. Систематизация аналитической информации означает необходимость получения ответов на следующие вопросы: Что необходимо знать? Где можно получить об этом данные? Кто будет их собирать? Как будут собирать эти данные? Кто их будет анализировать и интерпретировать? Как наиболее экономично хранить собранную информацию, чтобы быстро находить и извлекать впоследствии? Как своевременно распределить информацию между пользователями? Наивысший инновационный уровень информационных потоков соответствует стадии организационного жизненного цикла «Стабилизация» и характеризуется ориентацией информации на стратегическое развитие предприятия.

Формирование и реализация стратегии организационно-экономического развития промышленного предприятия включает в себя следующие фазы преобразования информации: 1) сбор данных; 2) концентрация и агрегирование информации; 3) аналитическая обработка информации и представление ее в виде, пригодном для разработки и принятия управленческого решения; 4) принятие решения; 5) реализация решения и контроль результатов; 6) оценка решений.

Процесс преобразования данных в стратегическую информацию представляет собой их последовательный анализ и оценку для использования в процессе формирования стратегии. Первым шагом в процедуре сокращения объема данных является определение связей между их группами и задачами, решаемыми в процессе разработки стратегии. В левой части таблицы 11 содержится описание этапов процесса формирования стратегии развития, а в правой – основные вопросы, отражающие потребности руководителей в стратегической информации.

Одним из важных направлений стратегического анализа является анализ и оценка издержек предприятия с точки зрения их конкурентоспособности. Концепции и методы анализа затрат в настоящее время получили достаточно широкое освещение в специальной литературе.

Таблица 11 – Содержание информации по стадиям процесса разработки стратегических решений по развитию предприятия

Стадии процесса разработки стратегии	Вопросы для получения стратегической информации
Целеполагание	Какова миссия организации? В чем уникальность бизнес-идеи предприятия? Каковы ценностные ориентиры организации? Каково желаемое положение предприятия?
Стратегический анализ бизнес-системы промышленного предприятия	Какие изменения внешнего окружения могут повлиять на бизнес-систему промышленного предприятия? Какие внешние возможности могут быть выгодно использованы для развития предприятия и его бизнес-системы? Какие рынки сбыта наиболее перспективны? Каковы возможности поставщиков? Какие действия конкурентов (существующих и потенциальных) могут дестабилизировать работу бизнес-системы? Каковы тенденции развития бизнес-системы в соответствии с моделью полного жизненного цикла? Каков уровень потенциала предприятия? Насколько он соответствует потенциалам рынков снабжения и сбыта? Насколько эффективны бизнес-процессы в рамках существующей бизнес-системы? Каковы возможности изменения границ бизнес-системы?
Выбор стратегии развития	Какие последствия различных альтернативных стратегий развития предприятия можно предусмотреть? Какие действия следует предпринять, чтобы гарантировать предусмотренные выбранными стратегиями результаты?
Анализ и оценка эффективности стратегии развития	Каковы целевые и фактические динамические нормативы развития предприятия? Каковы целевые и фактические показатели экономического роста предприятия?

Начиная с 1970-х гг. на смену устаревшим методам распределения и анализа затрат «по факту» пришла современная концепция стратегического управления затратами, позволяющая сформировать «аналитическую систему для соотнесения значимой бухгалтерской информации со стратегией» [172]. Данные о затратах используются для разработки стратегии, а современный бухгалтерский учет выступает как информационная система, обслуживающая процесс принятия управленческих решений [255]. Информация управленческого учета должна быть согласована и сопоставима с информацией финансового учета, что достигается с помощью соответствующей учетной политики, разрабатываемой совместно главным бухгалтером и финансовым директором предприятия. Стратегическая ориентация системы учета обеспечивает соответствие учетной информации

потребностям процесса разработки и реализации стратегии развития, а инструменты бухгалтерского учета эффективно используются в процесс стратегического управления (рисунок 25). Следовательно, переход от управленческого анализа затрат к стратегическому управлению затратами является одной из основных задач руководства предприятия.



Рисунок 25 – Учетная информация, обеспечивающая процесс формирования стратегии развития предприятия

На этапе *разработки стратегии* бухгалтерская информация является основой для финансового анализа, который с одной стороны предоставляет данные о финансовой составляющей потенциала предприятия, а с другой позволяет оценить стратегические альтернативы. Стратегии, которые не являются финансово обоснованными или которые не приведут к адекватной финансовой отдаче, не могут считаться приемлемыми для предприятия. Традиционный стратегический анализ базируется на концепциях стоимостной цепочки, стратегического позиционирования и затратообразующих факторов, предложенных М. Портером в работе [173]. Однако данные концепции не учитывают современных тенденций

организационного развития предприятий, а значит, не могут обеспечить руководителей достоверной информацией для разработки стратегических решений.

В настоящее время любые стратегические изменения деятельности промышленного предприятия, так или иначе, связаны с процессами, происходящими в его бизнес-системе. При этом общая система учета должна строиться в соответствии со спецификой стратегических решений и содействовать их эффективной реализации. Конкурентоспособность предприятия, как результат его развития, достигается, если издержки сопоставимы с издержками конкурентов, поэтому стратегический анализ затрат должен предшествовать выбору стратегии. Развитие предприятия, сопровождающееся вертикальной или горизонтальной интеграцией бизнес-процессов, связано с реализацией одной из стратегий концентрации, что дает возможность снижения затрат по всей стоимостной цепочке на основе эффекта масштаба или технологических инноваций. Стратегии кооперации и комбинирования предполагают передачу выполнения бизнес-процессов другим предприятиям на контрактной основе (аутсорсинг), что предполагает снижение издержек на основе реализации возможностей подрядных организаций, состав которых может меняться в зависимости от стратегических целей предприятия.

На стадии реализации стратегии выполняется приведение всех ресурсов и внутрифирменных связей, целей, задач и областей ответственности работников в полное соответствие с выбранной стратегией. В соответствии с выбранным типом стратегии строится финансовая структура и формируется учетная политика. Разработка и реализация тактических и оперативных планов базируется на результатах финансового анализа, основанного на данных бухгалтерского учета. В современных условиях реализация стратегии развития требует изменения приемов и методов учетной работы и управления внутренними процессами. Прежний подход, ориентированный на стандартизированные процедуры учета, уступил место более гибким системам учета, которые ориентированы на реализацию выбранной стратегии [156]. На предприятиях, основой конкурентоспособности которых являются низкие цены, необходимо создать системы плановых затрат с жестко допустимыми резервами на расходы; ввести системы гибкого бюджетирования.

рования для управления издержками производства; разработать и внедрить системы контроля выполнения бюджета. При этом основным инструментом управления затратами является калькуляция нормативных затрат. Система учета предприятия, нацеленного на обеспечение высокой покупательской ценности, должна быть ориентирована на оптимизацию издержек. Дифференциация продукта может потребовать дополнительных инвестиций в разработку и производство, поэтому важно определить приоритетные направления повышения качества и оценить границы соответствующих экономических выгод предприятия. Поскольку в данном случае устанавливается повышенная цена, покрывающая дополнительные издержки на дифференциацию, возникает потребность в калькулировании себестоимости по приростным издержкам.

В процессе стратегического контроля анализируются получаемые результаты реализации стратегии, а при необходимости осуществляется корректировка целей, планов и организационного обеспечения. Мониторинг показателей деятельности предприятия и его подразделений строится на данных, в том числе и бухгалтерского учета. Система контроля должна соответствовать целям и стратегии развития. Так, для предприятий, которые производят дифференцированную продукцию, целесообразно использование системы контроля, базирующейся на субъективной оценке качества взаимодействия менеджеров с покупателями и заказчиками (контроль динамики), в то время как для предприятий с низкими ценами уместна оценка результатов деятельности менеджеров или полученной прибыли (контроль результатов).

Таким образом, руководству предприятия в современных условиях следует активнее использовать систему учета в качестве инструмента стратегического анализа и формирования стратегии развития. При этом следует учитывать, что учет не является самоцелью. Об эффективности систем учета следует судить относительно их воздействия на успех деятельности предприятия. Конкретные бухгалтерские методы должны рассматриваться с точки зрения их влияния на достижение целей организации. Общая система учета должна соответствовать

стратегии предприятия. Только в этом случае она будет способна принести предприятию максимальную пользу и обеспечить успех его развития.

Система информационного обеспечения стратегического анализа должна быть организована так, чтобы своевременно выдавать точную и надежную информацию, являющуюся основой для принятия стратегических решений. Ее необходимо структурировать таким образом, чтобы была возможность совершенствования в ответ на возникающие потребности развивающегося предприятия без чрезмерных расходов и полной замены программного обеспечения.

Большое количество информации, необходимой для принятия стратегических решений по развитию промышленного предприятия, приводит к необходимости активного использования современных информационных технологий и построения информационной системы поддержки принятия решений. Информационное обеспечение стратегического анализа развития промышленного предприятия постоянно совершенствуется на основе развития информационных систем управления и построения на их основе новых систем информационно-аналитического обеспечения стратегического управления. Этому способствуют развитие технологий аналитической обработки данных (таблица 12), усиление роли информационного обеспечения в управлении и повышение экономической значимости информационных ошибок.

Таблица 12 – Современные технологии аналитической обработки данных

Технология	Назначение
OLAP (On Line Analytical Processing – интерактивный анализ данных)	Технология оперативного анализа рабочей информации, хранящейся в базах данных предприятия
DW (Data Warehouse – хранилище данных)	Система долгосрочного хранения плохо упорядоченных, нестрого структурированных данных большого объема, генерируемых информационной системой
DM (Data Mining – распознавание данных)	Технология поиска, распознавания, извлечения и представления важной для пользователя информации (обычно стратегического характера) из хранилища данных
KB (Knowledge Base – база знаний)	Технология описания функций, процессов и правил возможных преобразований данных в предметной области
KM (Knowledge Management - управление знаниями)	Технология приобретения, представления и пополнения знаний о предметной области
ES (Expert System – экспертная система)	Информационная система искусственного интеллекта для решения неформализованных задач, а также для решения проблемных ситуаций

Основными функциями информационной системы поддержки принятия стратегических решений по развитию предприятия являются следующие:

1. Обеспечение руководства полной, достоверной и непротиворечивой информацией о процессах изменений на рынке, в отрасли и на предприятии.
2. Оценка последствий реализации стратегических решений по повышению конкурентоспособности предприятия.
3. Регулярное осуществление актуализации информации о результатах реализации стратегии и состоянии деловой среды.
4. Обеспечение безопасности обработки, хранения и передачи информации.
5. Осуществление мониторинга деловой среды предприятия.

В ходе разработки системы информационного обеспечения стратегического анализа развития предприятия необходимо решить следующие задачи:

- построение системы показателей, характеризующих развитие предприятия на основе разнообразных источников информации о его деятельности;
- описание алгоритмов расчета показателей;
- изучение факторов изменения этих показателей;
- сравнение полученных показателей со среднеотраслевыми показателями;
- формирование выходных таблиц показателей, позволяющих выявлять тенденции и делать выводы, а также построение графиков, характеризующих динамику показателей, и диаграмм, отражающих структурные характеристики;
- обучение персонала;
- разработка программного обеспечения.

В целом, информационное обеспечение стратегического анализа развития промышленного предприятия предполагает формирование информационной базы, организацию информационных потоков и построение информационной системы поддержки принятия решений в соответствии с принципами динамичности и развития, что обеспечивает накопление опыта аналитической деятельности, учет текущих потребностей определенной стадии организационного жизненного цикла, своевременную актуализацию информации и прогнозирование информационных потребностей в ходе разработки и реализации стратегии.

2.3 Концепция стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамического подхода

Ориентация современных промышленных предприятий на повышение экономической эффективности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе требует серьезных, дорогостоящих преобразований, которые осуществляются за счет реализации рыночных возможностей, организационных способностей и совершенствования бизнес-процессов, что позволяет устранить внешние и внутренние ограничения деятельности и сформировать основу для дальнейшего развития. Ресурсная концепция стратегического анализа сосредотачивается на внутриорганизационных способностях и не принимает во внимание внешних возможностей кооперации и сотрудничества для обеспечения организационно-экономического развития, а позиционная концепция не предполагает активного участия предприятия в изменении внешних условий. Информация, получаемая на основе традиционного подхода к аналитической деятельности, является статичной, разрозненные факты о текущем состоянии отдельных составляющих бизнес-системы не позволяют сформировать целостного представления о направлениях изменений деловой среды. Разработанные на основе такой информации стратегические решения могут обернуться потерей конкурентоспособности и прибыльности предприятия, поскольку в современных условиях бизнеса важно действовать быстрее, чем конкуренты, а не просто адаптироваться к рынку.

Любое предприятие, является сложной социально-экономической системой, включенной в качестве подсистемы в бизнес-систему, поэтому смысл его существования заключается в той функции, которое оно в ней выполняет. В свою очередь данная функция является составляющей целостного экономического процесса по созданию, реализации и потреблению некой полезности (экономической ценности). Функционирование и изменение предприятия определяется потребностью бизнес-системы в этой функции, что является отражением такой общесистемной закономерности как целостность. Следовательно, аналитическая деятельность при разработке стратегии развития предприятия должна фокусировать внимание не просто на отдельных факторах внешней или внутренней среды

бизнеса, а пытаться выявить взаимосвязи изменяющихся во времени составляющих бизнес-системы и их влияние на его функционирование и изменение.

Предлагаемая концепция призвана устранить недостатки традиционного стратегического анализа за счет повышения значимости исследования динамических характеристик бизнес-системы как при разработке, так и в ходе реализации стратегии, фокусируя внимание не на отдельных факторах деловой среды в фиксированные моменты времени, а исследуя их совместное влияние на функционирование и развитие предприятия (рисунок 26).



Рисунок 26 – Динамическая концепция стратегического анализа

Стратегический анализ должен проводиться по трем взаимосвязанным направлениям: исследование потенциала развития предприятия, изучение функционирования бизнес-системы и оценка возможностей повышения его конкурентоспособности. Стратегический анализа потоковых процессов в бизнес-системе способствует выявлению динамических взаимосвязей участников процесса создания стоимости и путей повышения эффективности предприятия. В ходе исследования потенциала развития проводится оценка не только текущих возможностей по реализации конкурентных преимуществ, но и определяются перспективы повышения конкурентоспособности в будущем. Такой подход позволяет сфор-

мировать целостное представление о разворачивании процесса развития из прошлого через настоящее в будущее и отказаться от рассмотрения отдельных, не связанных между собой состояний предприятия и его деловой среды в фиксированные моменты времени.

Процесс организационно-экономического развития предприятия в рамках его бизнес-системы можно описать, с одной стороны, пространственными моделями, в которых стратегический контекст представлен объектно-пространственными категориями (подразделение, рынок, отрасль, макросреда), а их свойства и поведение определены с помощью понятий и категорий, имеющих отношение к определенному моменту или периоду времени. В этом случае процесс развития предприятия состоит из последовательной или параллельной реализации отдельных изменений, и, в свою очередь, создает условия для дальнейшего развития. Такие модели определяют время как одномерное пространство для событий и являются основой парадигмы «мгновенной динамики» [94].

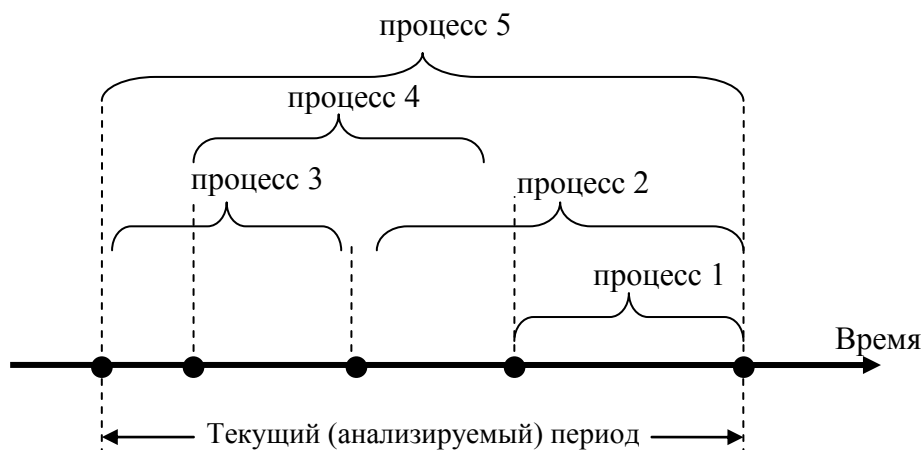
С другой стороны, для описания процесса организационно-экономического развития предприятия могут быть использованы темпоральные модели, где стратегический контекст фиксируется с помощью временных категорий и понятий (жизненный цикл, временной лаг и т.п.), а их детальная интерпретация – с помощью пространственно-объектных понятий, описывающих среду бизнеса как пространство взаимодействующих бизнес-процессов, реализуемых различными объектами, являющимися подсистемами или элементами бизнес-системы. Построение таких темпоральных моделей требует проработки на концептуальном уровне понятия «процесс развития».

В ходе стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия необходимо определить интервал времени, на протяжении которого будет исследована его динамика (временной горизонт). Традиционный аналитический подход, базирующийся на парадигме «мгновенной» динамики, как правило, ограничивает временной горизонт текущим периодом (год, квартал, месяц), в течение которого рассматривается изменение состояния предприятия и элементов его бизнес-системы. В стратегическом анализе, основанном на парадигме

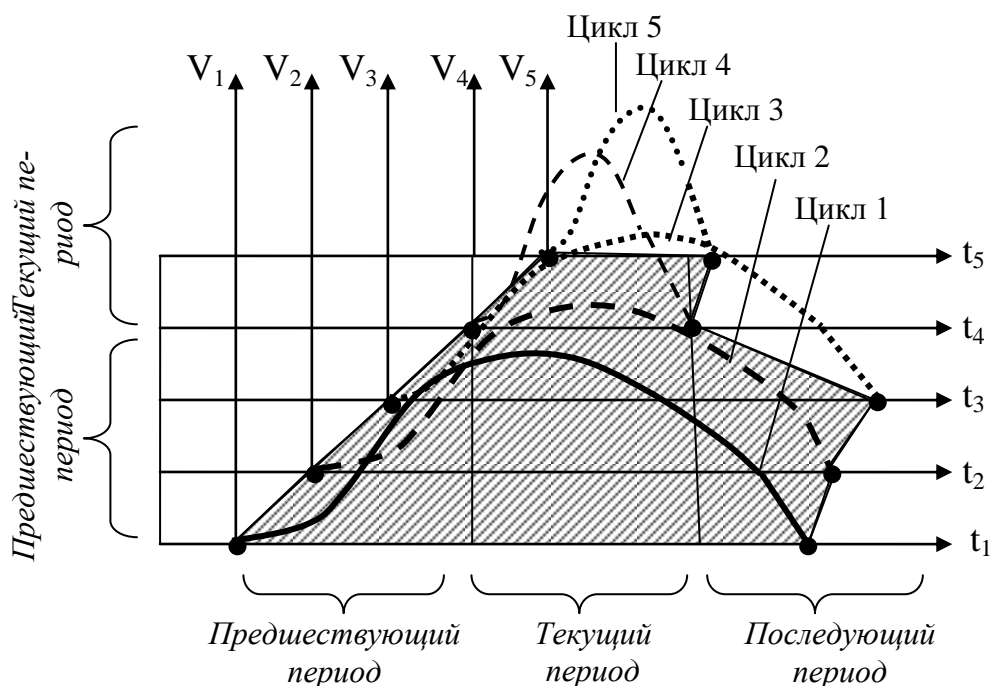
динамики процессов, развернутых во времени, при определении временного горизонта целесообразно учитывать жизненные циклы всех объектов, в той или иной мере принимающих участие в развитии предприятия. Тогда в исследование помимо текущего периода включаются также предшествующий и последующий периоды. Такой подход к определению временного горизонта позволяет определить время как пространство для событий и служит отправной точкой для полного учета факторов и условий организационно-экономического развития и обоснования стратегических решений. Графическое представление временного пространства для событий и для процессов в общем случае описано в работе [155]. Стратегический анализ организационно-экономического развития предприятия требует использования многомерного времени и рассмотрения не только текущего, но и последующего периодов.

Представим организационно-экономическое развитие абстрактного предприятия как совокупность процессов, протекающих в бизнес-системе последовательно, параллельно или со сдвигом (временной лаг). Каждый отдельный процесс представляет собой непрерывную последовательность событий, фиксирующих состояние элементов бизнес-системы, имеющих начало (момент включения во временное пространство) и окончание (момент исключения его из временного пространства). Реализация этих процессов происходит полностью или частично в пределах анализируемого (текущего) периода. Попытка размещения отдельного процесса в одномерном временном пространстве увенчается успехом, однако корректно изобразить несколько процессов, полностью или частично совпадающих по времени реализации не получится, они сольются друг с другом и станут неразличимыми (рисунок 27, а). Для того чтобы наглядно представить процесс развития требуется использовать не одну, а несколько (по числу процессов) синхронизированных временных осей (рисунок 27, б). Ось, где расположен процесс, начало которого совпадает с текущим периодом, будем считать главной (t_4 на рисунке 27,б). Соединив моменты начала и окончания всех процессов, получим полосу (на рисунке 27,б показана штриховкой), в которой будут располагаться все

события и подпроцессы организационно-экономического развития предприятия и его бизнес-системы.



а) Графическое представление процессов в одномерном временном пространстве



б) Графическое представление процессов в многомерном временном пространстве

Рисунок 27 – Графическое представление временного пространства

На рисунке 27,б показано, как динамика бизнес-системы разделяется на временные слои, каждый из которых представляется отдельной кривой жизненного цикла. Такое представление времени и изображение в многомерном темпоральном пространстве процесса организационно-экономического развития позволяет оценить мощность каждого циклического подпроцесса (V_1, V_2, V_3 и т.д.) и влияние отдельных элементов бизнес-окружения на функционирование пред-

приятия. Стратегический анализ динамики процессов, развернутых во времени, позволяет исследовать факторы и условия развития предприятия в их взаимодействии и принимать эффективные стратегические решения.

Развитие предприятия обеспечивается на основе реализации связей составляющих его потенциала с *экономическим потенциалом рынка*, под которым понимается «прогнозная совокупность производственных и потребительных сил обуславливающих спрос и предложение» [174], и потенциалами других предприятий, принимающих участие в его деятельности или оказывающих на нее воздействие. В результате потенциальные средства развития предприятия преобразуются в его конкурентные преимущества, реализация которых приводит к повышению конкурентоспособности.

Ресурсная составляющая потенциала развития предприятия (P_p) может быть представлена функцией (2), которая определяет возможности создания полезности для потребителей за счет осуществления основных бизнес-процессов путем использования имеющихся ресурсов:

$$\text{Полезность} = f(P_p) = f(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5), \quad (2)$$

где P_1 – потенциал материальных ресурсов; P_2 – потенциал основного капитала; P_3 – потенциал финансовых ресурсов; P_4 – потенциал информационных ресурсов; P_5 – потенциал трудовых ресурсов; f – функция реализации потенциала.

Рассмотрим составляющие ресурсного потенциала предприятия и их взаимосвязи с элементами бизнес-системы. *Потенциал материальных ресурсов* непосредственным образом зависит от потенциала поставщиков. Чем выше уровень материального обеспечения поставщиков, тем выше будет уровень потенциала материальных ресурсов предприятия. Качество материальных ресурсов, производимых поставщиками, будет зависеть от их производственных мощностей, используемых технологий и кадрового обеспечения. Все составляющие потенциала поставщика, взаимодействуя друг с другом, оказывают воздействие на уровень потенциала материальных ресурсов рассматриваемого предприятия. *Потенциал основного капитала*, качество строительных, ремонтных, посреднических работ

и услуг зависит от уровня потенциала их производителей. На *потенциал трудовых ресурсов* предприятия будет влиять компетентность и техническая оснащённость обучающей организации, а также мотивация ее сотрудников. Кроме того, потенциал трудовых ресурсов анализируемого предприятия будет зависеть от потенциала рынка труда. *Потенциал финансовых ресурсов* предприятия зависит от потенциала инвесторов и кредиторов, а также от макроэкономических и политико-правовых условий функционирования финансовых рынков. *Потенциал информационных ресурсов* определяется потенциалом поставщиков информации – организаций-генераторов баз данных, научно-исследовательских организаций, центров-распределителей информации, служб передачи данных и телекоммуникации, информационных брокеров. В целом, рассмотренные составляющие ресурсного потенциала предприятия, представляющего собой возможности по перераспределению (аллокации) ресурсов для улучшения бизнес-процессов, связаны с потенциалами соответствующих ресурсных рынков.

Потенциал компетенций (P_k) определяет адаптационные способности предприятия к изменяющимся условиям бизнеса, его возможность сформировать основу для обеспечения конкурентоспособности. Конкурентные преимущества достигаются на основе осуществления основных и вспомогательных бизнес-процессов за счет эффективного использования ресурсов и компетенций, что выражается функцией (3):

$$KP = F(P_p, P_k, P_{pc}), \quad (3)$$

где P_p – ресурсный потенциал предприятия; P_k – потенциал компетенций; P_{pc} – потенциал рынка сбыта, F – функция реализации ресурсного потенциала и потенциала компетенций.

Формирование *потенциала повышения конкурентоспособности* предприятия осуществляется на основе реализации связей его составляющих с потенциалами рынков новаций; информации; материальных, финансовых и трудовых ресурсов и рынков инвестиционных товаров, что связано с созданием условий для формирования конкурентных преимуществ в будущем. Конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе (KC), таким образом, зависит от по-

тенциала повышения конкурентоспособности и потенциалов субъектов соответствующих рынков снабжения (поставщиков и посредников) и сбыта:

$$КС = U(P_p, P_k, P_{pc}, P_{пост}, P_n) \quad (4)$$

где $P_{пост}$ – потенциал поставщиков; P_n – потенциал покупателей.

Функциональная составляющая потенциала развития предприятия включает в себя производственные, маркетинговые, финансовые, кадровые и логистические возможности. Производственный потенциал представляет собой совокупность потенциалов основного капитала, материальных ресурсов и технологий. Его величина зависит от потенциалов рынка инвестиционных товаров, рынка материальных ресурсов и рынка новаций, а также от финансового потенциала предприятия. Составляющими маркетингового потенциала являются ресурсы и компетенции, обеспечивающие маркетинговую деятельность предприятия. От его уровня зависит выбор товарных рынков, формирование целевых установок по продажам, что предопределяет производственную программу выпуска товаров и планирование финансовой деятельности. Кадровый потенциал предприятия определяет возможности персонала по реализации стратегии развития, он зависит от организационной структуры управления, уровня специализации и концентрации производства, а также его внешних кооперационных связей с другими предприятиями и организациями. Финансовый потенциал определяется потенциалом финансовых ресурсов и источниками их пополнения (собственными и внешними). Реализация логистического потенциала позволяет улучшить взаимодействие между основными и вспомогательными бизнес-процессами. Внедрение логистики на предприятии требует затрат материальных, финансовых, информационных, финансовых и трудовых ресурсов. В ходе стратегического анализа необходимо исследовать возможности повышения уровня всех составляющих потенциала предприятия и эффективности их реализации при осуществлении бизнес-процессов.

Потенциал рынка снабжения определяется возможностями поставщиков, которые могут влиять на потенциал развития предприятия путем изменения це-

ны, объема и условий поставок. Возрастанию давления со стороны поставщиков и ослаблению потенциала предприятия способствуют небольшое количество поставщиков; значительное влияние цены и качества сырья, материалов и комплектующих на цену и качество конечного изделия; отсутствие эффективных заменителей поставляемых сырья, материалов; высокая степень дифференциации поставок; низкий уровень вертикальной интеграции производства. Для поиска путей повышения своего потенциала предприятие должно проанализировать бизнес-процесс снабжения, возможности передачи его выполнение по контракту другим организациям, а также различные комбинации своих возможностей с возможностями поставщиков в рамках стратегического альянса.

Потенциал рынка сбыта представляет собой абсолютный или относительный объем товаров, который может быть закуплен или потреблен тем или иным сегментом рынка за определенный период времени [174]. Текущий потенциал рынка определяется как состояние совокупного спроса на товар при максимальном суммарном маркетинговом давлении производителей. Абсолютный потенциал рынка представляет собой верхний предел текущего потенциала, предел, к которому стремится спрос на рынке. Согласование потенциала предприятия с потенциалом рынка сбыта обеспечивает повышение результативности и конкурентоспособности предприятия на основе эффективного осуществления внутренних бизнес-процессов. Потенциал рынка сбыта может измениться в результате деятельности конкурентов, например, за счет увеличения маркетингового давления. В этом случае необходим дополнительный анализ потенциала повышения конкурентоспособности предприятия.

Стратегический анализ потенциала организационно-экономического развития предприятия на основе экономической генетики позволяет выявить сформировавшиеся у него комбинации активов, компетенций и структуры бизнес-процессов и провести их оценку с точки зрения обеспечения эффективного функционирования и конкурентоспособности в будущем.

Проведение экономического генетического анализа требует определения его сферы, в рамках которой следует изучать свойства наследственности и из-

менчивости предприятия. В биологии генетическим уровнем является молекулярно-клеточная система, обеспечивающая размножение организмов и процесс их роста, предопределяемый генетическими свойствами. Экономическая генетика имеет дело с закономерностями и механизмами развития экономических отношений (собственности, распределения, обмена), рыночных механизмов, динамики воспроизводственной структуры, взаимодействия факторов, влияющих на изменения жизненного уровня населения, с причинами и последствиями периодических экономических кризисов разной глубины. С помощью экономической генетики появляется возможность выявить внутренний механизм, закономерности развития, выделить инвариантное ядро, выражающее суть изучаемой области, оценить содержание и перспективы периодически возникающих мутаций, отбирая те из них, которые войдут в состав обогащаемого генотипа экономической системы. По мнению Н.Д. Кондратьева [83], только в единстве, в последовательном проникновении в сущность и внутренние механизмы эволюции статика, динамика и генетика являются основой проведения анализа и выработки достоверных прогнозов развития экономических объектов и систем.

Р. Нельсон и С. Винтер в своей эволюционной теории [175] предлагают в качестве объекта генетического анализа рассматривать функции предприятия, а организационные рутины (установившиеся правила, порядок) трактуются ими как аналоги генов. Понятие генетического кода организации встречается и в работах И. К. Адизеса, который использует его для прогнозирования будущего кризиса и принятия решений по минимизации его последствий [97]. По его мнению, генетический код (код РАЕІ) представляет собой набор четырех функций: удовлетворение потребностей рынка (Р); соблюдение бюрократических порядков (А); поощрение предприимчивости (Е); создание атмосферы сотрудничества (І). Каждый этап организационного развития предполагает усиление или ослабление перечисленных функций. Предложенная И.К. Адизесом модель является описательной, она может помочь в определении стадии организационного развития, однако отсутствие в ней экономических параметров не позволяет использовать

ее в ходе стратегического анализа и оценки условий и факторов организационно-экономического развития конкретного предприятия.

Для выявления генетического уровня по аналогии с биогенетикой необходимо определить сферу, где происходит организационно-экономическое развитие предприятия. По мнению В.И. Маевского, сфера генетического анализа должна быть локализована тем процессом, в котором зарождается очередной импульс экономического развития [85]. Представляется, что для предприятия такой сферой является его бизнес-система. Постоянные изменения, происходящие в бизнес-окружении, вынуждают его развиваться и повышать уровень своего потенциала для того, чтобы эффективно функционировать и быть конкурентоспособным в долгосрочной перспективе.

Генетическим ядром бизнес-системы, обеспечивающим развитие предприятия, является его потенциал. По аналогии с ядром живой клетки, потенциал предприятия, как ядро его организационно-экономического развития, генерирует импульсы и задает качественные параметры изменений в соответствии с хромосомногенной структурой. Аналогом кодонов (единиц генетического кода) являются наборы специфических активов, организационных компетенций и структурно-технологических взаимодействий участников бизнес-процессов. Однако если отдельная хромосома может самостоятельно скопировать саму себя, то для воспроизводства и изменения потенциала развития предприятию требуется участие всех элементов бизнес-системы (поставщиков, посредников, потребителей и других заинтересованных лиц) и внутренних подсистем (маркетинговой, производственной, финансовой, научно-технической, кадровой и т.д.). Активы, как единицы генетического кода, представляют собой специфические ресурсы, возникшие в результате функционирования предприятия в прошлом, они представляют собой потенциальные средства для осуществления организационно-экономических изменений, направленных на повышение экономической эффективности и конкурентоспособности в будущем. Организационные компетенции (рутины) являются привычными приемами работы, обычными для данного бизнес-процесса. Овладение данными навыками является обязательным условием

функционирования предприятия в рассматриваемой сфере деятельности. По мере накопления прошлого опыта повышается эффективность предприятия за счет снижения издержек («эффект опыта», описанный в работе [13]) и его конкурентоспособность на основе генерирования, распространения и использования нового организационного знания в изменяющихся условиях бизнеса. Организационно-технологическая структура (архитектура) бизнес-процесса задает организационные взаимодействия его участников (поставщиков, потребителей и владельца) при реализации заданной технологии. В целом, информационную модель бизнес-процессов можно рассматривать как аналог системы линейно сцепленных генов, образующих живую хромосому (рисунок 28), а также как технологию преобразования ресурсов в конечный продукт. Постоянное совершенствование системы является условием развития предприятия и связано с инновациями.

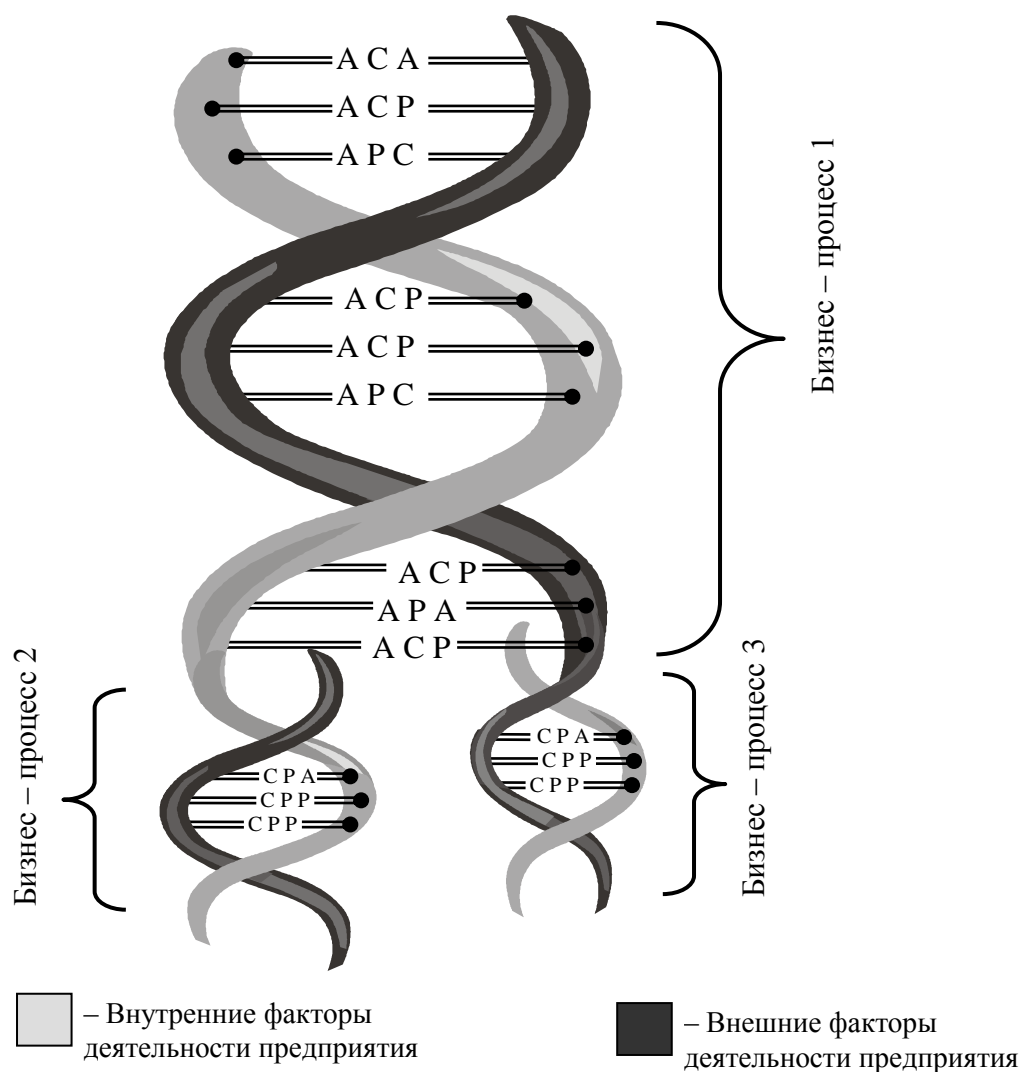


Рисунок 28 – Фрагмент цепочки бизнес-процессов и генетического кода предприятия

На основе результатов функционирования предприятия в прошлом можно оценить эффективность использования составляющих потенциала развития и в ходе дальнейшего исследования рассматривать только такие комбинации активов, компетенций и бизнес-процессов, которые вносят наибольший вклад в формирование и реализацию конкурентных преимуществ.

Ресурсная база развития предприятия представляет собой факторы, которые используются в производстве товаров и услуг. К ним относятся материальные ресурсы (сырье, материалы, комплектующие, оборудование); финансовые ресурсы (собственные и заемные денежные средства для финансирования деятельности); нематериальные активы (торговые марки, патенты, базы данных и т.п.). Чем более уникальными являются ресурсы, тем большую выгоду предприятие может получить от их использования. Стратегический анализ должен выявить уникальные комбинации ресурсов, доступ конкурентов к которым ограничен, с тем, чтобы воспроизвести их в будущем.

Поскольку в настоящее время ресурсы становятся все более и более доступными, то большее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют организационные компетенции (знания и умения), связанные с их получением, использованием и воспроизводством. В отличие от ресурсов компетенции развиваются во время использования, становятся более совершенными и сложными для подражания, что отражает их динамический и развивающийся характер. В работе [176] рассмотрены взаимосвязанные элементы организационных компетенций: ноу-хау (знания и умения, применяемые отдельным предприятием и неизвестные его конкурентам), системы деятельности (способы организации бизнес-процессов, обеспечивающие их воспроизводимость и устойчивость) и особые внешние контакты и связи с бизнес-партнерами. В работе [177] выделены основные уровни организационных компетенций:

- 1) фундаментальный уровень – ментальные, культурные, когнитивные и институциональные способности, формирующие «социально-экономический генотип» – совокупность наследуемых признаков предприятия;

2) функциональный уровень – организационно-управленческие и технико-технологические особенности, поведенческие паттерны и опыт функционирования предприятия, изменяющиеся в течение более короткого промежутка времени, обеспечивая накопление, преобразование и структурирование организационного знания, формируя предпосылки для развития предприятия, его адаптации к изменяющейся внешней среде.

В силу принципа наследования необходимо сохранить компетенции фундаментального уровня и сформировать такие функциональные компетенции, которые будут способствовать эффективной реализации стратегии развития. Функциональные компетенции могут быть созданы в рамках предприятия или быть заимствованы из бизнес-системы через стратегические альянсы или каналы поставок [178]. В течение жизненного цикла предприятия компетенции могут воспроизводиться, подвергаться перераспределению и рекомбинации [179]. Точная репликация (копия) компетенции одного подразделения в другом подразделении, сопровождаемая адаптацией к специфическим условиям осуществления бизнес-процесса, позволяет повысить его эффективность. Наряду с этим возможна рекомбинация компетенций с целью обновления бизнес-процессов или их перераспределение в другие подразделения для устранения «узких мест» и обеспечения равномерного развития. В ходе стратегического анализа потенциала развития предприятия на основе генетических алгоритмов должны быть рассмотрены разнообразие последовательности изменения компетенций, получаемые на основе «скрещивания» и «мутаций»

Для обеспечения конкурентоспособности предприятию также необходима прозрачная модель цепи создания стоимости. Имея четкое представление о структуре своих бизнес-процессов (динамическая модель бизнес-системы), руководство предприятия способно проводить их непрерывную и последовательную адаптацию к изменяющимся внешним условиям. Неструктурированные процессы не могут быть изменены, поскольку в этом случае невозможно проконтролировать взаимосвязи между ними, а также их вклад в конечный результат функционирования предприятия. Одним из возможных способов эффективной адап-

тации бизнес-процессов является бенчмаркинг (сравнительный анализ), позволяющий идентифицировать лучшие (эталонные) бизнес-процессы, изучение которых может помочь в повышении эффективности аналогичных бизнес-процессов. В ходе стратегического анализа необходимо оценить возможность использования передового опыта (best practice) организации отдельных процессов и распространения его на бизнес-модель в целом. В качестве эталонного может рассматриваться бизнес-процесс другого предприятия профильной отрасли бизнеса для изучения аутсорсинга.

Скрещивание наиболее приспособленных комбинаций активов, компетенций и структуры бизнес-процессов приводит к появлению новых перспективных вариантов решения задачи поиска источников конкурентных преимуществ предприятия. Мутация предполагает изменение некоторых составляющих (генов) в кодонах. Например, перекося в сторону ресурсной составляющей в кодонах (AAA, AAR, AAC) может быть устранен за счет сокращения активов и введения новых компетенций, кодоны, слабые с точки зрения компетентностной составляющей (ACA, ACC, AAA, AAC, САА, САС, ССА, ССС), могут быть усилены на основе перераспределения или репликации компетенций, улучшение структурной составляющей кодонов (AAA, AAR, АРА, АРР, РАА, РАР, РРА, РРР) может повысить эффективность использования ресурсов и компетенций.

Для целей стратегического анализа необходимо сформировать систему показателей, определяющих оценку составляющих (хромосом) потенциала развития предприятия, которые будут подвергнуты моделированию. Результатом реализации стратегии организационно-экономического развития является конкурентоспособность предприятия (F – целевая функция). Параметры, от которых зависит успешная реализация стратегии, обозначим X_i (X_1 – ресурсная обеспеченность; X_2 – организационные компетенции; X_3 – структура бизнес-процессов). Предварительно можно сформировать начальную популяцию из n хромосом, каждая из которой соответствует бизнес-процессу, бизнес-функции или бизнес-операции (текущее состояние).

В ходе реализации генетического алгоритма в рамках стратегического анализа потенциала развития предприятия проводится экспертная оценка параметров его составляющих. Затем осуществляется оценка функции приспособленности для каждой хромосомы. Чем больше значение этой функции, тем выше «качество» хромосомы.

Таким образом, в результате стратегического анализа на основе генетических алгоритмов должна быть исследована бизнес-модель, составленная из наиболее жизнеспособных комбинаций активов, компетенций и бизнес-процессов, задающая структуру потенциала развития предприятия и позволяющая достичь целевого значения конкурентоспособности.

Выводы

В современных условиях бизнеса развитие предприятия определяется эффективностью реализации его функций в бизнес-системе, что обуславливает фокусирование внимания аналитиков и разработчиков стратегии на выявлении и оценке взаимосвязей изменяющихся во времени составляющих делового окружения с функциональными подсистемами предприятия. Выделение в качестве объектов стратегического анализа потенциала предприятия, задающего начальные условия, возможности и ограничения для предстоящих изменений, его бизнес-системы и конкурентоспособности как результата развития, позволяет сформировать целостное представление о разворачивании процессов изменений из прошлого через настоящее в будущее и отказаться от рассмотрения отдельных ситуаций в фиксированные моменты времени. Содержанием стратегического анализа является комплексное изучение возможностей эффективной реализации потенциала развития на основе совершенствования бизнес-процессов и взаимодействия элементов бизнес-системы, что позволяет разработать развивающуюся во времени стратегию, как единство ее содержания, контекста и процесса.

В основе предлагаемой динамической концепции стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия лежат следующие принципы: совместное исследование статических (в фиксированный момент времени) и динамических (изменяющиеся в течение определенного временного периода)

характеристик предприятия и его бизнес-системы; фокус аналитической деятельности на взаимосвязях изменяющихся подсистем предприятия с составляющими его деловой среды; рассмотрение потенциала предприятия как его возможностей и ограничений по обеспечению конкурентоспособности и формированию внешних условий (бизнес-системы) для последующего развития.

Динамическая концепция стратегического анализа предполагает в ходе исследования изменений функционирования предприятия и его бизнес-системы использование темпоральных моделей. Выделение в структуре процесса развития предприятия нескольких иерархических уровней (этапов, стадий, фаз) и соответствующих им характеристик позволяет представить его как некоторую совокупность жизненных циклов (или подциклов) элементов бизнес-системы, позиционированных на оси времени своим началом, а саму бизнес-систему как некоторое множество объектов, каждый из которых, проходит ряд изменений. Такое представление процесса развития предприятия в отличие от традиционного описания, базирующегося на парадигме «мгновенной динамики», дает возможность анализировать текущий, предшествующий и последующий периоды, определить время как пространство для процессов и в полной мере учитывать факторы и условия развития для обоснования стратегических решений.

Современная парадигма стратегического анализа базируется на совокупности системного, комплексного, ситуационного, административного, процессного, динамического и поведенческого подходов, которые не являются взаимоисключающими. Однако для выявления условий и факторов развития предприятия, определения взаимосвязей настоящего прошлого и будущего предлагается расширить стратегический анализ на основе экономической генетики, которая позволяет выявить внутренний механизм, закономерности развития, оценить содержание и перспективы организационных изменений под влиянием внешней среды и реализуемых управленческих решений. Предлагается в качестве сферы анализа рассматривать бизнес-систему, а генетическое ядро отождествлять с потенциалом развития предприятия. В этом случае объектом стратегического анализа являются взаимосвязи функциональных составляющих потенциала развития пред-

приятия и реализующие их комбинации ресурсов, компетенций и структуры бизнес-процессов. С помощью разработанной таблицы генетического кода появляется возможность описать все бизнес-процессы, а посредством генетических алгоритмов генерировать альтернативные варианты сочетания специфических активов, компетенций и организационных взаимодействий участников бизнес-процессов, и отбирать те из них, которые позволяют обеспечить эффективное развитие и конкурентоспособность предприятия.

Реализация динамической концепции стратегического анализа требует особого информационного обеспечения, отражающего прошлое, настоящее и будущее предприятия и его бизнес-системы и обеспечивающего развитие информации и трансформацию ее структуры и содержания в соответствии со стадией жизненного цикла. В процессе функционирования предприятия происходит накопление информации и ее развитие, что находит отражение в увеличении объема обрабатываемых данных и усложнении ее структуры в ходе трансформации данных и аналитической информации в знания о его потенциале, компетенциях и бизнес-системе.

Предлагаемая концепция информационного обеспечения стратегического анализа предполагает ориентацию системы учета на выбранную стратегию развития предприятия, что позволяет обеспечить эффективное использование инструментов бухгалтерского учета при обосновании стратегических решений. Формирование информационной базы, организация информационных потоков и построение информационной системы в соответствии с принципами динамичности и развития обеспечивают накопление опыта аналитической деятельности, учет текущих потребностей определенной стадии организационного жизненного цикла, прогнозирование информационных потребностей и ее своевременную актуализацию в ходе разработки и реализации стратегии.

3 МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ

3.1 Методологические принципы стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия

В современных словарях методология определяется как учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности [180], система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе [181]. Содержательная методология связана с изучением законов, теорий, структуры научного знания, критериев научности и системы используемых методов исследования, в то время как формальная методология фокусирует внимание на методах исследования с точки зрения логической структуры и формализованных подходов к построению теоретического знания, его истинности и аргументированности. Методологию принято рассматривать в двух срезax: теоретическом (дескриптивная, описательная методология, формируемая таким разделом философского знания как гносеология), и практическом (прескриптивная, нормативная методология). Методология стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия является прескриптивной и представляет собой определенный алгоритм, набор приемов и способов аналитической деятельности, осуществляемых в ходе разработки и реализации стратегии. Ее структурными составляющими являются: принципы, условия и нормы анализа; логическая (субъект, объект, предмет) и временная (стадии, этапы) структуры исследования; технология выполнения работ и решения аналитических задач (средства, методы, способы, приемы).

Стратегический анализ организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции должен базироваться на ряде методологических принципов, представляющих собой «сложную, концентрированную форму знания, аккумулировавшую в себе основную направленность исследования», являющуюся «обобщением опытных данных, законом явлений, найденных из наблюдений» [114] и отражающих современный уровень развития науки.

В течение длительного периода времени анализ экономических явлений и процессов базировался в основном на применении сложных математических приемов и моделей. Всплеск интереса к использованию математических методов в стратегическом анализе относится к 1970-м гг., что связано с развитием компьютерной техники и информационных технологий обработки большого количества разнородных данных. Однако к середине 1980-х гг. стало ясно, что экономико-математические модели, базирующиеся на прошлых данных и экстраполяции, не позволяют получить надежные статистические данные и разработать на их основе эффективную стратегию, поскольку внешние условия изменяются быстро и непредсказуемым образом. Все это положило начало формированию концепции стратегического анализа, основанной на принципах научного мышления, логического исследования сложных объектов с учетом их взаимосвязей. При таком подходе на первый план выдвигаются не математические методы, а логика анализа и упорядоченная процедура разработки стратегических решений из будущего в настоящее. Учитывая междисциплинарный характер стратегического анализа и исследования процессов развития и экономической эволюции можно выделить следующие взаимосвязанные *группы принципов*: общеметодологические принципы теории познания, принципы общей теории систем и системного анализа, принципы экономического анализа и принципы стратегического управления (таблица 13).

В основе стратегического анализа лежат основные принципы диалектики: *принцип развития, принцип всеобщей связи, принцип единства*.

С точки зрения философии *развитие* представляет собой всеобщую форму движения, аккумулирующую в себе особенности всех видов движения: необратимость (невозможность полного возврата к исходной точке), преемственность (связь нового и старого), направленность и цикличность. Стратегический анализ исходит из необратимости изменений среды бизнеса, что обусловлено такой характеристикой современных условий бизнеса как отсутствие прецедентов в прошлом. Данное обстоятельство определяет незапрограммированность стратегических решений и творческий характер анализа и разработки стратегий. Вместе с

тем нельзя говорить об отсутствии связи между прошлыми и настоящими событиями, протекающими во внешней и внутренней среде бизнеса. Поступательное развитие организации оказывается невозможным без созданного на предыдущих стадиях организационного жизненного цикла потенциала, компетенций и сформировавшейся бизнес-системы. Выявление взаимосвязей между прошлым и настоящим позволяет лучше понять механизм будущего развития, его факторы и движущие силы, а значит принимать обоснованные стратегические решения. Поскольку стратегический анализ является целесообразной деятельностью, то его направления, виды, методы и модели определяются в соответствии с целями организационно-экономического развития с учетом стадии организационного жизненного цикла. Циклический характер стратегического анализа в краткосрочном периоде обеспечивает обоснованность решений по реализации стратегии в изменяющейся бизнес-среде, а в долгосрочном периоде способствует накоплению опыта аналитической деятельности и повышению ее качества, уровень которого оценивается степенью удовлетворенности пользователей аналитической информации при принятии стратегических решений.

Таблица 13 – Методологические принципы стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия

Группы принципов	Принципы	Реализация принципов в стратегическом анализе
Общеметодологические принципы теории познания	Принцип развития	Стратегический анализ исходит из необратимости изменений среды бизнеса, взаимосвязей прошлого и настоящего, что помогает исследовать механизм будущего развития, его движущих сил.
	Принцип всеобщей связи	Выявление причинно-следственных взаимосвязей внешних и внутренних факторов, возникающих в ходе организационной адаптации предприятия к изменяющимся условиям деловой среды.
	Принцип единства	Совместное исследование процессов изменения предприятия, рынков и отрасли бизнеса.
Принципы общей теории систем и системного анализа	Принцип системности	Исследование развития предприятия в рамках его бизнес-системы.
	Принцип иерархии	Стратегический анализ по уровням разработки стратегических решений: корпоративный, деловой и функциональный.
	Принцип оптимальности	На основе результатов стратегического анализа должны отбираться решения, которые являются лучшими по комплексу показателей деятельности предприятия для заданных условий.

Группы принципов	Принципы	Реализация принципов в стратегическом анализе
Принципы общей теории систем и системного анализа	Принцип неравнозначности явлений	Оценка сравнительных показателей эффективности и конкурентоспособности предприятий.
	Принцип формализации	Информация, полученная в процессе стратегического анализа должна быть формализована.
	Принцип сложности	Отказ от абсолютизации полученных результатов стратегического анализа и стремление к максимальному учету взаимодействия трудно сопоставимых внешних и внутренних факторов развития.
Принципы экономического анализа	Принцип комплексности	Комплексный анализ потенциала развития, бизнес-процессов, организационной структуры предприятия и их влияния на конкурентоспособность.
	Принцип непрерывности	Процесс стратегического анализа должен осуществляться на предприятии постоянно.
	Принцип участия	Привлечение к аналитической деятельности широкого круга работников предприятия.
	Принцип эффективности	Затраты на проведение стратегического анализа должны давать значительный эффект.
Принципы стратегического управления	Принцип ориентации на будущее	Прошлые и настоящие события должны анализироваться с позиций будущего желаемого состояния предприятия, задаваемого миссией и целями.
	Принцип мультидисциплинарности	Привлечение в процессе стратегического анализа результатов исследований, приемов и методов различных научных дисциплин.
	Принцип гибкости	Стратегический анализ позволяет сформулировать лишь общие рекомендации, уточнение которых требует участия руководства и собственников предприятия.
	Принцип социальной ответственности	При формулировании выводов и рекомендаций необходимо учитывать возможный социальный ущерб и риски, с которыми связана реализация стратегии развития предприятия.
Динамические принципы стратегического анализа	Принцип полидинамичности	Стратегический анализ должен осуществляться с точки зрения определенного порядка, последовательной направленности исследования стадий жизненного цикла отрасли, рынка, предприятия, его организационных способностей и технологии.
	Принцип экономического генетического анализа	Определение ключевых характеристик предприятия (компетенций), унаследованных в процессе перехода на новый уровень развития, а также мутаций (изменение генотипа), вызванных воздействием бизнес-системы.

Диалектический принцип всеобщей связи раскрывает условие реализации принципа развития в стратегическом анализе, предполагающего рассмотрение изменяющегося объекта через взаимосвязи внешних и внутренних факторов. Ор-

ганизационно-экономическое развитие может идти как по эволюционному, так и по революционному пути, предполагающему изменение не только количественных, но и качественных характеристик предприятия и его бизнес-системы. Эволюционный путь развития связан с постепенным приспособлением внутренней среды организации к внешним изменениям. Революционное развитие является результатом разрешения противоречия между внешними и внутренними факторами деятельности предприятия, между его стратегией и условиями бизнеса. Независимо от того, исходит ли импульс развития из внешней среды, либо его возникновение вызвано организационным поведением, возникает цепь взаимодействий составляющих бизнес-системы, выводящая предприятие на новый этап развития. Следовательно, в процессе стратегического анализа необходимо исследовать не просто внешнюю и внутреннюю среду бизнеса, а выявить причинно-следственные взаимосвязи внешних и внутренних факторов, возникающие в ходе организационной адаптации к изменяющимся условиям делового окружения. К сожалению, традиционные модели стратегического анализа выделяют два независимых направления исследования: анализ внешней среды и анализ внутренней среды [13,49,50], что затрудняет синтез решений относительно стратегического развития предприятия.

Диалектический *принцип единства* выражает всеобщий характер процесса развития, единство его законов. Согласно данному принципу в стратегическом анализе нельзя рассматривать развитие предприятия вне развития отраслей, рынков и общества в целом. С точки зрения синергетики, сущность социально-экономических явлений состоит в усложнении самоорганизации, направленной в сторону уменьшения переноса энтропии (необратимого рассеяния энергии) во внешнюю среду, по направлению к самоадаптации бизнес-системы к внешним условиям [100]. Независимо от степени открытости предприятия для внешних воздействий, ее поведение определяют внешние условия, не зависящие от предприятия и задающие границы бизнес-системы, а также наличие внешних ресурсов. Главной особенностью стратегического анализа является сопоставление

внешних условий осуществления бизнеса с внутренними возможностями предприятия по адаптации к этим условиям, либо их изменению.

В настоящее время системный подход используется практически во всех отраслях знания, хотя и имеет различные проявления. Общая теория систем рассматривает процессы через призму системного преобразования внешних ресурсов. Значительный вклад в понимание развития вносит синергетика, изучающая механизмы самоорганизации. Исходя из перечисленных концепций теории систем, основными принципами стратегического анализа являются *принцип системности; принцип иерархии; принцип оптимальности; принцип неравнозначности явлений; принцип формализации и принцип сложности.*

Принцип системности является конкретизацией и развитием диалектического метода познания. Данный принцип предполагает анализ объекта, представленного совокупностью взаимосвязанных элементов, осуществляющих определенные функции. Стратегический анализ на основе принципа системности позволяет изучить все аспекты функционирования бизнес-системы, получить целостное представление о возможностях развития предприятия в пространстве и времени. На рисунке 29 представлены основные направления стратегического анализа развития предприятия и его представление с точки зрения системного подхода. Предполагается, что в рамках бизнес-системы реализуются разнообразные взаимоотношения между предприятием, его поставщиками, посредниками и потребителями, которые складываются на рынках снабжения и сбыта. В свою очередь предприятие может быть представлено функциональными подсистемами и соответствующими составляющими потенциала (маркетинговой, производственной, финансовой, научно-исследовательской и подсистемой кадрового обеспечения), которые обеспечивают реализацию бизнес-процессов, направленных на получение нужного эффекта в минимальные сроки при минимальных затратах ресурсов с минимальным ущербом для окружающей среды. Принцип системности предполагает анализ предприятия, с одной стороны как единого целого, а с другой стороны, как подсистемы более сложной бизнес-системы.

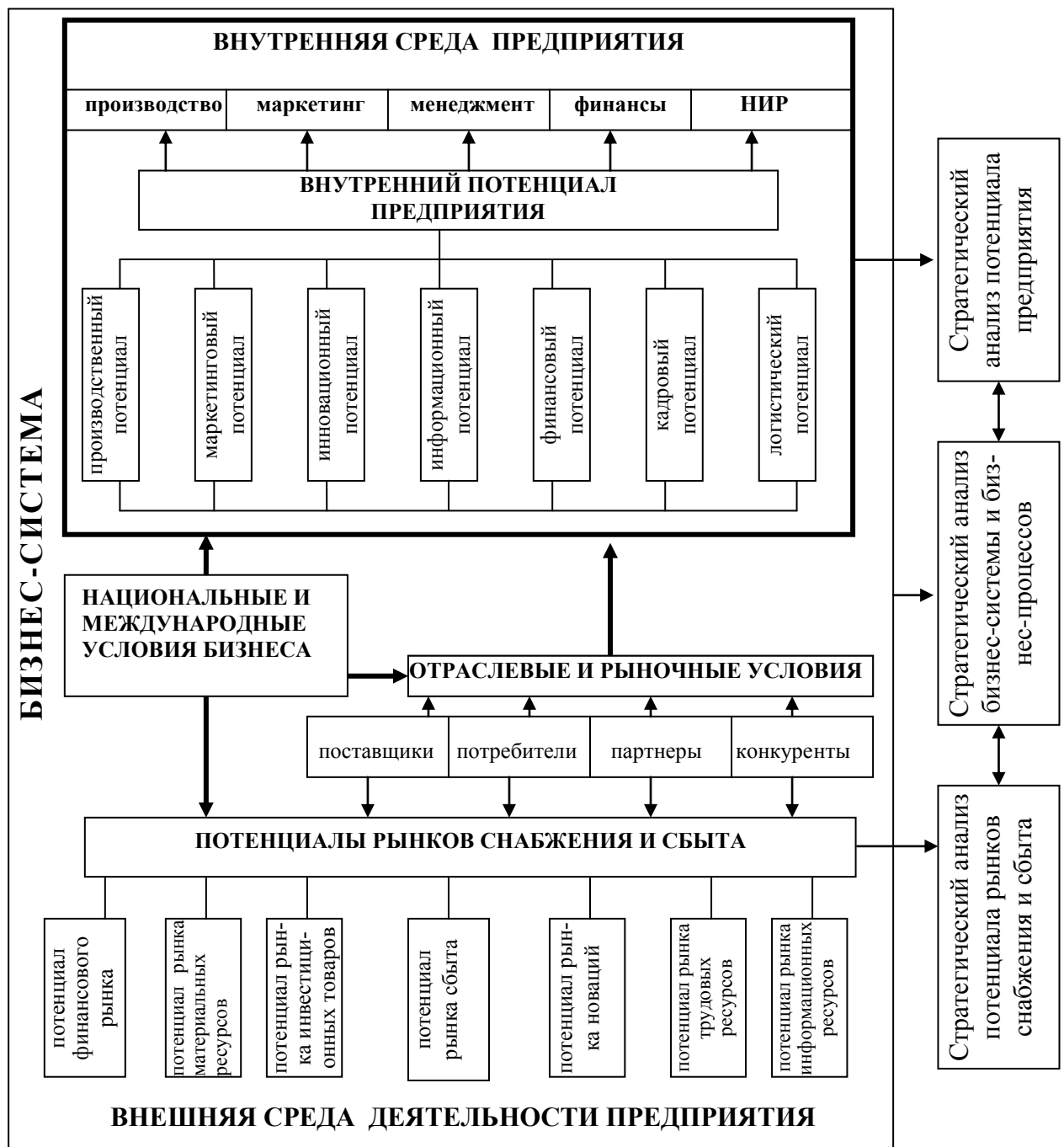


Рисунок 29 – Основные направления стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия

Принцип иерархии отражает иерархичность структуры систем «подсистемы – система – надсистема» и заключается в подчинении составных нижестоящих элементов и свойств вышестоящим по строго определенной иерархии. Иерархические отношения характерны для систем, которым присуща структурная и функциональная дифференциация, причем на более высоких уровнях осуществляются функции интеграции и согласования. Необходимость реализации прин-

ципа иерархии в стратегическом анализе связана с переработкой и использованием большого количества информации. Как правило, стратегический анализ осуществляется по уровням разработки и принятия стратегических решений: на корпоративном, деловом и функциональном уровнях [13,49]. Сложность проведения анализа заключается в том, что эти уровни тесно взаимосвязаны и бывает сложно выделить непересекающиеся аналитические блоки. На нижних уровнях организационной иерархии используется более детальная и конкретная информация, охватывающая отдельные аспекты функционирования предприятия. Стратегические решения базируются на обобщенной информации, характеризующей условия функционирования всей бизнес-системы, которая аккумулируется на высшем уровне организационной иерархии.

Принцип оптимальности является одним из необходимых принципов системного анализа. Известно, что организационно-экономическое развитие предприятия связано с выбором наиболее подходящего варианта организации его бизнес-системы. В соответствии с данным принципом в ходе стратегического анализа и разработки стратегии требуется отбирать такие решения, которые являются лучшими по комплексу показателей деятельности предприятия для заданных условий. Таким образом, в принципе оптимальности содержатся аспекты синтеза стратегических решений.

Принцип неравнозначности явлений находит свою реализацию в сравнительном анализе. Поскольку не существует двух абсолютно одинаковых предприятий и их бизнес-систем, можно говорить лишь о сравнительных показателях их эффективности и конкурентоспособности, следовательно, некорректно механически переносить опыт развития одного экономического объекта на другой.

Принцип формализации нацелен на получение количественных и качественных характеристик бизнес-системы. Информация, получаемая в ходе стратегического анализа, может быть использована при разработке стратегии, только если она формализована. Точность и детальность полученной информации зависит от степени стабильности условий бизнеса. Что касается самой процедуры

стратегического анализа, то она не всегда поддается формализации, поскольку при разработке стратегии большое значение имеет творческая составляющая.

Принцип сложности в стратегическом анализе проявляется через отказ от абсолютизации полученных результатов и стремлении к максимальному учету взаимодействия трудно сопоставимых факторов. Исследование факторов и условий организационно-экономического развития затруднено наличием нелинейных связей между входами и выходами бизнес-системы. Чем сложнее бизнес-система, тем выше уровень ее самоорганизации, тем труднее отразить ее поведение с помощью математических моделей. Поэтому на более высоких уровнях развития предприятия целесообразно применение логических моделей. Современное состояние деловой среды характеризуется взаимодействием большого количества разнородных факторов, что ведет к невозможности определения того, какие из них будут доминировать в определенный момент времени. С этой точки зрения можно говорить о случайности системных процессов, обусловленных сложностью их понимания, и учитывать вероятность наступления тех или иных событий в будущем.

При исследовании условий и факторов организационно-экономического развития и разработке стратегии промышленного предприятия могут успешно применяться основные принципы экономического анализа, описанные в специальной литературе [37,50,52-54,182]: *принцип комплексности, принцип непрерывности, принцип участия, принцип эффективности.*

Принцип комплексности в стратегическом анализе предполагает охват всех сторон деятельности и всестороннее изучение причинных зависимостей в экономике предприятия. Для выработки адекватных внешней среде стратегий должны быть проанализированы в комплексе его потенциал развития, бизнес-процессы, организационная структура, а также их влияние на конкурентоспособность и эффективность промышленного предприятия.

Принцип непрерывности означает, что анализ должен проводиться постоянно, а не от случая к случаю. Он обуславливает необходимость планирования аналитической работы на предприятиях, распределения обязанностей по ее вы-

полнению между исполнителями и контроля ее проведения. Процесс стратегического анализа должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:

– неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку стратегий на основе выявленных отклонений от целей и причин, вызвавших эти отклонения;

– изменяются не только внешние условия, но и представления собственников и руководителей о потенциале развития предприятия, его внутренних ценностях и бизнес-процессах.

Принцип участия предусматривает привлечение к аналитической деятельности широкого круга работников, что обеспечивает их деловой и профессиональный рост, мотивацию, выявление передового опыта, распространение неформализованных знаний в организации и более полное использование внутренних хозяйственных резервов.

Принцип эффективности означает, что затраты на проведение стратегического анализа должны давать значительный эффект, проявляющийся в росте финансовых результатов и конкурентоспособности предприятия. Это достигается использованием передового опыта в данной сфере, новейших методов организационно-экономических исследований, а также привлечением к аналитической работе высокопрофессиональных консультантов.

Стратегический менеджмент как современная парадигма управления опирается на ряд принципов, среди которых для стратегического анализа наибольшее значение имеют: *принцип ориентации на будущее, принцип мультидисциплинарности, принцип гибкости и принцип социальной ответственности.*

Согласно *принципу ориентации на будущее*, прошлые и настоящие события должны анализироваться с позиций будущего желаемого состояния предприятия, задаваемого миссией и стратегическими целями. Вектор стратегического анализа должен быть ориентирован из будущего в настоящее. Исходя из стратегических целей необходимо оценивать достаточность потенциала развития предприятия, организованность и эффективность бизнес-процессов, возможности и ограничения его бизнес-системы.

Реализация *принципа мультидисциплинарности* обусловлена необходимостью привлечения в процессе стратегического анализа результатов исследований, приемов и методов различных научных дисциплин которые могут повлиять на формирование стратегии. Решения большинства стратегических проблем лежат в разных функциональных областях и требуют учета не только экономических, но и правовых, социальных, организационных и экологических аспектов.

Принцип гибкости обусловлен тем, что стратегический анализ по своей сути является творческим процессом, он далек от жестких схем, строгих алгоритмов и однозначных выводов. Известные методы и модели стратегического анализа зачастую позволяют сформулировать лишь общие рекомендации. Окончательный выбор стратегии развития остается за руководителем предприятия и его собственниками.

Согласно *принципу социальной ответственности* аналитики при формулировании выводов и рекомендаций должны учитывать возможный социальный ущерб и риски, с которыми связана реализация предлагаемых стратегических решений.

Помимо рассмотренных выше принципов динамическая концепция стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия должна базироваться еще на двух важных принципах: *принципе полидинамичности и принципа экономического генетического анализа*.

Принцип полидинамичности тесно связан с таким принципом системного анализа как темпоральность (взаимообусловленности скорости и продуктивности процессов). Явление темпоральности, до сих пор игнорируемое в стратегическом анализе, обусловлено несовпадением скорости процессов внутри предприятия и в его бизнес-системе, что связано с различием их жизненных циклов. На необходимость учета стадий жизненного цикла отрасли и рынка при разработке стратегических решений указано в работах [97,144], однако до сих пор отсутствуют методы реализации этого положения. Системно-интеграционные представления о функционировании предприятия, дополненные моделью полного жизненного цикла, предложенной В.Н. Спицнаделем в работе [114] и моделью организаци-

онных компетенций [183], позволяют расширить современные представления об организационно-экономическом развитии. Его характер и механизмы, с одной стороны, определяются особенностями бизнес-системы, обусловленными эволюцией отрасли, рынков снабжения и сбыта, а с другой – индивидуальными характеристиками предприятия, определяемыми стадией его жизненного цикла и организационных компетенций.

С помощью данного принципа появляется возможность достижения полной качественной определенности стадии развития промышленного предприятия и его бизнес-системы. Стратегический анализ должен осуществляться с учетом единства и взаимосвязи элементов бизнес-системы, с точки зрения определенного порядка, последовательной направленности исследования этапов жизненного цикла отрасли, рынка, организационных способностей и технологии. На рисунке 30 представлены матрицы для определения содержания стратегического анализа при различных сочетаниях стадий жизненных циклов отрасли, рынка и организации.

В ходе стратегического анализа следует учитывать, что предприятия отрасли могут обслуживать несколько товарных рынков, а на отдельном товарном рынке могут конкурировать разные отрасли. Во время стадии становления и раннего развития предприятие является монопродуктовым. На стадии роста оно способно производить более чем один продукт. На стадии зрелости утрачиваемая организационная гибкость предприятия может быть восстановлена за счет развития продуктового портфеля и диверсификации бизнеса. Продолжительность жизненного цикла товара и его отдельных стадий зависит от его типа и вида. Наряду с типовым жизненным циклом товара на практике могут иметь место особые случаи формы кривой жизненного цикла («бум», «увлечение», «мода», «возобновление», «продолжительное увлечение», «провал»), рассмотренные в работе [137]. Усложняет анализируемые комбинации стадий жизненных циклов разнообразие видов технологий, в рамках которых может производиться товар (стабильные плодотворные и изменчивые) [184].

Стадии жизненного цикла рынка (спроса)

		<i>Зарождение</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Спад</i>
Стадии жизненного цикла отрасли	<i>Зарождение</i>	Возможен только общий анализ рынка и отрасли			
	<i>Рост</i>		Анализ ресурсных рынков		
	<i>Зрелость</i>		Анализ сегментов рынка	Анализ издержек	
	<i>Упадок</i>				Анализ выходных отраслевых барьеров

Стадии жизненного цикла организации

		<i>Младенчество</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Старость</i>
Стадии жизненного цикла отрасли	<i>Зарождение</i>	Анализ не возможен			
	<i>Рост</i>	Анализ входных барьеров	Анализ деятельности лидера	Анализ внутреннего потенциала	Анализ возможностей реструктуризации
	<i>Зрелость</i>		Потоковый анализ	Анализ конкурентов	Анализ возможностей диверсификации
	<i>Упадок</i>			Анализ возможностей продажи бизнеса	Анализ выходных барьеров

Рисунок 30 – Содержание стратегического анализа при различных сочетаниях жизненных циклов отрасли, рынка и организации

Стадии жизненного цикла организации

		<i>Младенчество</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Старость</i>
<i>Стадии жизненного цикла рынка (спроса)</i>	<i>Зарождение</i>	Отсутствие возможностей для анализа			
	<i>Рост</i>	Анализ входных барьеров	Ресурсный анализ Анализ лидера	Конкурентный анализ	Анализ возможностей реструктуризации
	<i>Зрелость</i>		Анализ растущих сегментов	Анализ развития рынка	Анализ выходных барьеров
	<i>Спад</i>			Анализ возможностей диверсификации	Анализ выходных барьеров

Рисунок 30 (окончание) – Содержание стратегического анализа при различных сочетаниях жизненных циклов отрасли, рынка и организации

Стабильная технология практически не изменяется на протяжении всего жизненного цикла рынка, на ее основе реализуется жизненный цикл одного товара. Плодотворная технология также остается неизменной на протяжении всего жизненного цикла рынка, но при этом имеет место разработка и реализация нескольких товаров, отличающихся лучшими показателями. В таких условиях промышленные предприятия вынуждены постоянно осуществлять технологические инновации. Для изменчивой технологии характерна последовательная смена базовых технологий на протяжении жизненного цикла рынка. Переход предприятия к новой технологии сопровождается значительными финансовыми вложениями, а также организационными и стратегическими изменениями.

Жизненный цикл организационных компетенций отражает общую модель и совокупность их направлений развития. При этом способности могут поддерживать производство и реализацию одного или нескольких продуктов одновременно [39], поэтому жизненный цикл продукта и жизненный цикл организационных способностей не имеют между собой прямой взаимозависимости, послед-

ний может быть протяженней в силу распространения компетенций в стратегических альянсах и цепях поставок. Специфической особенностью жизненного цикла способностей является то, что форма развития компетенции на предыдущей стадии влияет на ее трансформацию в будущем, что необходимо учитывать при стратегическом анализе внутренних возможностей и ограничений функционирования предприятия в изменяющихся условиях бизнес-среды.

Применение *экономического генетического анализа* при разработке стратегических решений позволяет выявить ключевые характеристики промышленного предприятия (отличительные способности, ключевые компетенции), унаследованные в процессе перехода на более высокий уровень развития, а также мутации (изменение генотипа), вызванные воздействием внешней среды. В специальной литературе обычно называют следующие источники отличительности: сотрудники, связанные единой организационной сетью, являющиеся носителем организационного знания; бизнес-процессы; особое имущество; репутация; законодательная защита [89]. В ходе генетического анализа необходимо идентифицировать организационные способности предприятия, обеспечивающие его конкурентоспособность, а также стадию жизненного цикла, на которой данные способности находятся. По мнению М. Портера, повышение конкурентоспособности «есть процесс продвижения преимуществ по цепочке создания ценности к их сложным типам и использования более развитых навыков и технологий» [147]. В ходе стратегического анализа необходимо выявить элементы бизнес-системы, выступающие катализаторами, ускоряющими положительные мутации организационных компетенций и замедляющими отрицательные.

Рассмотренные выше принципы стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия, сформулированные на основе диалектической теории познания, общей теории систем, методологии экономического анализа, дополненные принципами полидинамичности и экономического генетического анализа позволяют реализовать динамический подход к исследованию и повысить обоснованность принимаемых стратегических решений.

3.2 Методологические и технологические аспекты процесса стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия

Процесс стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия представляет собой целенаправленные действия по определению данных о прошлом, настоящем и будущем состояниях элементов бизнес-системы, бизнес-процессах и потенциале развития предприятия и его организационных компетенциях. Поскольку аналитический процесс является целенаправленным, то он должен включать в себя постановку цели, оценку текущего результата и коррекцию действий, если полученный результат не соответствует ожидаемому. Модель процесса стратегического анализа (рисунок 31) включает в себя следующие основные стадии: 1) определение предпосылок анализа и сбор данных; 2) анализ альтернативных вариантов стратегии развития; 3) анализ и оценка результатов реализации выбранного варианта стратегии.

Специфическими задачами первой стадии являются следующие: определение техники и методов анализа; выбор и анализ плановых предпосылок; определение источников данных; сбор данных; проверка достоверности результатов.

Определение адекватного подхода к стратегическому анализу и подбор методов представляют собой задачу, которую необходимо решить в начале процесса исследования условий и факторов развития предприятия. В настоящее время в основном применяются аналитические (традиционные методы экономических и финансовых вычислений), имитационные (моделирование) и оптимизационные (методы линейного программирования для оценки альтернатив и выбора наилучшего стратегического решения). При современных возможностях информационных технологий моделирование остается распространенным способом оценки стратегических решений по развитию предприятия.

Предпосылки стратегии предприятия формулируются и оцениваются на основе ситуационного анализа, установления стратегических целей, ограничений бизнес-системы и потенциала предприятия. На основе данных предпосылок определяются ключевые характеристики бизнеса и основные параметры бизнес-системы, их можно разделить на хозяйственные, управленческие и аналитиче-

ские. Хозяйственные предпосылки, отражающие характеристики бизнес-системы (рыночные и отраслевые условия бизнеса и тенденции их изменения), не могут быть произвольно изменены. Управленческие предпосылки воспроизводят характеристики потенциала развития предприятия, на которые руководство может влиять. Аналитические предпосылки устанавливают ограничения, обусловленные особенностями выбранной методологии и технологии анализа.

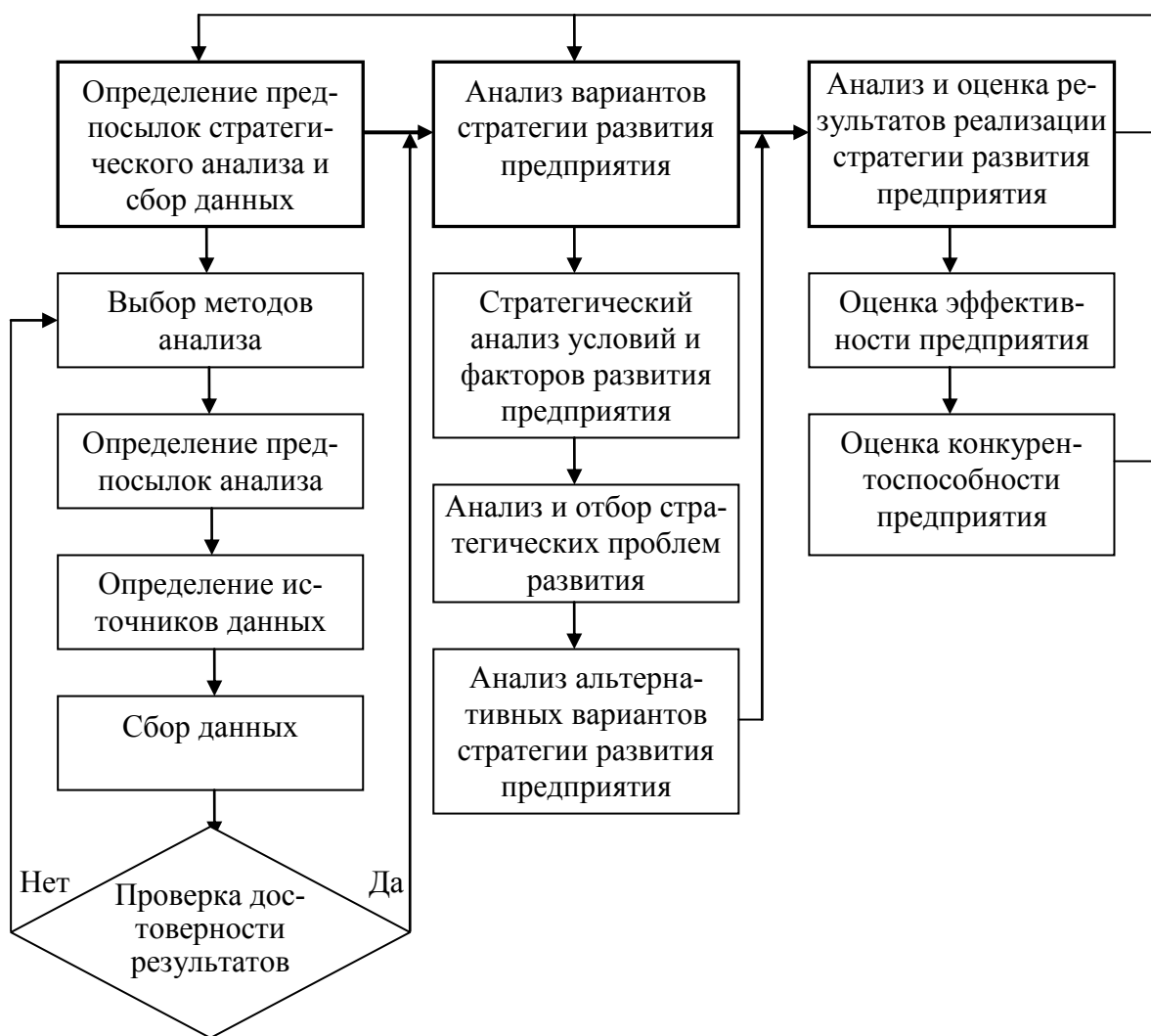


Рисунок 31 – Процесс стратегического анализа развития предприятия

Процесс сбора данных для анализа необходимо начинать с оценки их наличия и доступности, а также определения того, насколько они соответствуют выбранному методу исследования. На данном этапе следует собрать релевантные (относящиеся к проблеме) данные и обработать их согласно установленным требованиям. В тех случаях, когда данные сложно получить или если неизвестен уровень их достоверности, необходимо провести анализ чувствительности, что

позволит определить дополнительные информационные потребности. Так, если анализ покажет, что выбор оптимального стратегического решения чувствителен к величине какого-либо параметра, характеризующего определенный элемент бизнес-системы, то о нем следует собрать больше информации. Данные о потенциале развития предприятия, необходимые для стратегического анализа, могут быть получены из внутренних источников. В случае развитых систем управленческого учета и контроллинга данная задача не представляет больших трудностей. Гораздо сложнее получить информацию о внешних факторах и условиях развития предприятия. Часть информации может быть получены из публикуемых источников статистических данных, годовых отчетов организаций-конкурентов, выступлений их руководителей в СМИ. При прогнозировании объемов продаж необходимо учитывать демографические прогнозы информацию об ожидаемом экономическом росте, а также данные маркетинговых исследований. Для того, чтобы ввести в стратегический анализ временной аспект, нужна ретроспективная информация о деятельности предприятия, объемах продаж на различных рынках сбыта и отраслевом объеме производства, что позволит определить стадию жизненного цикла объектов стратегического анализа.

После определения источников необходимо приступить к сбору данных и приданию им пригодного для анализа вида. Собранные данные должны относиться к определенному периоду времени и отражать важные факторы развития предприятия в долгосрочной перспективе. Помимо этого необходимо также собрать данные для проверки адекватности методов исследования, их способности воспроизвести фактическую деятельность предприятия в прошлом. Если контрольная проверка покажет, что результаты анализа достаточно точно отражают прошлые события, то выбранная методика анализа может применяться для разработки стратегических решений по развитию предприятия в будущем.

В ходе стратегического анализа собранные данные используются для выявления условий и факторов развития предприятия и оценки выбранной стратегии. Основными направлениями второй стадии процесса стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия являются совместное ис-

следование жизненных циклов составляющих бизнес-системы, экономический генетический анализ, оценка потенциала развития промышленного предприятия, а также изучение его бизнес-процессов (рисунок 32). Данная модель соответствует принципам стратегического анализа, в полной мере позволяет реализовать динамический подход к аналитической деятельности при разработке стратегии развития предприятия и тем самым преодолеть выявленные в 1 главе дихотомии.



Рисунок 32 – Направления стратегического анализа развития предприятия

Стратегический анализ организационно-экономического развития предприятия начинается с определения стадий жизненного цикла отрасли, рынков сбыта, предприятия. В соответствии с принципом полидинамического анализа в зависимости от сочетания стадий определяются дальнейшие аналитические зада-

чи исследования бизнес-системы промышленного предприятия, оценка потенциала его развития, а также соответствия потенциалам рынков снабжения и сбыта. Затем в ходе экономического генетического анализа выявляется генетический код предприятия, определяющий его способности по адаптации к изменяющейся бизнес-системе. На основе анализа потоковых процессов формируются направления эффективной реализации и повышения уровня потенциала предприятия для его дальнейшего развития. Стратегический анализ является аналитическо-синтетическим инструментом, поскольку в его рамках анализ бизнес-системы осуществляется с целью поиска направлений ее совершенствования. В связи с тем, что решения о развитии предприятия и его бизнес-системы возможно разработать не раньше, чем будут выявлены ключевые недостатки деятельности, соответствующая процедура проводится на завершающем этапе, следующем после анализа причинно-следственных взаимосвязей и формирования списка стратегических проблем. Обратная связь в предложенной модели процесса стратегического анализа отражает принцип непрерывности аналитической деятельности при разработке и реализации стратегии.

Особенностью предлагаемого процесса стратегического анализа является использование имитационной динамической модели (ИДМ), позволяющей анализировать и оценивать последствия реализации стратегических альтернатив и тактических решений по развитию предприятия. В ИДМ поведение элементов бизнес-системы описывается набором алгоритмов, которые позволяют реализовать ситуации, возникающие в реальной действительности и их изменение во времени. Моделирующие алгоритмы по исходным данным, содержащим сведения о начальном состоянии бизнес-системы, и фактическим значениям ее параметров предоставляют возможность сформировать представления о поведении предприятия в конкретной ситуации в будущем. При создании ИДМ предприятия в рамках стратегического анализа главной целью является исследование возможных колебаний или неустойчивости поведения бизнес-системы, влияющих на его организационно-экономическое развитие. Необходимо проанализировать, каким образом потенциал предприятия может реализовать внешние воз-

возможности или снизить угрозы. Кроме того, ИДМ, созданная для целей стратегического анализа условий и факторов развития, имитирует процесс реализации стратегии, позволяет оценить ее эффективность, не прибегая к экспериментам на реальном промышленном предприятии. Для этого в процессе моделирования должны быть решены следующие задачи: 1) выделены в реальной бизнес-системе наиболее существенные для развития предприятия элементы; 2) выявлены важные с точки зрения повышения конкурентоспособности предприятия связи элементов бизнес-системы; 3) определены правила их взаимодействия по каналам прямых и обратных связей; 4) сформирован набор правил принятия стратегических решений в зависимости от состояния деловой среды.

ИДМ, предназначенная для целей стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия, должна достаточно адекватно воспроизводить динамику реальных процессов, происходящих при его взаимодействии с окружающей средой. Для этого в ИДМ предприятие должно быть представлено как минимум тремя основными подсистемами (маркетинг, производство и финансы), а его функционирование описываться такими основными бизнес-процессами, как материально-техническое снабжение (поток факторов производства от поставщиков); производство продукта; сбыт (поток готовой продукции потребителям). Моделирование бизнес-системы связано с определением наиболее важных внешних факторов, определяющих функционирование и изменение предприятия. В общем случае в ИДМ целесообразно отразить воздействие на его деятельность потребителей, поставщиков и конкурентов, а макросреду представить экономической, социальной и технологической составляющими. На рисунке 33 представлена ИДМ предприятия и его бизнес-системы, которая состоит из четырех основных элементов: уровни, потоки, функции решений и каналы. Согласно определениям, приведенным Дж. Форрестером в работе [154], уровни характеризуют возникающие накопления внутри системы (примерами уровней являются – количество товаров, имеющиеся на складе, величина банковской наличности, численность персонала и т. п.).

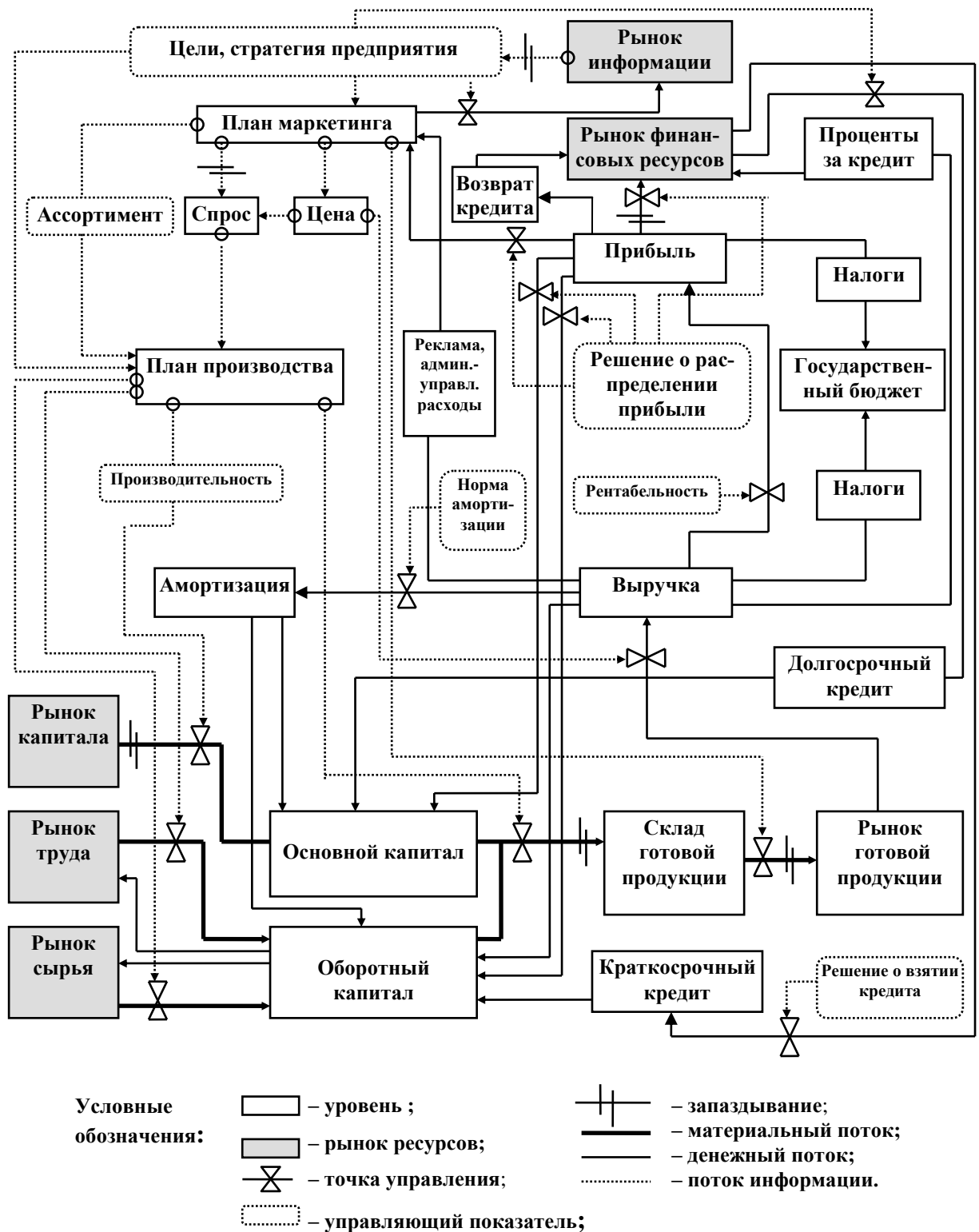


Рисунок 33 – Общее представление имитационной динамической модели промышленного предприятия и его бизнес-системы для целей стратегического анализа

Потоки, перемещают содержимое одного уровня к другому. В модели различают денежные, материальные и информационные потоки. Темпы потока определяют существующие мгновенные потоки между уровнями в системе. Темп отражает активность, в то время как уровни измеряют состояние, которое является результатом активности в системе. Темпы потока устанавливаются в соответствии с законами, определяющими вид функций решений. Функции решений регулируют темпы потоков между уровнями. Функции решений (уравнения темпов) представляют собой формулировку линии поведения, определяющую, каким образом имеющаяся информация об уровнях приводит к выбору решений, связанных с величинами текущих темпов. Каналы соединяют функции решений с уровнями.

Добавление других подсистем и элементов в модель внешней среды определяется спецификой деятельности предприятия и конкретными задачами стратегического анализа. Например, если предприятие работает в нескольких отраслях бизнеса, и связи между ними отсутствуют (несвязанная диверсификация), то модель каждой бизнес-единицы будет иметь собственные функциональные подсистемы и структуру, аналогичную узко специализированному предприятию. В случае реализации предприятием стратегии связанной диверсификации необходима доработка модели, связанная с разделением затрат.

Имитация реализации стратегии развития предприятия осуществляется с помощью разработанной ИДМ. Перед осуществлением расчетов по модели стратегия развития должна быть детализирована до функциональных стратегий предприятия и бюджетов его подсистем. ИДМ в процессе стратегического анализа развития промышленного предприятия должна воспроизводить реальные экономические процессы, происходящие при его взаимодействии со средой бизнеса, и предсказывать:

- как изменится потенциал предприятия при изменении внешних условий;
- как изменится конкурентоспособность предприятия при изменении структуры отрасли и рыночных условий;

- как изменится конкурентоспособность предприятия при реализации выбранной стратегии (осуществлении тактических мероприятий);
- достаточен ли потенциал предприятия для реализации стратегии;
- какие из факторов могут в большей степени дестабилизировать бизнес-систему и привести к ухудшению показателей деятельности предприятия.

Использование динамических моделей в стратегическом анализе развития промышленного предприятия принципиально отличается от анализа статистических данных прошлого времени и прогнозирования будущего на их основе. Предлагаемый подход позволяет выявить наиболее важные взаимозависимости, которые воздействуют на ход событий. Имитационная динамическая модель способна воспроизводить такие явления будущего, которых не было в прошлом. Она показывает, как факторы настоящего, о которых имеется информация, могут комбинироваться при формировании будущего. ИДМ в процессе стратегического анализа может быть использована также для проверки оценок и уточнения предпосылок, на которых основана стратегия развития.

На рисунке 34 представлен алгоритм стратегического анализа потенциала организационно-экономического развития предприятия. Его содержание определяется состоянием исследуемого предприятия. Если предприятие действующее, то вначале проводится ретроспективный анализ имеющихся у него материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов, а также оценивается эффективность бизнес-процессов. Затем проводится перспективный анализ бизнес-процессов, который позволяет выявить возможность производства конкурентоспособной продукции. По результатам анализа делается вывод о том, какие товары и услуги предприятие способно производить, в каком объеме, требуется ли привлечение дополнительных ресурсов, необходим ли аутсорсинг.

Если предприятие только создается, то процесс начинается с перспективного анализа эффективности бизнес-процессов. На основе результатов анализа проводится оценка потенциала предприятия.

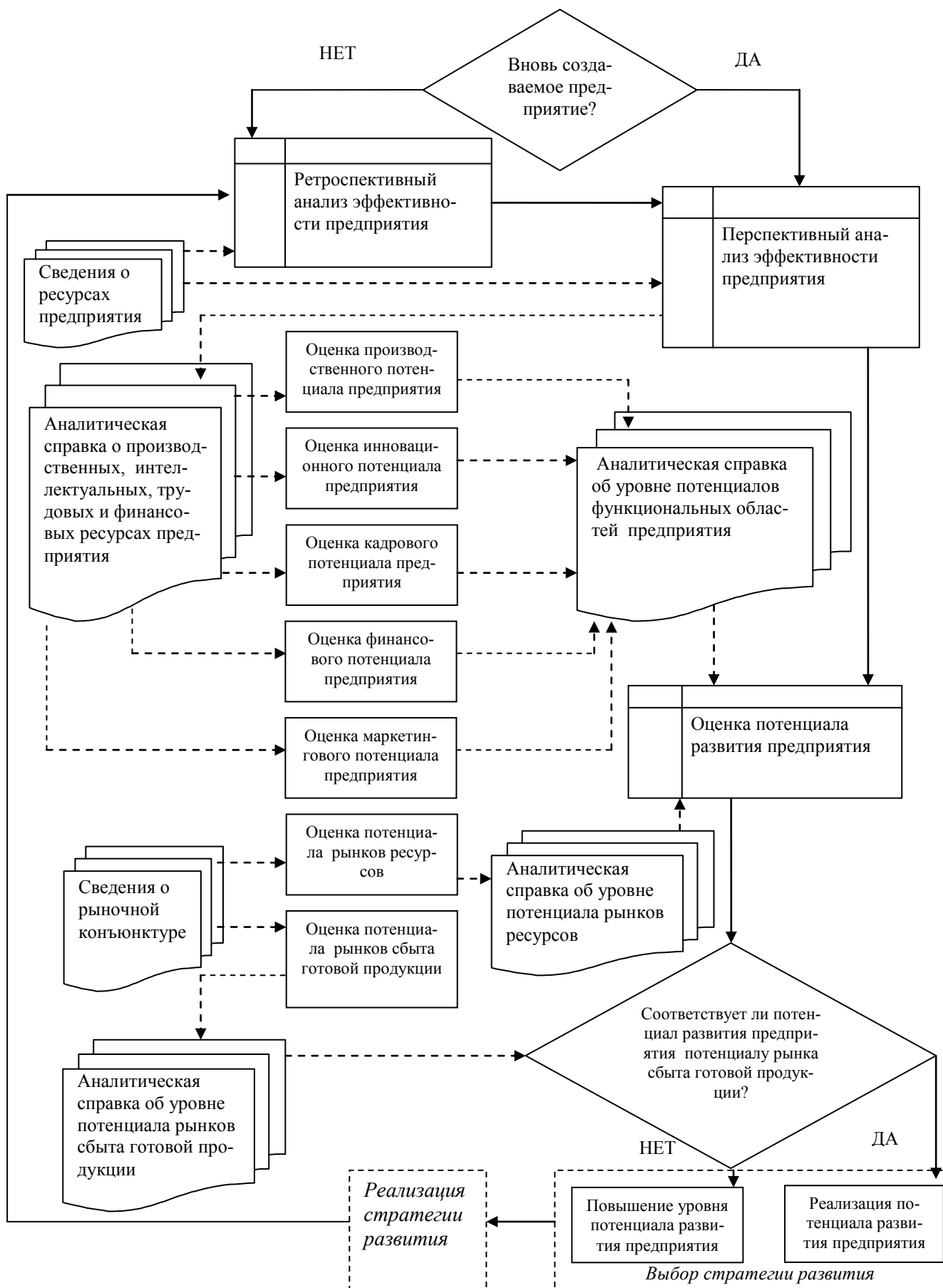


Рисунок 34 – Алгоритм стратегического анализа потенциала организационно-экономического развития предприятия

В результате оценки должен быть получен ответ на вопрос: соответствует ли потенциалу рынка сбыта текущее состояние потенциала, позволяет ли он сформировать и реализовать долговременные конкурентные преимущества? Другими словами, проводится сравнение возможного в заданных условиях и целевого значений показателей, характеризующих эффективность реализации потенциала промышленного предприятия.

Высокий уровень потенциала позволяет предприятию реализовать конкурентные преимущества на основе имеющихся ресурсов, без каких-либо организационно-технических и социально-экономических преобразований. Низкий потенциал означает необходимость дополнительных ресурсов для совершенствования бизнес-процессов и улучшения условий бизнес-среды предприятия. Если потенциал предприятия позволяет использовать возможности рынка сбыта, то стратегия не изменяется, если потенциал низкий, то выбирается новая стратегия, направленная на развитие существующего потенциала. Если низким оказывается потенциал рынка сбыта, то стратегия должна быть направлена на улучшение внешних условий бизнеса.

Стратегия, разработанная на основе анализа соответствия потенциала развития предприятия потенциалу рынка сбыта готовой продукции, позволяет не только сформировать конкурентные преимущества, но и повысить конкурентоспособность на основе их реализации. На результатах оценки эффективности реализации потенциала промышленного предприятия и потенциалов рынков снабжения основывается выбор функциональных стратегий, поддерживающих стратегию развития, состав и содержание которых определяются такими параметрами, как масштаб деятельности, сложность производственной и организационной структуры, технологии, структура и конъюнктура рынков, степень интеграции, возможность аутсорсинга. На основе полученной оценки потенциала развития предприятия формируются стратегические решения, реализация которых сопровождается контролем и корректировкой стратегии (обратная связь).

Выбор метода оценки потенциала предприятия зависит от целей анализа [185]. Если необходимо определить степень готовности предприятия к реализа-

ции выбранной стратегии развития, то достаточной будет интегральная оценка с учетом значимости показателей. Метод профиля позволяет провести оценку отдельных составляющих потенциала. С помощью бенчмаркинга для оценки потенциала производится сравнение показателей деятельности анализируемого предприятия и его отечественных и зарубежных конкурентов. В последние десятилетия для оценки возможностей предприятия по реализации стратегии широко используют концепцию *Balanced Scorecard (BSC)* [186], позволяющую увязывать финансовые показатели с показателями, измеряющими удовлетворенность клиента, внутрифирменные бизнес-процессы и потенциал. Несмотря на то, что BSC для каждого предприятия является индивидуальной, поскольку отражает присутствующие ему направления развития, для базовых конкурентных стратегий можно предложить обобщенные показатели оценки потенциала (перспектива «Потенциал»), эффективности стратегий и основных бизнес-процессов (перспективы «Финансы» и «Бизнес-процессы») и потенциал рынка сбыта (перспектива «Клиенты») (таблица 14). Анализ и оценка потенциала развития промышленного предприятия и его сопоставление с потенциалами рынков снабжения и сбыта является необходимым, но недостаточным условием понимания движущих сил и источников развития и конкурентоспособности промышленного предприятия. Поэтому они должны быть дополнены *экономическим генетическим анализом*, который включает в себя построение генотипа промышленного предприятия и его бизнес-системы.

Данная схема представляет собой описание основных бизнес-процессов предприятия с помощью триплетов «активы – организационные компетенции (рутины) – организационно-технологическая структура бизнес-процессов». Она позволяет выявить наследственные признаки предприятия (те его характеристики, которые остаются неизменными при переходе на следующую стадию жизненного цикла) и мутации, происходящие под влиянием внешней среды и обеспечивающие адаптацию предприятия, а также изменение генотипа в результате управленческих решений.

Таблица 14 – Оценочные показатели эффективности реализации потенциала организационно-экономического развития промышленного предприятия

Область измерения	Базовые конкурентные стратегии			
	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Фокусирование	Оптимальные издержки
Финансы	Рентабельность активов	Рентабельность инвестиций	Рентабельность собственного капитала	Рентабельность продаж
Потенциал	Уровень загрузки производственных мощностей Трудовая дисциплина Доля логистических издержек в себестоимости продукции и услуг Эффективность системы сбыта	Гибкость производственного оборота Эффективность инвестиций в нововведения (возврат инвестиций, вложенных в инновации, степень успеха новшеств, прибыльность новой продукции) Уровень образования персонала Степень воздействия товарного знака	Уровень специализации производства Эффективность инновационных программ (скорость выведения новшеств на рынок, стабильность разрабатываемых новых товаров, уровень затрат на НИОКР) Эффективность системы повышения квалификации Степень информированности потребителей	Уровень автоматизации и механизации производства Производительность труда Экономическая эффективность логистической системы Уровень развития информационных систем поддержки управленческих решений
Бизнес-процессы	Затраты на поддержание мощностей	Качество сервиса	Надежность	Затраты на развитие логистической инфраструктуры
Клиенты	Доля рынка	Восприятие новых продуктов	Сохранение лояльности клиентов	Ценность для клиентов по сравнению с конкурентами

Поскольку количественная оценка на данном этапе анализа затруднена, то целесообразно использовать экспертные методы анализа, например, метод ключевых вопросов. В таблице 15 представлена аналитическая схема выявления генетических характеристик основных бизнес-процессов промышленного предприятия. Согласно предлагаемой аналитической схеме, последовательная проверка активов, компетенций и организационных аспектов каждого бизнес-процесса осуществляется по следующим критериям: высокая результативность, уникальность (сложность копирования), наследуемость (сохраняемость при переходе на новую стадию развития), комплементарность (дополняемость имею-

щимися активами, компетенциями и организационно-технологическими аспектами для получения синергетического эффекта).

Таблица 15 – Аналитическая схема экономического генетического анализа промышленного предприятия

Является ли актив, компетенция или структура бизнес-процесса ...				Стратегические последствия		Стратегические решения
уникальными?	наследуемыми?	комплементарными?	высоко результативными?	для экономических результатов	для конкурентоспособности	
Нет	–	–	–	Ниже среднеотраслевых	Низкая	Аутсорсинг
Да	Нет	–	–	Среднеотраслевые результаты	Средняя	Адаптация за счет мутации
Да	Да	Нет	–	Выше среднеотраслевых	Выше среднего	Изменение бизнес-системы
Да	Да	Да	Да	Выше среднеотраслевых	Высокая	Реализация потенциала бизнес-системы

Данная аналитическая схема позволяет оценивать триплеты генетического кода предприятия и распознавать те из них, которые являются катализаторами формирования и реализации конкурентного преимущества. Аналитик последовательно задает четыре вопроса относительно каждого оцениваемого триплета. Если на вопрос следует ответ «да», осуществляется переход к следующему вопросу, если ответ «нет», то анализ прекращается и принимается соответствующее стратегическое решение. Только те триплеты, которые пройдут все вопросы, включаются в генетическое ядро и представляют ценность с точки зрения формирования и реализации долговременных конкурентных преимуществ. Переход на более высокую стадию жизненного цикла происходит на основе совершенствования генетического ядра путем прогрессивных мутаций. Поэтому в ходе экономического генетического анализа определяются возможные изменения генотипа посредством управленческих решений и адаптационные возможности предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.

Следующий этап стратегического анализа связан с *исследованием потоковых процессов* в бизнес-системе промышленного предприятия. В настоящее время целью потокового анализа является в основном обеспечение более рационального расходования ресурсов, повышение соотношения полезного результата к затратам. Для расширения возможностей потокового анализа предлагается использовать его для постановки и решения задач по совершенствованию бизнес-процессов по параметру конкурентоспособность. Под *конкурентоспособностью бизнес-процесса* будем понимать его способность повысить полезность производимых предприятием товаров и услуг на основе экономически эффективной реализации бизнес-функций и бизнес-операций за счет использования как собственных, так и заемных ресурсов. Конкурентоспособные внутренние бизнес-процессы позволяют внести максимальный вклад в создание полезности для потребителя по сравнению с другими бизнес-процессами, реализуемыми предприятием. Конкурентоспособность внешнего бизнес-процесса определяется на основе сравнения его результата с результатами аналогичных бизнес-процессов, реализуемых другими предприятиями. Повышение конкурентоспособности бизнес-процессов связано с повышением качества, сокращением издержек и длительности бизнес-функций и бизнес-операций.

Традиционный потоковый анализ, применяемый в логистике для поиска путей оптимизации работы логистической системы, выполняется по отдельности для каждого из потоков – материального, финансового, информационного. Такой подход не отвечает целям и задачам системно-динамического стратегического анализа, не учитывает взаимосвязь потоковых процессов. Для преодоления указанного недостатка необходимо исследовать потоковые процессы в единстве и расширить традиционную трактовку экономической эффективности за счет фактора времени. В этом случае анализ и оценка развития промышленного предприятия связаны не только с исследованием возможностей повышения соотношения полезного результата к затратам, но и с поиском путей сокращения длительности потоков во времени.

Алгоритм стратегического анализа потоковых процессов представлен на рисунке 35. Он включает в себя анализ входных и выходных потоков с точки зрения соответствия их параметров параметрам внешней среды, а также организационно-экономический анализ бизнес-системы. Эффективность любого потока, согласно работам [187,188], определяется его мощностью (объем ресурсов, перемещаемый в единицу времени), стоимостью потока (затраты, связанные с осуществлением операций по перемещению ресурсов и его преобразованию), и уровнем обслуживания (степень удовлетворенности потребителей).

Анализ *входных потоков* по мощности предполагает исследование ресурсопроводящих каналов с целью выявления «узких мест», а также анализ запасов по таким показателям, как объем, оборачиваемость, время простоя оборудования вследствие отсутствия запаса ресурсов. В ходе анализа входных потоков необходимо оценить уровни обслуживания поставщиками по показателям продолжительности выполнения заказов, степени нестабильности поставок, степени удовлетворения спроса каждым поставщиком, доли задержанных заказов, числа случаев дефицита в результате задержки поставок.

Стоимостной анализ входных потоков включает в себя определение затрат на осуществление операций с этими потоками, сопоставление фактических цен на ресурсы с целевыми, оценку выигрыша (убытка) в результате форвардных закупок и т.д. Немаловажное значение при анализе входных потоков имеет оценка уровня их качества. Для этого могут быть использованы такие показатели, как число сбоев при производстве из-за низкого качества ресурсов, доля ресурсов в поставке, не соответствующая заданным характеристикам и т.п.

Анализ *выходных потоков* проводится с целью выявления несоответствия параметров потоков ожиданиям потребителей. Потребители испытывают удовлетворение, когда предприятие в полной мере выполняет все обязательства по основным составляющим комплекса маркетинга: продукту, цене, продвижению (коммуникациям) и месту продажи. Для оценки эффективности обслуживания потребителей могут быть использованы такие показатели, как время выполнения цикла заказа; доля выполненных в срок заказов в их общем числе; издержки на

выполнение заказа, продолжительность корректировки размера заказа; стабильность поставок; скорость реагирования на изменение запросов потребителей и т.п. Если в результате анализа будет выявлено, что потребители воспринимают показатели обслуживания хуже, чем есть на самом деле, то необходимо изменить восприятие, прежде всего за счет повышения их информированности.



Рисунок 35 – Алгоритм стратегического анализа потоковых процессов в бизнес-системе предприятия

По итогам анализа входных и выходных потоков могут быть приняты решения относительно внесения изменений в структуру бизнес-системы или перераспределения функций между ее элементами. Данные решения направлены на

повышение уровня обслуживания потребителей, снижение запасов, ускорение оборачиваемости капитала, сокращение издержек, повышение доходности активов и т.п.

В процессе организационно-экономического анализа бизнес-системы проводится оценка ее эффективности и исследование возможных вариантов развития. Анализ бизнес-системы «как есть» направлен на выявление направлений ее совершенствования для повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. В ходе анализа проводится определение степени стабильности состава элементов бизнес-системы, оценка их конкурентоспособности, сравнивается эффективность выполнения бизнес-процессов самостоятельно и с привлечением других участников. После этого переходят к оценке вариантов развития бизнес-системы на основе аутсорсинга или интеграции. Такая аналитическая оценка должна определить показатели результативности для каждого варианта. При этом следует рассмотреть все возможные модификации бизнес-системы. Следующий этап исследования возможностей развития бизнес-системы связан с анализом чувствительности наиболее эффективных вариантов. Для этого изучается жизнеспособность разных альтернатив при изменении таких факторов, как спрос, структура капитала, действия конкурентов или поставщиков и т.п. Анализ чувствительности может быть дополнен оценкой вероятности того или иного сценария развития событий и использоваться для выбора лучшей альтернативы.

Предложенная схема стратегического анализа бизнес-системы промышленного предприятия на основе динамической концепции принципиально отличается от традиционной схемы анализа, в которой не учитывается фактор времени и причинно-следственные взаимосвязи между факторами внешней и внутренней среды предприятия. Устранить данные недостатки позволяет полидинамический анализ жизненного цикла промышленного предприятия, его экономический генетический анализ и анализ потоковых процессов в бизнес-системе.

3.3 Система стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции

Система стратегического анализа организационно-экономического развития в методологическом плане отражает логическую (субъект, объект, предмет) и временную (стадии, этапы) структуру исследования. С общесистемных позиций она представляет собой совокупность элементов, находящихся в неразрывной взаимосвязи и в определенных отношениях друг с другом и с внешней средой, сочетание процессов и структур, объединенных для достижения цели (функциональная система), отображение входов и состояний объекта в его выходах (кибернетический подход). В составе системы стратегического анализа можно выделить подсистемы организационного и информационного обеспечения, а также подсистему управления аналитическим процессом.

Подсистема организационного обеспечения задает логическое взаимодействие и соподчиненность организационных подразделений и должностей и представляет собой совокупность должностных инструкций, распоряжений, приказов, регламентирующих права, обязанности и ответственность персонала, занятого стратегическим анализом. Подсистема информационного обеспечения включает в себя информацию, необходимую для осуществления аналитической деятельности, а также создание условий по ее поиску, получению, хранению, накоплению, передаче, обработке и организации банков данных.

Подсистема управления анализом задает целевые ориентиры и корректирует процесс стратегического анализа. Отправной точкой аналитической деятельности является цель и задачи стратегического анализа. Основной *целью* анализа является повышение обоснованности стратегических решений по организационно-экономическому развитию предприятия. Для ее достижения должны быть решены следующие *задачи*:

- комплексное исследование и выявление факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие и конкурентоспособность предприятия;
- оценка экономической эффективности использования ресурсов и бизнес-процессов организации при реализации стратегии;

- выявление и количественное измерение потенциала развития предприятия, повышения его эффективности и конкурентоспособности;
- оценка альтернативных вариантов стратегических решений.

Стратегический анализ осуществляется на базе методического обеспечения, разработанного на основе принятой методологии, в соответствии с целями и задачами промышленного предприятия. Научную основу аналитической деятельности составляет экономическая теория, а также близкие по предмету изучения и аппарату исследования научные дисциплины (экономика предприятия, финансы, менеджмент, маркетинг и др.). На основе методологии стратегического анализа формируются способы и техники анализа, в состав которых входят его механизм и инструменты. *Способы* задают определенный образ действий (технологию) при осуществлении аналитической деятельности, *механизм* определяет последовательность операций и процедур анализа, а *инструменты* представляют собой средства сбора и обработки информации (опрос, наблюдение, модель, компьютерная программа и т.п.), являются своеобразными рычагами, приводящими в действие механизм.

Базовыми элементами системы стратегического анализа являются объекты анализа (носители информации); субъекты анализа (аналитики и лица, принимающие решения); данные и информация (система аналитических отчетов, содержащих показатели, характеризующих развитие предприятия и его бизнес-системы), а также процесс стратегического анализа (рисунок 36). Междисциплинарная природа стратегического анализа обусловлена особенностями его *объекта* – организаций, отраслей и рынков, являющихся сложнейшими социально-экономическими системами. Объекты анализа могут быть структурированы с точки зрения системного подхода: внутренняя подсистема (предприятие с его функциональными отделами) и внешняя подсистема (среда прямого и косвенного воздействия – макроокружение, отрасль, рынки) или с позиций процессного подхода – на основе выделения бизнес-процессов, бизнес-функций и бизнес-операций. *Предметом* стратегического анализа являются источники и механизмы создания устойчивых конкурентных преимуществ организаций, обеспечи-

вающих их экономически эффективную деятельность – принципиально отличающегося от сфер интересов экономики, социологии, психологии, политологии, менеджмента, маркетинга и т.п.

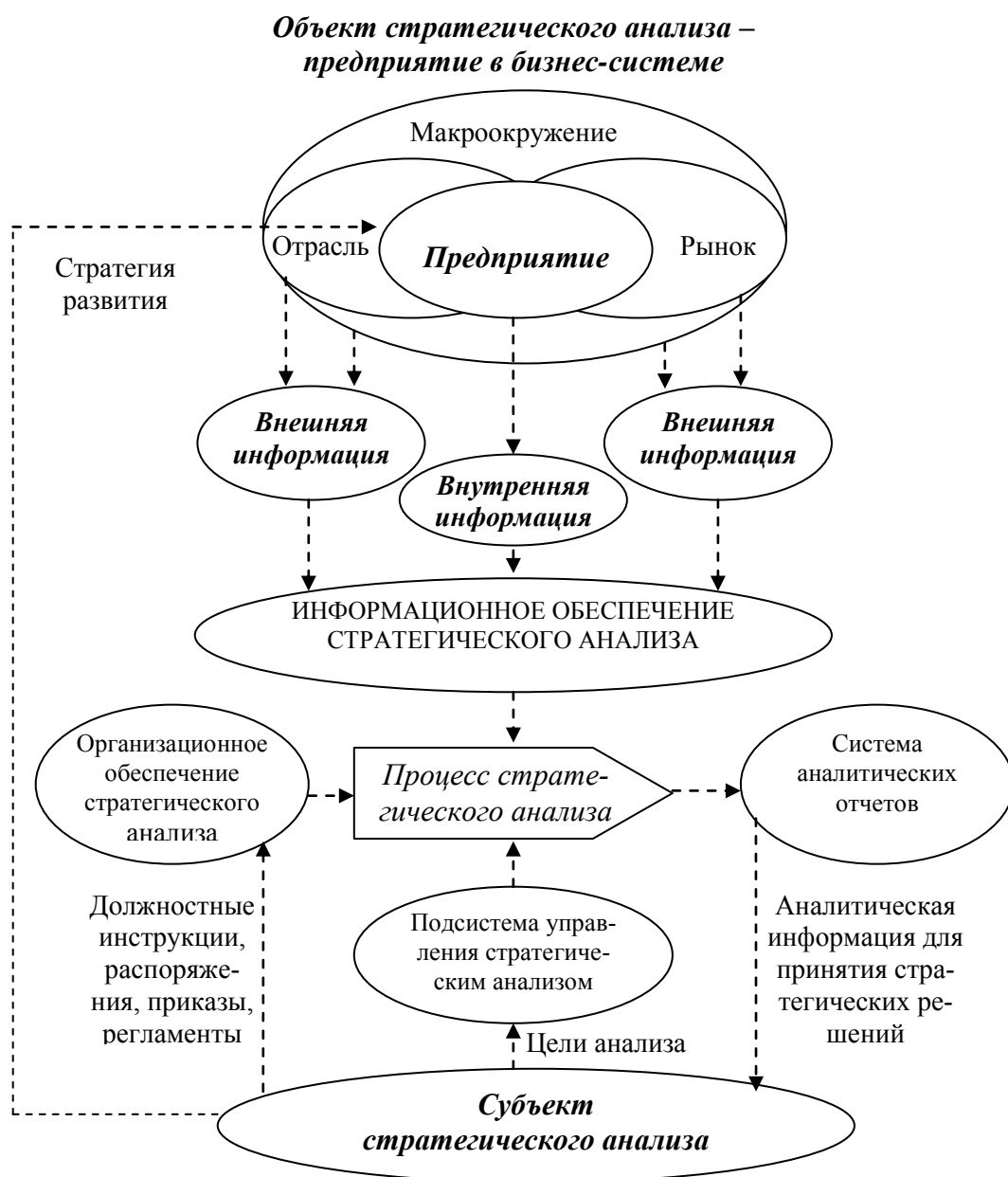


Рисунок 36 – Элементы системы стратегического анализа развития предприятия

Информация об объектах исследования является ключевым элементом системы стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия. Она отражается в аналитических отчетах, содержащих характеристики объектов, не изменяющиеся в течение рассматриваемого временного периода, данные о процессах в бизнес-системе и показатели деятельности (первичные,

производные и сравнительные). В работе [177] Дж. Дэвис выделил восемь уровней аналитических отчетов, которые он разделил на две группы:

1) первая группа (low-end аналитика) сфокусирована на прошлом, позволяет реагировать на уже возникшую ситуацию. Данная группа ориентирована на реактивное принятие решений, она включает следующие уровни:

- стандартные отчеты, позволяющие понять, что и когда произошло;
- специальные отчеты, отражающие, в каком объеме, когда, как часто происходят те или иные события;
- детализированная информация, позволяющая выяснить, в чем конкретно заключается проблема и как ее можно решить;
- сигнальная информация, позволяющая на ранних стадиях распознать наступление проблем и вовремя предпринять меры по ее устранению;

2) вторая группа (hi-end аналитика) ориентирована на будущее, формирует информационную основу для принятия проактивных решений и включает следующие уровни:

- результаты статистического анализа, позволяющие выявить возможности развития событий;
- прогнозы, описывающего возможные варианты изменения условий бизнеса и направления развития предприятия;
- моделирование будущих событий в бизнес-системе и результатов их воздействия на развитие предприятия;
- оптимизация (выбор наилучшего решения при заданных ограничениях).

Стратегический анализ развития предприятия должен фокусироваться на hi-end аналитике. Вместе с тем не исключается возможность использования и информации более низких уровней для оценки эффективности реализации стратегии и разработки корректирующих мероприятий при ее реализации.

С точки зрения процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием стратегический анализ может рассматриваться как вспомогательный бизнес-процесс (рисунок 37), что позволяет повысить его эффективность и сис-

тематизировать информационные потоки на базе использования современных информационных технологий.

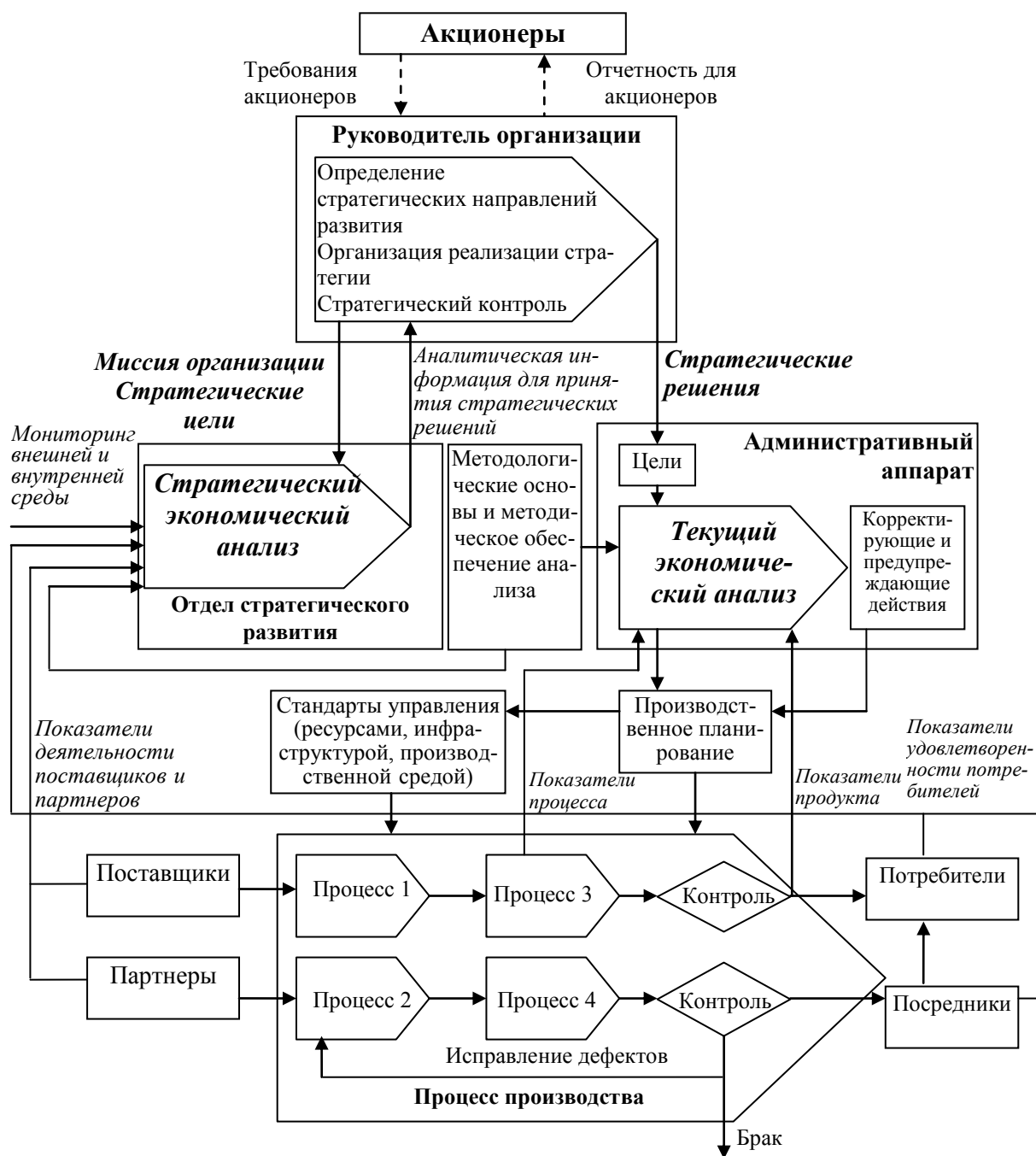


Рисунок 37 – Процессно-ориентированное представление процесса стратегического анализа развития промышленного предприятия

Текущий (ретроспективный) организационно-экономический анализ способствует выполнению контрольной функции и на выходе формирует информационную основу для принятия корректирующих и предупреждающих оперативных действий и оперативного производственного планирования. Входами про-

цесса текущего анализа является информация о целях и стратегиях предприятия, его бизнес-процессах и продуктах, содержащаяся в данных бухгалтерского, финансового и управленческого учета, статистической отчетности. Процесс текущего анализа, как правило, является сквозным и реализуется несколькими отделами (планово-экономическим отделом, финансовыми службами, бухгалтерией и т.д.). Владельцем процесса является один из высших руководителей предприятия (например, заместитель генерального директора по экономике или финансовый директор).

Потребность в проведении стратегического анализа возникает при значительных изменениях внешних условий, низкой эффективности реализуемой стратегии, смене высшего руководства и собственников предприятия. Стратегический анализ призван подготовить информационную основу для разработки новой стратегии развития предприятия. Входной информацией служат данные мониторинга внешней и внутренней среды, миссия организации и пожелания собственников (акционеров, если организация является акционерным обществом). Процесс стратегического организационно-экономического анализа реализуется отделом стратегического развития, владельцем процесса является начальник этого отдела. В случае отсутствия на предприятии данного структурного подразделения данный процесс может реализовываться как планово-экономическим отделом, так и быть сквозным и осуществляться отделом маркетинга, финансовым и экономическим отделами. Владельцем процесса в этом случае будет либо начальник планово-экономического отдела, либо заместитель генерального директора предприятия.

Процесс стратегического анализа строится на основе заданной последовательности взаимосвязанных этапов. Ход стратегического анализа имеет возвратно-поступательное движение, что означает использование результатов аналитической работы в рамках определенного этапа для корректировки результатов, полученных на предыдущих этапах и одновременное применение их в качестве основы анализа на последующих этапах.

Стратегическое организационно-экономическое развитие промышленного предприятия неразрывно связано с постоянными прогрессивными изменениями всех бизнес-процессов, в т.ч. и процесса стратегического анализа с целью повышения качества их результатов. Принцип постоянного совершенствования бизнес-процессов лежит в основе концепции всеобщего управления качеством (*Total Quality Management – TQM*) [189], что обуславливает необходимость ее применения для формирования системы стратегического анализа развития промышленного предприятия. В таблице 16 представлены связи *TQM* и процесса стратегического анализа.

Таблица 16 – Принципиальные связи между *TQM* и стратегическим анализом

Возможности системы <i>TQM</i>	Реализация принципов <i>TQM</i> в стратегическом анализе
Обеспечивает существование среды для принятия решений	Систематизировано, интегрально и постоянно, в рамках всей бизнес-системы создает информационную основу для принятия решений по совершенствованию и развитию в долгосрочной перспективе
Вовлекает в процесс постоянного совершенствования всех сотрудников	Проводится на каждой стадии процесса стратегического управления с привлечением различных сотрудников
Создает систему непрерывного улучшения	Выявляет условия и факторы совершенствования бизнес-системы при реализации стратегии развития
Делает качество элементом проектирования	Влияет на разработку стратегии развития и проекты ее реализации
Формирует партнерства с поставщиками и устанавливает отношения с потребителями	Исследует взаимосвязи потенциала промышленного предприятия с потенциалами поставщиков и потребителей
Руководит долгосрочными и постоянными усилиями, направленными на предотвращение ошибок	Нацелен на выявление и создание возможностей развития промышленного предприятия и его бизнес-системы
Удовлетворяет внутренних и внешних потребителей	Учитывает требования пользователей результатов аналитической работы

TQM представляет собой философию и систему руководящих принципов, применяемых для непрерывного улучшения деятельности организации [190]. Она ориентирована на получения результатов в долгосрочной перспективе за счет постоянного совершенствования систем, программ, продуктов, процессов и поведения работников предприятия [191] с использованием таких методов поис-

ка, анализа и решения проблем, реализация которых предполагает участие всех сотрудников предприятия.

Методология *TQM*, базируясь на принципах системного и процессно-ориентированного подходов, является родственной методологии стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия. Реализация данных принципов предполагает представление предприятия, как системы взаимосвязанных процессов, среди которых выделяют те, которые в наибольшей степени влияют на достижение целей. Для этого проводится измерение входов и выходов процессов, анализируются заказчики, поставщики и другие заинтересованные стороны. Выполняемые процессы определяют построение организационной структуры предприятия, а эффективность функционирования каждого организационного уровня подтверждается соответствующими данными о качестве. Современная система принятия решений, базирующаяся на методологии *TQM*, включает в себя организационную структуру управления, документацию и информационное обеспечение, оказывающие влияние на качество. Эффективное функционирование и развитие промышленного предприятия обеспечивается на основе взаимосвязи вышеперечисленных элементов и охвате ими всех процессов, в т.ч. и процесса стратегического анализа.

Постоянное совершенствование и развитие системы стратегического анализа должны базироваться на 8 основных принципах [192], закрепленных в международных стандартах серии *ISO 9000*:

1) фокус на потребителя – результаты аналитической работы должны быть ориентированы на удовлетворение запросов потребителей-руководителей, осуществляющих формирование стратегии развития;

2) лидерство руководства – руководители предприятия должны обеспечить единство персонала и возглавить процессы стратегического анализа, разработки и реализации стратегии развития предприятия;

3) вовлечение персонала – обеспечение участия персонала в сборе и обработке информации;

4) процессный подход – объединение отдельных подпроцессов в единую гибкую и универсальную систему стратегического анализа;

5) системный подход – создание системы анализа, охватывающий различные процессы и деятельность всех подразделений;

6) постоянное улучшение – создание системы анализа результатов реализации стратегии развития и принятия решений по устранению причин отклонений и их раннего обнаружения;

7) принятие решений, основанное на фактах – информационное обеспечение процесса стратегического анализа;

8) взаимодействие с поставщиками информации – формирование стабильных, долгосрочных отношений с поставщиками, ведущих к взаимовыгодному сотрудничеству в сфере качества процесса стратегического анализа.

Реализация данных принципов в ходе стратегического анализа и регламентация его процесса в соответствии с международными стандартами *ISO* позволяет повысить качество аналитической работы и эффективность стратегических решений. Необходимыми условиями формирования системы стратегического анализа на основе принципов *TQM* являются:

1) установление потребностей и ожиданий потребителей в области качества результатов аналитической работы;

2) наличие целей предприятия относительно его будущего развития;

3) постановка бизнес-процессов, необходимых для достижения целей предприятия и определение ответственных за них, реализация процессно-ориентированного подхода при достижении этих целей;

4) определение необходимых ресурсов и обеспечение ими ответственных за процессы для достижения целей предприятия;

5) разработка и применение методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса на основе ключевых показателей качества;

6) определение механизмов, необходимых для предупреждения несоответствий результатов целям и устранения их причин;

7) реализация процесса постоянного улучшения системы стратегического анализа.

Схема процесса стратегического анализа на принципах *TQM* представляет собой реализацию модели цикла Деминга [193] в стратегическом анализе и формировании стратегии развития на принципах менеджмента качества (рисунок 38). Цикл Деминга (*PDCA*), традиционно применяемый для описания изменений и улучшений, предполагает последовательную реализацию таких действий как планирование (*plan*), выполнение запланированного (*do*), контроль результата (*check*) и корректировку (*act*).

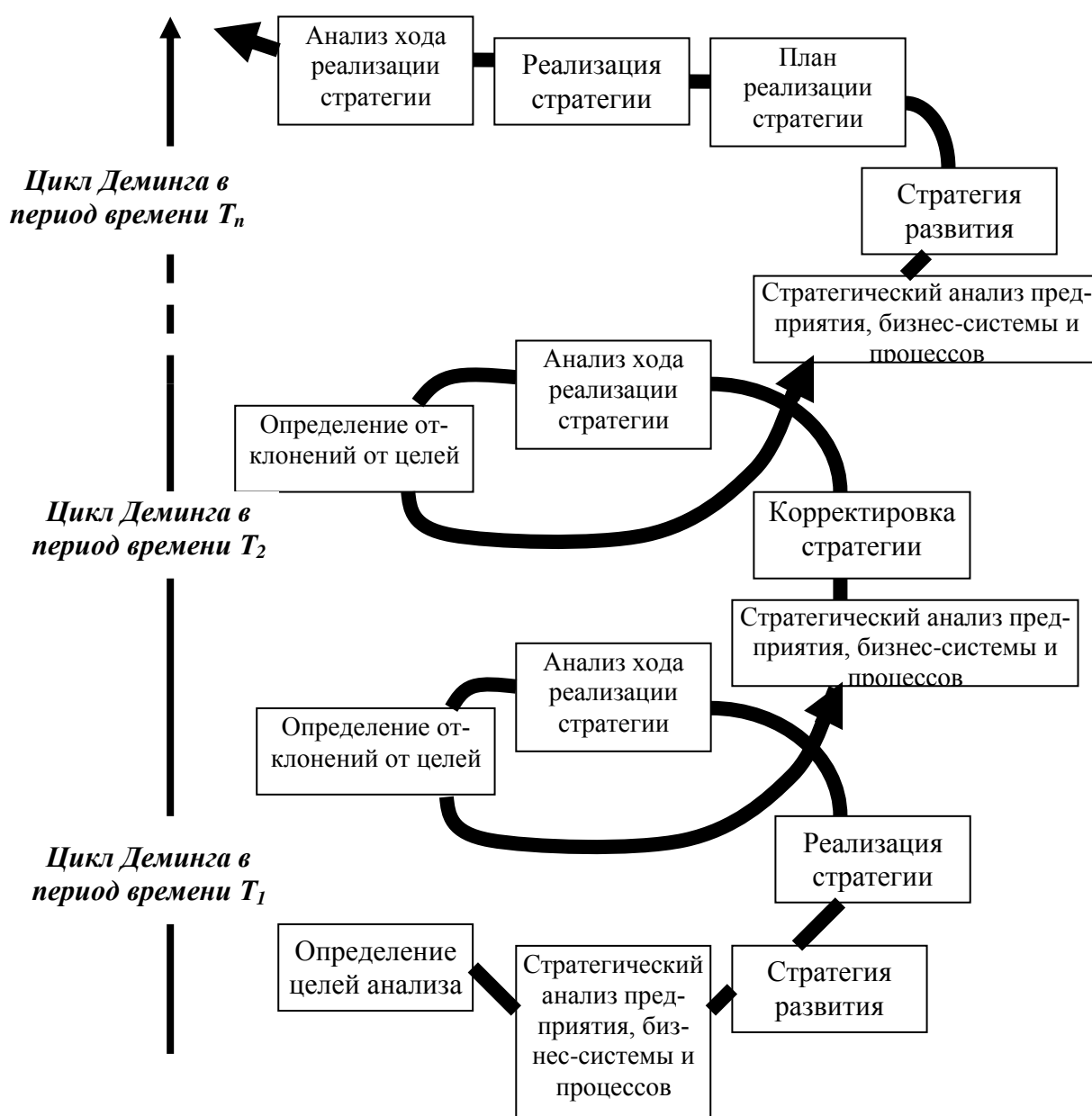


Рисунок 38 – Процесс стратегического анализа и формирования стратегии развития на основе цикла Деминга

Процесс стратегического анализа начинается с определения целей анализа и требований к аналитической информации. Эти цели устанавливаются исходя из миссии и целевых установок организации, определяющих ориентиры долгосрочного развития промышленного предприятия. После этого проводится периодический анализ элементов бизнес-системы, потоковых процессов в ней и экономический генетический анализ предприятия. На основе результатов анализа на следующем этапе формируется или корректируется стратегия развития предприятия с учетом выявленных внешних и внутренних возможностей и ограничений. Реализация стратегии связана с формированием плана, организационными изменениями и совершенствованием бизнес-процессов предприятием. В ходе реализации проводится периодический анализ и оценка достигнутых результатов, на основе чего принимаются стратегические и оперативные решения по дальнейшему улучшению деятельности промышленного предприятия и элементов его бизнес-системы.

Для построения эффективной системы стратегического анализа необходимо решение руководства предприятия; координация работ основных участников преобразований (планово-экономической и маркетинговой служб); обучение персонала, включая руководство; командная работа всех подразделений предприятия; составление и соблюдение плана разработки и внедрения документации; создание системы показателей, адекватно отражающих результат реализации стратегии развития; создание четко действующего механизма управления по обратным связям, включая контроль исполнения и эффективности принятых решений на всех уровнях управления предприятием.

Среди факторов, повышающих эффективность внедрения системы стратегического анализа на принципах *TQM*, наибольшее значение имеют следующие:

1. Проведение предварительного обследования и последующего моделирования процесса стратегического анализа и его связей с другими бизнес-процессами промышленного предприятия. Любой бизнес можно представить совокупностью взаимоувязанных основных и вспомогательных бизнес-процессов [194]. Реализация этих процессов должна быть обеспечена ресурсами (денежны-

ми, трудовыми, материальными, информационными). Понимание бизнеса путем идентификации бизнес-процессов предприятия в соответствии с поставленными целями является актуальной задачей стратегического анализа, поскольку позволяет выявить границы бизнес-системы и определить возможности ее развития. Высокая прозрачность бизнеса, простота и доступность системного описания позволяет разработать план реализации стратегии и осуществить разработку новых требований по совершенствованию управления ресурсами. Это позволяет обеспечить необходимые ресурсы требуемого качества, в необходимом количестве, в нужном месте, в заданное время, за приемлемую цену, что ведет к снижению производственных издержек, а, следовательно, к повышению конкурентоспособности промышленного предприятия.

2. Личная заинтересованность высшего руководства промышленного предприятия в результатах внедрения системы стратегического анализа является ключевым условием успеха.

3. Формирование межфункциональной группы внедрения системы стратегического анализа и ее обучение.

4. Мотивация персонала. Важно разъяснить персоналу, как внедрение системы стратегического анализа повлияет на эффективность деятельности всего предприятия и каждого сотрудника.

7. Реализация внедрения в форме проекта. Должен быть разработан и согласован с высшим руководством план-график проекта внедрения системы стратегического анализа с ответственностью за задержку или срыв его выполнения.

Процесс интеграции процесса стратегического анализа в систему менеджмента качества промышленного предприятия, представленный на рисунке 39, включает в себя следующие этапы: 1) решение высшего руководства, оформленное приказом; 2) разработка схемы бизнес-процессов и оценка степени практического использования аналитической документации предприятия; 3) регламентация бизнес-процессов и утверждение организационной структуры; 4) формирование и обучение межфункциональных рабочих групп; 5) разработка организационного и информационного обеспечения стратегического анализа. Последую-

щие этапы связаны с внедрением, оценкой и корректировкой системы стратегического анализа. Описание работ по этапам представлено в таблице 17.

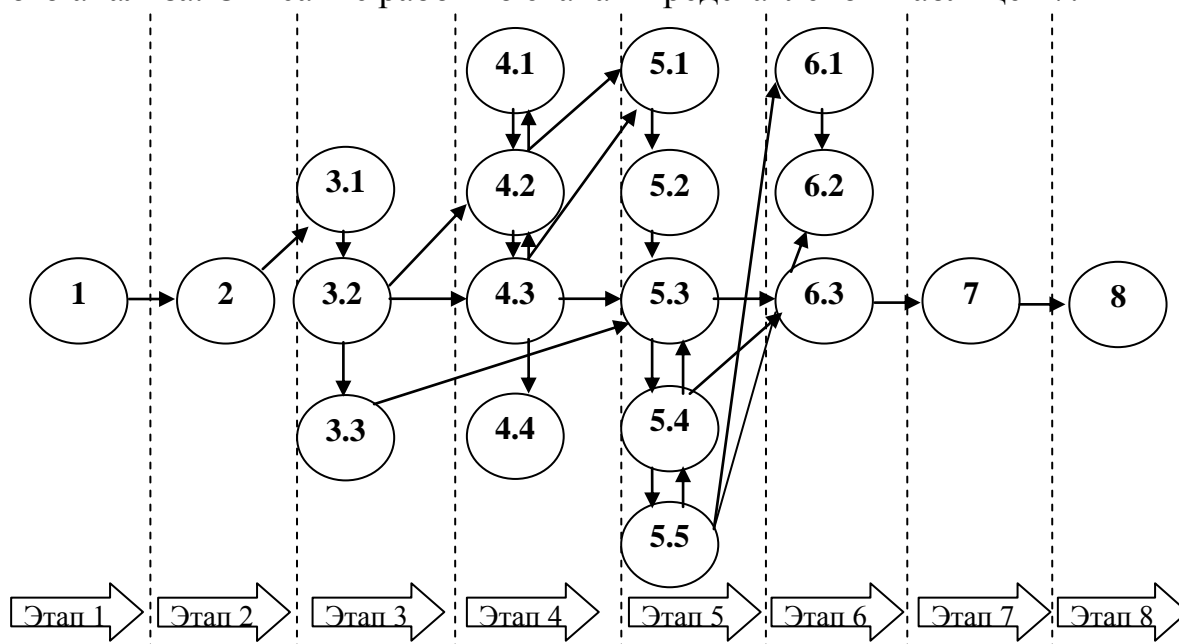


Рисунок 39 – Процесс разработки и внедрения системы стратегического анализа

Таблица 17 – Содержание процесса внедрения системы стратегического анализа

№ пп	Этапы	Работы
1	Принятие решения по внедрению процесса стратегического анализа на принципах менеджмента качества на предприятии	1.1 Приказ высшего руководства
2	Изучение процессов стратегического анализа и разработки стратегии на предприятии	2.1 Анализ существующей системы менеджмента качества и исследование возможности ее интеграции с системой стратегического анализа
3	Формирование сети бизнес-процессов, связанных с разработкой и реализацией стратегии развития, и проверка ее на соответствие существующей системе менеджмента качества	3.1. Обучение высшего менеджмента предприятия и специалистов в области стратегического анализа. 3.2. Определение сети бизнес-процессов, связанных с разработкой и реализацией стратегии развития предприятия. 3.3. Корректировка схемы организационной структуры, проверка закрепления бизнес-процессов за владельцами процессов и корректировка в случае не соответствия стратегии развития.
4	Детальное планирование и организация работ по внедрению процесса стратегического анализа в СМК предприятия	4.1. Создание рабочей группы по бизнес-процессу «Стратегический анализ». 4.2. Обучение рабочей группы. 4.3. Планирование деятельности рабочей группы. 4.4. Распределение ресурсов.
5	Разработка информационного обеспечения стратегического анализа	5.1. Разработка «Положения о стратегическом анализе». 5.2. Разработка документированных процедур. 5.3. Разработка «Регламента выполнения процесса стратегического анализа». 5.3.1. Определение входов/выходов процесса стратегического анализа. 5.3.2. Определение ресурсов, необходимых для выполнения процесса стратегического анализа.

№ пп	Этапы	Работы
5	Разработка информационного обеспечения стратегического анализа	5.3.3. Описание последовательности работ по выполнению процесса стратегического анализа (текст, таблицы, графические схемы). 5.3.4. Формирование матрицы ответственности. 5.3.5. Согласование с другими бизнес-процессами. 5.3.6. Определение показателей процесса. 5.3.7. Разработка регламентов работ по процессу «Стратегический анализ» (регламент сбора оперативной информации по процессу, регламент подготовки отчетной документации, регламент разработки мероприятий по устранению отклонений). 5.4. Разработка положений о подразделениях, осуществляющих стратегический анализ. 5.4.1. Определение функций подразделений. 5.4.2. Определение входов/выходов для подразделений. 5.4.3. Формирование матрицы ответственности подразделений. 5.5. Разработка и утверждение должностных и рабочих инструкций и другой необходимой документации по организации стратегического анализа на предприятии.
6	Внедрение и опытная эксплуатация системы стратегического анализа.	6.1. Обучение и аттестация персонала. 6.2. Подбор персонала. 6.3. Контроль исполнения регламента бизнес-процесса «Стратегический анализ».
7	Проведение аудита системы стратегического анализа.	7.1 Оценка хода бизнес-процесса, показателей, их отклонений от целей.
8	Корректировка системы стратегического анализа по итогам аудита.	8.1 Разработка и реализация мероприятий по улучшению системы стратегического анализа

Основным этапом формирования системы стратегического анализа на принципах *TQM* является пятый этап. В результате должны быть разработаны: «Положение о стратегическом анализе развития промышленного предприятия»; регламент выполнения процесса «Стратегический анализ», доработаны положения о подразделениях; должностные и рабочие инструкции исполнителей в части информационно-аналитической деятельности. Система стратегического анализа базируется на документации по бизнес-процессам, которая должна быть создана и согласована на пятом этапе. Результатом шестого этапа является готовность персонала предприятия к участию в процессе стратегического анализа в качестве поставщиков информационных ресурсов или пользователей его результатов. Для этого сотрудники должны быть обучены работе с регламентами системы стратегического анализа, и пройти соответствующую аттестацию. В ходе функциони-

рования системы стратегического анализа появляется промежуточная документация, фиксирующая ход бизнес-процессов, показатели, их отклонения от целей. Эта документация используется на седьмом этапе, при проведении аудита системы стратегического анализа. По итогам проведения аудита, на восьмом этапе разрабатываются и реализуются мероприятия по улучшению системы стратегического анализа.

Разработка и внедрение системы стратегического анализа на принципах *TQM* представляет собой длительный процесс. Длительность зависит от различных факторов, таких как количество и подготовленность работников, специфика деятельности предприятия, стадия его организационного развития и т.д. К процессу разработки системы стратегического анализа могут также привлекаться внешние консультанты.

Наличие системы стратегического анализа на принципах *TQM* позволяет предприятию: повысить качество аналитической работы; снизить непроизводительные затраты рабочего времени; создать информационную основу для принятия эффективных стратегических и оперативных решений по развитию предприятия и его бизнес-системы; оперативно реагировать на изменение состояния рынка и своевременно вносить корректировки в стратегию; обеспечить конкурентоспособность промышленного предприятия; повысить привлекательность предприятия для внешних инвесторов. Сложности внедрения системы стратегического анализа на принципах *TQM* могут быть вызваны следующими причинами: высокие требования к подготовке аналитиков и руководителей; недооценка необходимых усилий и времени; отсутствие связи аналитической работы со стратегическими целями и ключевыми ценностями предприятия; недостаток навыков и компетенций у персонала. В целом, формирование системы стратегического анализа на принципах *TQM* позволяет упорядочить и формализовать аналитическую деятельность, повысить уровень ее качества и, таким образом, обеспечить эффективную информационную основу для разработки стратегии организационно-экономического развития предприятия.

Выводы

Стратегический анализ организационно-экономического развития предприятия на основе динамической концепции должен базироваться на ряде методологических принципов: общеметодологические принципы диалектической теории познания (принцип развития, принцип всеобщей связи, принцип единства), принципы общей теории систем и системного анализа (принцип системности; принцип иерархии; принцип оптимальности; принцип неравнозначности явлений; принцип формализации и принцип сложности), принципы экономического анализа (принцип комплексности, принцип непрерывности, принцип участия, принцип эффективности) и принципы стратегического управления (принцип ориентации на будущее, принцип мультидисциплинарности, принцип гибкости и принцип социальной ответственности). Предлагаемые принципы полидинамичности и экономического генетического анализа позволяют в ходе исследования условий и факторов организационно-экономического развития рассматривать время как пространство для событий и отслеживать процессы наследования и мутации организационных способностей на различных стадиях жизненного цикла предприятия. Учет сочетания стадий жизненных циклов отрасли, рынка и организации позволяет уточнить задачи и содержание стратегического анализа. На основе экономического генетического анализа появляется возможность идентифицировать организационные компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия, а также те бизнес-процессы, являющиеся катализаторами их положительных мутаций.

Методология стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия, являясь прескриптивной, включает в себя алгоритм процесса и технологию осуществления исследования условий и факторов прогрессивных изменений бизнес-процессов и реализации потенциала бизнес-системы. Модель процесса стратегического анализа включает в себя определение предпосылок анализа и сбор данных; анализ альтернативных вариантов стратегии развития и оценку результатов реализации выбранного варианта стратегии. Основными направлениями стратегического анализа организационно-экономического

развития предприятия являются совместное исследование жизненных циклов составляющих бизнес-системы (полидинамический анализ), экономический генетический анализ, оценка потенциала развития промышленного предприятия, а также исследование его бизнес-процессов. Особенностью предлагаемого процесса стратегического анализа является использование имитационной динамической модели, позволяющей анализировать и оценивать последствия реализации стратегических альтернатив и тактических решений по развитию предприятия, а также потоковые процессы в его бизнес-системе. Разработанная аналитическая схема позволяет оценивать триплеты генетического кода предприятия и распознавать те из них, которые являются катализаторами формирования и реализации конкурентного преимущества. Для оценки потенциала развития предприятия и сравнения его с потенциалами конкурентов используется сбалансированная система показателей, учитывающая фактор времени (краткосрочные, долгосрочные показатели, темпы изменения величин) и уточненная для различных базовых стратегий. Таким образом, предлагаемая методология стратегического анализа позволяет выявить причинно-следственные взаимосвязи между факторами внешней и внутренней среды и исследовать стратегические возможности развития предприятия в темпоральном пространстве.

Предлагаемая система стратегического анализа организационно-экономического развития в методологическом плане отражает логическую (субъект, объект, предмет) и временную (стадии, этапы) структуру исследования. Динамические аспекты аналитической деятельности при разработке стратегии находят свое отражение не только в целях и задачах, но и во временной структуре информации (выделение временных горизонтов), а также реализации процессно-ориентированного подхода к стратегическому анализу. Рассмотрение аналитического процесса в качестве одного из подпроцессов предприятия, позволяет осуществлять его непрерывное совершенствование на основе концепции *TQM*. Интеграция процесса стратегического анализа в систему менеджмента качества обеспечивает стандартизацию деятельности и повышение удовлетворенности пользователей аналитической информации.

4 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ

4.1 Методическая модель стратегического анализа факторов и условий развития предприятия на основе динамической концепции

Методическая модель представляет собой набор процессов, методов и средств (способов, инструментов и механизмов) анализа, показателей, шаблонов отчетных документов (таблица 18).

Таблица 18 – Методическая модель стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия на основе динамического подхода

Содержание процесса стратегического анализа	Методы и средства анализа	Отчетные документы
Определение стадии жизненного цикла экономического субъекта и уточнение задач стратегического анализа	Анализ динамики продаж Матрицы для определения задач стратегического анализа при различных сочетаниях жизненных циклов отрасли, рынка и организации	Справка о динамике объема продаж предприятия
Ситуационный анализ отрасли, рынков снабжения и сбыта	Модель «5 сил» Ресурсная модель анализа отрасли Карта структуры рынка Методы анализа рыночных сегментов Карта позиционирования	Аналитическая справка о текущем состоянии отрасли, рынков снабжения и сбыта предприятия
Анализ перспектив развития отрасли, ресурсных рынков, рынка сбыта и его сегментов, конкурентный анализ	Методы прогнозирования объема продаж Модель жизненного цикла отрасли Карта стратегических групп конкурентов Цепочка создания стоимости СТЕР-анализ	Аналитическая справка об уровне потенциала рынков снабжения и сбыта
Экономический генетический анализ бизнес-системы	Таблица генетического кода промышленного предприятия Аналитическая схема выявления генетических характеристик бизнес-процессов	Справка о результатах экономического генетического анализа бизнес-системы предприятия
Оценка составляющих потенциала развития	Методы финансового анализа Экономико-математическое моделирование Опрос руководителей функциональных служб Матрицы «Потенциала рынка сбыта – потенциал развития предприятия», «Потенциал рынка снабжения – потенциал развития предприятия»	Справка о результатах анализа и оценки соответствия потенциалам рынков снабжения и сбыта
Анализ потоковых процессов в бизнес-системе	Стоимостной анализ входных и выходных потоков Оценка качества входных и выходных потоков Имитационное динамическое моделирование	Справка об оценке потоковых процессов в бизнес-системе предприятия
Оценка условий и факторов эффективности развития экономического субъекта	Система многоуровневого оценивания на основе квалиметрического подхода Матрица стратегических решений	Заключение о направлениях стратегического развития

Стратегический анализ проводится с целью выявления внешних и внутренних возможностей бизнес-системы для развития промышленного предприятия и оценка уровня его потенциала. С точки зрения динамического подхода наиболее

существенными задачами стратегического анализа являются: анализ взаимосвязей потенциала предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта; экономический генетический анализ предприятия; полидинамический анализ жизненного цикла элементов бизнес-системы; анализ бизнес-процессов; оценка условий и факторов конкурентоспособности предприятия. Объектами стратегического анализа являются бизнес-система промышленного предприятия, его потенциал и бизнес-процессы. Основными потребителями информации, отражающей результаты стратегического анализа, являются лица, принимающие стратегические решения на предприятии (высший менеджмент).

В систему показателей стратегического анализа входят количественные и качественные показатели, отражающие существенные взаимосвязи между элементами бизнес-системы, а также основные тенденции ее развития. Особое место в системе показателей динамического стратегического анализа отводится относительным показателям. Моделирование взаимосвязей между показателями осуществляется с помощью карты стратегий и динамических нормативов. Информационная база стратегического анализа охватывает все возможные виды учетных и отчетных данных. Необходимые информационные потоки формируются на основе организационной структуры управления предприятием снизу вверх с учетом степени автономности функционирования стратегических единиц бизнеса. Источниками информации для стратегического анализа служат аналитические данные бухгалтерского учета, данные Росстата, материалы статистического наблюдения осуществления бизнес-процессов, результаты маркетинговых исследований и опросов, плановые показатели, внутренние нормативные акты и др.

Стратегический анализ организационно-экономического развития предприятия начинается с идентификации стадии его организационного жизненного цикла, а также стадий жизненных циклов отрасли и рынков сбыта. Для этого могут быть использованы различные показатели и характеристики. На практике наиболее распространен показатель изменения объема продаж. В работе [105] предложено в качестве критерия оценки динамики рынка использовать темп его роста (T_m). Считается, если $T_m > 1,4$, то рынок находится в состоянии ускоренного

роста; при $0,7 < T_m < 1,4$ рынок проходит состояние замедления роста, стагнации и сворачивания, если $T_m < 0,7$, то ожидается кризис рынка. В работе [98] для определения стадии организационного жизненного цикла рекомендуется использовать ее возраст: 1-4 года – стадия становления; 4-10 лет – стадия роста; 10-15 лет – стадия зрелости. В зависимости от сочетания стадий жизненного цикла рынка, отрасли и организации уточняются задачи стратегического анализа, среди которых: анализ ресурсных рынков; анализ сегментов рынка сбыта; анализ входных и выходных отраслевых барьеров; анализ конкуренции в отрасли; анализ отраслевых издержек; анализ возможностей диверсификации.

В ходе ситуационного анализа отрасли, рынков снабжения и сбыта необходимо выбрать обобщающие показатели, отражающие существенные тенденции, благоприятные возможности и угрозы для организационно-экономического развития промышленного предприятия. В качестве показателей могут быть использованы емкость рынка снабжения, емкость рынка сбыта и его отдельных сегментов, темп роста рынка, коэффициент вариации спроса, эластичность спроса по цене, среднеотраслевая рентабельность продаж, доли рынка конкурентов, количество конкурентов, уровень загрузки производственных мощностей в отрасли, интенсивность конкуренции и др. По результатам первого этапа составляется аналитическая справка о текущем состоянии отрасли и рынков снабжения и сбыта предприятия. Пример отчетной формы приведен в таблице 19.

Анализ перспектив развития отрасли, ресурсных рынков, рынка сбыта и его сегментов, а также анализ конкуренции в отрасли проводится с использованием следующих инструментов: модель ресурсного анализа [27], карта структуры рынка [31], модель «5 сил» [173], карта стратегических групп конкурентов [13], конкурентную карту рынка [105], цепочка создания стоимости [195], матрицы портфельного анализа [13]. Выбор способов исследования, технических приемов и средств аналитической деятельности зависит от стадии жизненного цикла объекта (отрасли, рынка). В ходе анализа необходимо выявить факторы, влияющие на развитие отрасли, рынков снабжения и сбыта. Для этого следует использовать STEP-анализ [9] и модель «Национальный ромб» М. Портера [196].

Таблица 19 – Форма отчета «Результаты ситуационного анализа отрасли и рынков снабжения и сбыта»

Объект анализа	Показатели	Базовый период	Отчетный период	Изменение	Значимость фактора
Отрасль бизнеса	Количество конкурентов	<i>Может учитываться общее количество или только ключевые конкуренты</i>			<i>Значимость фактора определяется стратегическими целями</i>
	Интенсивность конкуренции	<i>Измеряется величиной обратной количеству конкурентов</i>			
	Уровень загрузки производственных мощностей в отрасли	<i>Среднее значение по отрасли</i>			
Рынок снабжения (ресурс 1)	Количество поставщиков	<i>Среднее значение по отрасли за период</i>			<i>Значимость фактора определяется производственной стратегией</i>
	Емкость рынка снабжения	<i>По результатам маркетинговых исследований предприятия</i>			
	Темп роста рынка				
Рынок снабжения (ресурс 2) Рынок снабжения (ресурс n)		<i>Заполняется аналогично данным по ресурсному рынку 1</i>			
Рынок сбыта (продукт 1)	Коэффициент вариации спроса	<i>По результатам маркетинговых исследований предприятия</i>			<i>Значимость фактора определяется маркетинговой стратегией</i>
	Емкость рынка				
	Рентабельность рынка	<i>Среднее значение</i>			
Рынок сбыта (продукт 2) Рынок сбыта (продукт m)		<i>Заполняется аналогично данным по рынку сбыта 1</i>			

Результаты перспективного анализа отрасли и рынков отражаются в аналитической справке об уровне потенциала рынков снабжения и сбыта (таблица 20).

В ходе экономического генетического анализа должны быть выявлены наследственные признаки предприятия (те его характеристики, которые остаются неизменными при переходе на следующую стадию жизненного цикла) и мутации, происходящие под влиянием внешней среды и обеспечивающие адаптацию предприятия, а также изменение генотипа в результате управленческих решений. Количественная оценка на данном этапе затруднена, поэтому используются экспертные методы. С помощью таблицы генетического кода промышленного предприятия, а также аналитической схемы выявления генетических характеристик основных бизнес-процессов осуществляется проверка активов, компетенций

и организационно-технологических аспектов каждого бизнес-процесса по следующим критериям: высокая результативность, уникальность (невозможность копирования), наследуемость, комплементарность (дополняемость) для выявления тех из них, которые являются катализаторами конкурентных преимуществ.

Таблица 20 – Отчетная форма «Оценка потенциалов рынков снабжения и сбыта»

Наименование рынка	Показатели	Балльная оценка						Примечания
		1	2	3	4	5	6	
Рынок снабжения (ресурс 1)	Степень дифференциации поставок	<i>Оценка проводится экспертами по 6-балльной шкале. Средняя оценка является медианой упорядоченного ряда оценок или средневзвешенной. В последнем случае вводятся весовые коэффициенты</i>						<i>В примечаниях уточняется соответствие балльных оценок лингвистическим значениям оцениваемых параметров.</i>
	Гибкость поставщиков							
	Уровень загрузки производственных мощностей у поставщиков							
	Средняя оценка							
Рынок снабжения (ресурс 2) Рынок снабжения (ресурс n)		<i>Заполняется аналогично</i>						
Рынок сбыта (продукт 1)	Степень сегментации рынка	<i>Заполняется аналогично</i>						
	Стабильность рыночных сегментов							
	Преданность потребителей торговой марке							
	Средняя оценка							
Рынок сбыта (продукт 2) Рынок сбыта (продукт m)								

Поскольку организационно-экономическое развитие предприятия происходит на основе совершенствования генетического ядра путем прогрессивных мутаций, в ходе экономического генетического анализа необходимо определить возможные изменения генотипа посредством управленческих решений и под влиянием факторов внешней среды. Результаты экономического генетического анализа заносятся в отчетную форму (таблица 21).

Анализ и оценка потенциала развития промышленного предприятия и его составляющих позволяют выявить резервы повышения конкурентоспособности.

При этом особое внимание необходимо уделить инновационному потенциалу. Для его количественной и качественной оценки используется разработанную аналитическую модель развития предприятия на основе инноваций, совмещенную с картой стратегических целей. В ходе анализа необходимо выявить факторы развития и резервы бизнес-системы, определить направления эффективной реализации потенциала. По результатам анализа готовится аналитическая справка об уровне потенциала развития промышленного предприятия и его функциональных составляющих.

Таблица 21 – Отчетная форма «Результаты экономического генетического анализа бизнес-системы предприятия»

Характеристики бизнес-процессов	Уникальность	Наследуемость (устойчивость)	Комплементарность			Результативность			Значимость для конкурентоспособности бизнес-процесса
			Активы	Компетенции	Организационные аспекты	Высокая	Средняя	Низкая	
Бизнес-процесс 1									
Активы	<i>Отмечаются ячейки, соответствующие характеристикам, которые имеются в наличии у предприятия</i>							<i>Ключевыми являются высоко результативные, устойчивые, уникальные активы, компетенции и организационные аспекты бизнес-процессов</i>	
Компетенции									
Организационные аспекты									
.....	Бизнес-процесс 2								
Бизнес-процесс n									
Активы	<i>Заполняется аналогично</i>								
Компетенции									
Организационные аспекты									

Стратегический анализ динамических взаимосвязей в бизнес-системе промышленного предприятия проводится для выявления соответствия его потенциала развития потенциалам рынков снабжения и сбыта. Разработанный перечень вопросов позволяет выявить перспективы рынков, оценить уровень потенциала развития предприятия, а матрицы «Потенциала рынка сбыта – потенциал развития предприятия», «Потенциал рынка снабжения – потенциал развития предприятия» дают возможность визуализировать выбор стратегических решений по реализации благоприятных возможностей. Результаты анализа взаимосвязей в

бизнес-системе промышленного предприятия сводятся в отчетную форму, представленную в таблице 22.

Таблица 22 – Отчетная форма «Результаты анализа и оценки соответствия потенциала предприятия потенциалам рынков снабжения и сбыта»

Потенциал развития предприятия	Потенциалы рынков													Рекомендации	
	Потенциал рынка снабжения (ресурс l)			Потенциал рынка снабжения (ресурс n)			Потенциал рынка сбыта (продукт l)			Потенциал рынка сбыта (ресурс m)			
	низкий	средний	высокий		низкий	средний	высокий	низкий	средний	высокий		низкий	средний		высокий
низкий		X													<i>Рекомендации формируются на основе предложенных матриц.</i>
средний					X							X			
высокий								X							

Реализация динамических взаимосвязей в бизнес-системе промышленного предприятия связана с возникновением потоковых процессов, поэтому дальнейший анализ должен быть связан с их исследованием и оценкой эффективности. Оценка входных потоков по мощности проводится с целью выявления «узких мест» в бизнес-системе и определения достаточности уровня запасов (объем, оборачиваемость, время простоя оборудования из-за отсутствия запасов ресурсов), а также уровня обслуживания, предлагаемого поставщиками (время выполнения заказов, стабильность поставок, доля задержанных заказов, число случаев дефицита в результате задержки поставок). Стоимостной анализ входных потоков включает в себя определение затрат на осуществление операций с этими потоками. Для оценки качества входных потоков могут быть использованы такие показатели, как число сбоя при производстве из-за низкого качества ресурсов, доля ресурсов в поставке, не соответствующая заданным характеристикам и т.п. Анализ выходных потоков проводится с целью выявления несоответствия параметров потоков ожиданиям потребителей. Для этого используются такие показатели, как время выполнения цикла заказа; доля выполненных в срок заказов в их

общем числе; издержки на выполнение заказа, продолжительность корректировки размера заказа; стабильность поставок; скорость реагирования на изменение запросов потребителей. По итогам потокового анализа могут быть внесены изменения в структуру бизнес-системы или перераспределены функции между ее элементами. Отчетная форма для оценки потоков приведена в таблице 23.

Таблица 23 – Отчетная форма «Оценка потоковых процессов в бизнес-системе предприятия»

Показатели <i>(представлены примерные показатели)</i>	Входной поток 1			...	Входной поток n			Выходной поток 1			...	Выходной поток m		
	Базовый период	Отчетный период	Отклонение		Базовый период	Отчетный период	Отклонение	Базовый период	Отчетный период	Отклонение		Базовый период	Отчетный период	Отклонение
Показатели мощности														
Оборачиваемость запасов	<p><i>Средние показатели за рассматриваемый период.</i></p> <p><i>Если входные потоки по мощности значительно превышают выходные потоки, то это свидетельствует о формировании значительных запасов и неэффективном использовании оборотных средств.</i></p>													
Доля задержанных заказов														
Время простоя оборудования														
Стоимостные показатели														
Затраты на осуществление операций с потоками	<p><i>Средние показатели за рассматриваемый период.</i></p> <p><i>Если выходные потоки по стоимости значительно превышают входные потоки, то это свидетельствует об эффективности бизнес-процессов.</i></p>													
Показатели качества														
Количество случаев возвратов	<p><i>Средние показатели за рассматриваемый период.</i></p> <p><i>Ухудшение показателей свидетельствует о необходимости перераспределения потоков в бизнес-системе и проведения мероприятий по совершенствованию качества деятельности.</i></p>													
Количество случаев недопоставки														
Количество случаев неполной поставки														

Основным методом потокового анализа является моделирование. Для реализации динамического подхода к стратегическому анализу целесообразно при исследовании бизнес-процессов использовать ИДМ, которая позволяет оценить показатели потоков в бизнес-системе в прогнозируемом периоде.

В заключение стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия проводится оценка условий и факторов его конкурентоспособности. Для этого используется разработанная система многоуровневого оценивания на основе квалиметрического подхода, которая включает в себя показатели оценки потенциала развития предприятия, потенциала рынков снабжения и сбыта, степени нестабильности внешних условий бизнеса. Значения показателей определяются на основе опроса экспертов. Для вычисления комплексной оценки предлагается использовать метод мультипликации экспертных оценок. Оформление результатов комплексного оценивания связано с разработкой вариантов стратегий развития промышленного предприятия с помощью предложенной матрицы стратегических решений.

Организация сбора данных для стратегического анализа регламентируется внутренними нормативными актами предприятия (положение, регламент процесса). При составлении аналитических таблиц, графиков, проведении расчетов учитываются возможности существующей на предприятии информационной системы.

4.2 Методический инструментарий стратегического анализа и оценки потенциала развития промышленного предприятия

Стратегический анализ динамических взаимосвязей элементов бизнес-системы предполагает сопоставление потенциалов рынков снабжения и сбыта и потенциала предприятия с целью выявления возможностей и ограничений для его организационно-экономического развития. Для этого используются разработанные аналитические матрицы и перечень вопросов для проведения опроса экспертов. На рисунке 40 показаны возможные соотношения потенциала рынка сбыта и потенциала развития предприятия. Уровень (степень величины) потен-

циала рынка сбыта определяется его емкостью (максимально возможным объемом продаж при самых благоприятных условиях бизнеса). Потенциал рынка сбыта зависит от ценовых и неценовых факторов. Воздействие цены на спрос описывается законом спроса, а ценовая эластичность спроса зависит от наличия товаров-заменителей; значимости продукции для потребителей; удельного веса затрат на продукцию в расходах потребителей; степени универсальности товара, степени насыщения потребностей и других факторов. К ценовым факторам, воздействующим на величину спроса, относятся изменение потребительских предпочтений, рост (снижение) доходов потребителей, динамика цен взаимозаменяемых и взаимодополняющих товаров, ожидания потребителей будущего изменения доходов и цен на товары, индексация банковских вкладов и изменение числа покупателей на рынке [197]. Изменение цен на ресурсы, улучшение техники и технологии, изменение величины налогов и дотаций, изменение ожиданий участников рынка и динамика численности продавцов относятся к неценовым факторам, рассмотренным в работе [198].

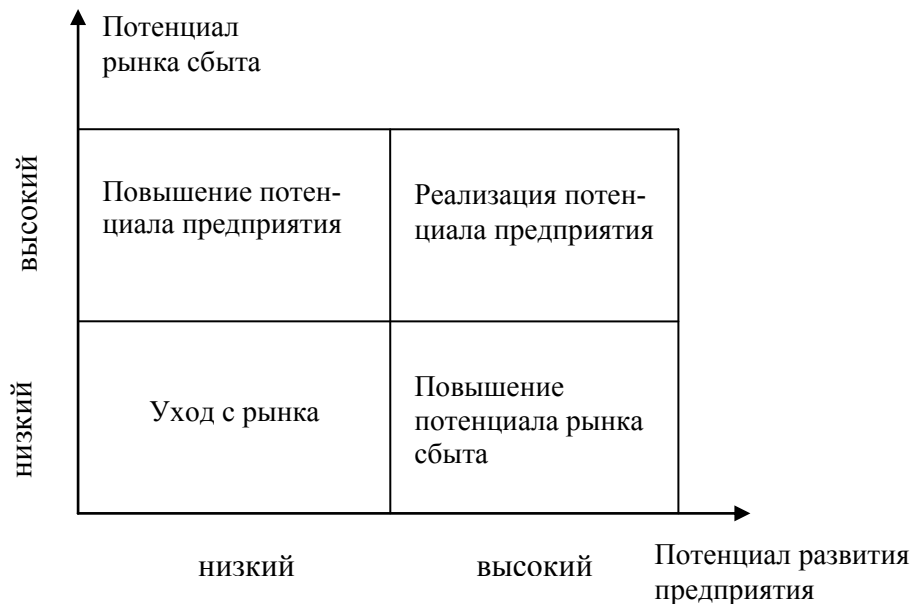


Рисунок 40 – Соотношение потенциала рынка сбыта и потенциала предприятия

В ходе анализа потенциала рынка сбыта необходимо получить ответы на вопросы, представленные в таблице 24. Ответы на данные вопросы позволяют не только выявить перспективы рынка сбыта, но и определить возможности эффективной реализации потенциала развития предприятия. На рынке сбыта с высоким

потенциалом (темпы роста рынка выше экономического роста) предприятие должно в полной мере реализовать свои возможности для удовлетворения имеющегося спроса, а на рынке сбыта с низким потенциалом – для формирования и стимулирования спроса за счет реализации потенциала предприятия с помощью инструментов маркетинга. Рынок сбыта с низким потенциалом (темпы его роста ниже экономического роста или отрицательны) не является привлекательным, и деятельность на таком рынке необходимо постепенно прекратить. На рынке сбыта с высоким потенциалом предприятие должно использовать внешние возможности (аутсорсинг) или улучшать бизнес-процесс сбыта.

Таблица 24 – Вопросы для стратегического анализа потенциала рынка сбыта

№ пп	Вопросы	Значение информации для принятия стратегических решений
1	Какова тенденция изменения спроса?	При растущем спросе существует возможность увеличения объема продаж.
2	Какова доля постоянных покупателей продукции предприятия?	Постоянные потребители обеспечивают стабильность сбыта.
3	Высока ли приверженность покупателей торговой марке предприятия?	Лояльные потребители обеспечивают стабильность сбыта.
4	Какова степень глобализации рынка сбыта?	Глобализация рынка способствует ужесточению конкуренции.
5	Какова чувствительность рынка сбыта к рекламе?	Высокая чувствительность обуславливает необходимость стимулирования продаж.
6	Какова чувствительность рынка сбыта к инновациям?	Высокая чувствительность определяет частое обновление ассортимента и номенклатуры продукции.
7	Сегментирован ли рынок сбыта? Есть ли возможность его дальнейшего сегментирования?	Возможность сегментирования обеспечивает увеличение емкости рынка.
8	Какова стадия жизненного цикла рынка (спроса)?	Стадия жизненного цикла рынка определяет перспективы сбыта продукции.
9	Эластичен ли спрос по цене?	От эластичности зависит выбор ценовой политики.
10	Насколько значима продукция для потребителя?	Значимость продукции обуславливает выбор стратегии позиционирования.
11	Каков удельный вес затрат на приобретение продукции предприятия в расходах потребителей?	Удельный вес затрат на приобретение продукции предприятия в расходах потребителей определяет их чувствительность к цене.
12	Носит ли спрос сезонный характер?	Отсутствие сезонности спроса обеспечивает стабильный сбыт. Сезонность вынуждает создавать запасы готовой продукции.

Уровень потенциала развития промышленного предприятия определяется его возможностями по производству и сбыту готовой продукции в сравнении с

конкурентами. Его анализ связан с поиском ответов на вопросы, касающиеся его функциональных составляющих (таблица 25). Диагностика потенциала развития предприятия позволяет выявить направления его совершенствования, которые могут быть реализованы за счет возможностей бизнес-системы (потенциала поставщиков), что показано на рисунке 41.

Таблица 25 – Вопросы для стратегического анализа потенциала развития предприятия

Составляющие потенциала развития предприятия	Вопросы	Значение информации для принятия стратегических решений
<i>Производственный потенциал</i>	Эффективно ли использование ресурсов?	Ответы на вопросы формируют основу для разработки производственной стратегии и производственной программы предприятия.
	Полностью ли загружены производственные мощности предприятия?	
	Высок ли уровень использования компетенций?	
	Возможен ли аутсорсинг бизнес-функций и бизнес-процессов?	
<i>Финансовый потенциал</i>	Является ли предприятие финансово устойчивым?	Ответы на вопросы формируют основу для разработки финансовой стратегии и финансовой политики предприятия.
	Является ли предприятие ликвидным?	
	Достаточен ли собственный капитал предприятия для его развития?	
	Имеются ли внешние возможности для заимствования?	
<i>Маркетинговый потенциал</i>	Имеются ли базы данных по клиентам, конкурентам, поставщикам?	Ответы на вопросы формируют основу для разработки стратегии сегментирования рынка и позиционирования продукта, а также комплекса маркетинга предприятия.
	Эффективна ли система распределения предприятия?	
	Осуществляется ли сотрудничество в сфере маркетинга с другими предприятиями и организациями?	
	Эффективна ли реализация стратегии и маркетинговой программы?	
<i>Кадровый потенциал</i>	Каков уровень образования персонала?	Ответы на вопросы формируют основу для разработки персонал-стратегии и кадровой политики предприятия.
	Каков средний возраст персонала?	
	Эффективна ли система стимулирования персонала предприятия?	
	Эффективна ли система обучения и переподготовки персонала?	
<i>Инновационный потенциал</i>	Осуществляется ли сотрудничество в сфере НИР с другими организациями и предприятиями?	Ответы на вопросы формируют основу для разработки инновационной стратегии предприятия.
	Имеются ли у предприятия ноу-хау, патенты, лицензии?	
	Какова степень обновления технологий, используемых предприятием, и выпускаемой продукции?	
	Является ли организация обучающейся?	



Рисунок 41 – Направления повышения потенциала предприятия на основе реализации потенциала рынка снабжения

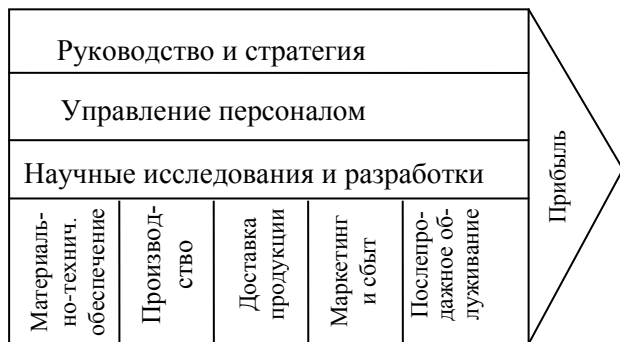
Анализ внешних возможностей повышения потенциала предприятия связан с выявлением возможностей поставщиков. Для этого необходимо найти ответы на вопросы, приведенные в таблице 26.

Таблица 26 – Вопросы для стратегического анализа потенциала рынка снабжения

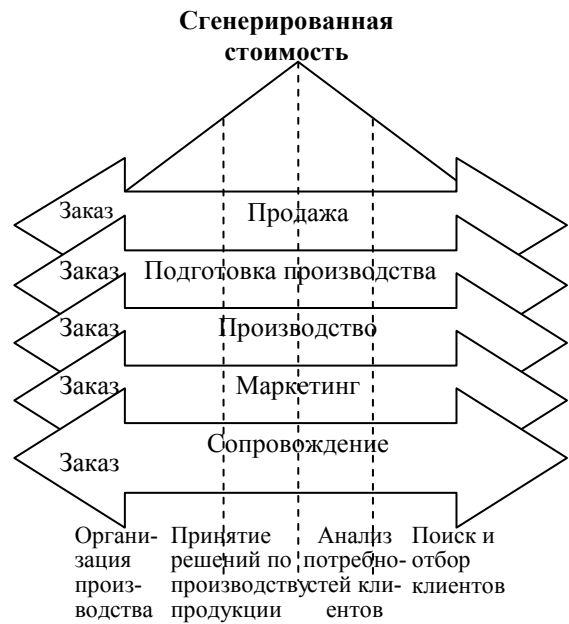
№ пп	Вопросы	Значение информации для принятия стратегических решений
1	Высока ли степень свободы предприятия при выборе поставщиков?	Высокая зависимость от поставщиков ограничивает возможности для развития предприятия.
2	Может ли поставщик диктовать производственно-технические условия?	
3	Может ли поставщик диктовать финансово-экономические условия?	
4	Какова динамика численности поставщиков, значимых для предприятия?	Рост количества поставщиков и наличие у них свободных производственных мощностей.
5	Насколько загружены производственные мощности поставщиков?	
6	Какова эластичность спроса на ресурсы по цене?	Рост цен на ресурсы при высокой ценовой эластичности.
7	Какова стадия жизненного цикла основных рынков снабжения?	Стадия жизненного цикла рынка снабжения определяет повышение или снижение его потенциала.
8	Существуют ли эффективные заменители закупаемых ресурсов?	Наличие эффективных заменителей может повысить потенциал развития предприятия.
9	Какова восприимчивость поставщиков к инновациям?	Инновационная активность поставщиков и дифференциация поставляемых ресурсов расширяет возможности развития предприятия.
10	Каковы возможности поставщиков по дифференциации поставок?	
11	Каковы возможности поставщиков по обеспечению необходимых для предприятия условий поставок?	Выгодные условия поставок повышают эффективность функционирования предприятия.
12	Создаются ли в отрасли стратегические альянсы предприятий с поставщиками?	Стратегические альянсы предоставляют возможности для повышения потенциала развития предприятия.

Уровень потенциал рынка снабжения определяется производственной мощностью поставщиков. Поставщики могут влиять на потенциал развития предприятия путем изменения цен, объемов и условий поставок. Возрастанию давления на предприятие со стороны поставщиков и ослаблению его потенциала способствуют небольшое количество поставщиков; значительное влияние цены и качества сырья, материалов и комплектующих на цену и качество конечного изделия; отсутствие эффективных заменителей поставляемых сырья, материалов; высокая степень дифференциации поставок; низкий уровень вертикальной интеграции производства. Для повышения потенциала развития предприятие может не только улучшать бизнес-процесс снабжения, передавать его выполнение по контракту другим организациям [199], но и комбинировать свои возможности с возможностями поставщиков для повышения эффективности основных бизнес-процессов в рамках стратегического альянса [200].

Принятие решения об интеграции или аутсорсинге бизнес-процессов принимается на основе стратегического анализа издержек, использующего модель «цепочки создания стоимости на предприятии», предложенной М. Портером в работе [23]. Согласно данной модели (рисунок 42, а), новая стоимость создается на основе согласованного набора бизнес-процессов предприятия: от закупки сырья, до поставки готовой продукции потребителю. Анализ стоимостной цепочки позволяет выявить потенциальные источники экономического преимущества на основе объединения организационных способностей предприятия с возможностями бизнес-системы для эффективного управления ресурсами. Данная модель позволяет лучше понять структуру затрат, определить вклад отдельных бизнес-процессов в обеспечение эффективной реализации стратегии, а также выявить звенья цепочки, где может быть снижена себестоимость продукта. В условиях глобализации экономики и развития информационных технологий предприятия предпочитают сосредоточиться на осуществлении ключевых видов деятельности, определяющих долговременную конкурентоспособность, а выполнение вспомогательных бизнес-процессов передать по контракту другим предприятиям (аутсорсинг) (рисунок 42, в).



а) Стоимостная цепочка (М. Портер, 1985)



б) Стоимостная цепочка виртуального предприятия (В.С. Ефремов, 2001)



в) Система стоимостных цепочек промышленного предприятия и его поставщиков

Рисунок 42 – Модели «стоимостных цепочек» промышленных предприятий

Например, создание стратегического партнерства с поставщиками ресурсов может сопровождаться аутсорсингом бизнес-процесса «Материально-техническое обеспечение» (приобретение топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и сортировка ресурсов; контроль; управление запасами сырья и материалов). Подобное решение требует пересмотра взаимоотношений с поставщиками, согласования их стратегий со стратегией предприятия в сфере энерго- и ресурсосбережения [237].

Как показано в работе [69], в рамках виртуального предприятия происходит генерирование новой стоимости по инициативе потребителя (рисунок 42, б), которая зависит не от величины производственных активов, а только от его внутренних способностей быстро реагировать на индивидуальные запросы. Развитие данного инструмента стратегического анализа издержек связано с установлением связей между составляющими потенциала промышленного предприятия и видами экономической деятельности по созданию стоимости. Каждый вид деятельности в стоимостной цепочке соответствует определенной функциональной стратегии. Конкуренспособные бизнес-процессы обеспечивают эффективную реализацию стратегии развития и способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Неконкуренспособные бизнес-процессы снижают эффективность реализации стратегии предприятия, ухудшают его конкурентную позицию. В этом случае необходимо повышать их конкурентоспособность либо в рамках анализируемого предприятия, либо за счет передачи их сторонним организациям.

На основе анализа стоимостной цепочки промышленного предприятия можно выявить и оценить риски, возникающие в ее отдельных звеньях в процессе реализации функциональных стратегий. Формируемая на основе такого анализа стратегия позволяет определить основные направления страхования рисков и связанное с этим распределение ресурсов промышленного предприятия. На рисунке 43 представлена структура «цепочки рисков», которая представляет собой набор различных рисков, определяющих ситуацию для предприятия в целом, на-

чиная от получения сырья у поставщиков и до потребления готовой продукции конечным потребителем, включая послепродажное обслуживание.

На основе предлагаемой модели можно определить функциональные области рисков. Далее возможна идентификация конкретных видов рисков отдельно для каждого звена «цепочки». Если перечень рисков достаточно обширный, то целесообразно ограничить количество существующих рисков и учесть только значимые риски, подробно рассматриваемые в специальной литературе [201-205]. Для каждого определенного типа риска возможно использование общепринятых методов анализа. Например, при анализе технико-производственных рисков, связанных с отказом оборудования, наибольшее распространение на промышленных предприятиях получили методы построения «деревьев риска». Если на промышленном предприятии имеется база данных по динамике рисков факторов, а также систематически происходит сбор информации о рискованных случаях, величине ущерба, то возможно применение методов имитационного моделирования и нейронных сетей. В других случаях на практике находят применение экспертные методы и методы нечеткой логики.

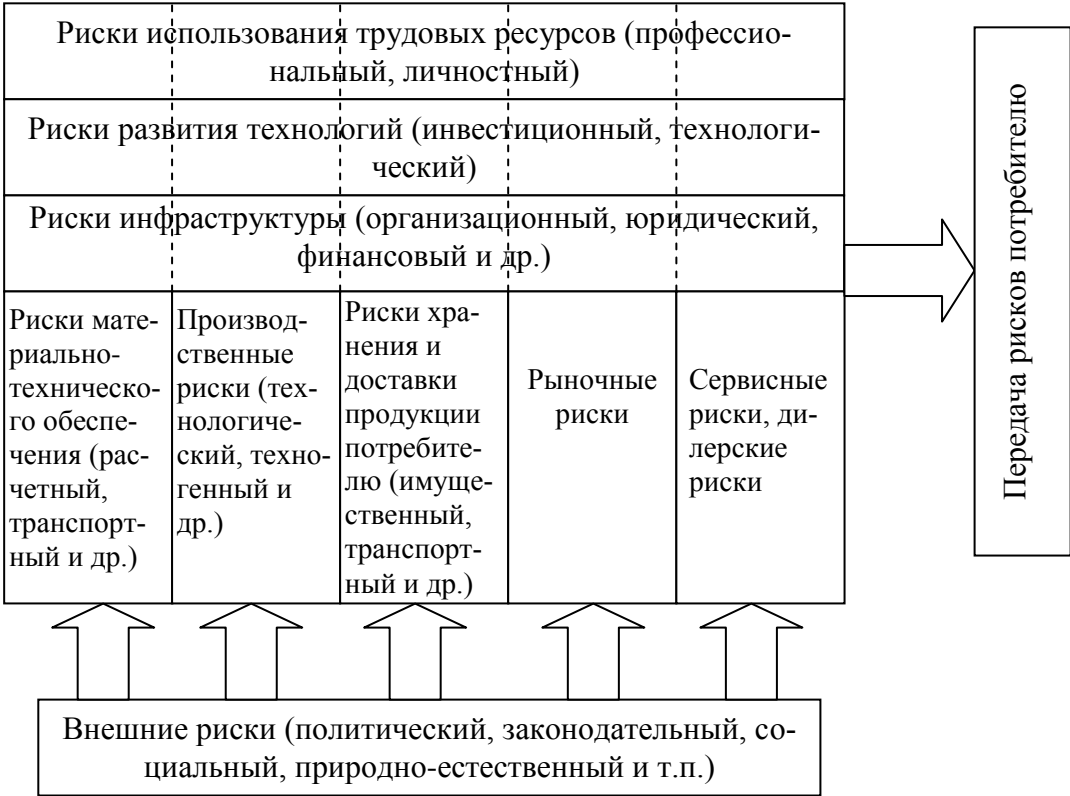


Рисунок 43 – «Цепочка рисков» промышленного предприятия

Отбор наиболее значимых рисков основан на их ранжировании. Определение взаимосвязей между рисками осуществляется на основе анализа влияния величины рисков и возможного ущерба на снижение полезности продукта или набора продуктов в стоимостной цепочке. Конечная цель анализа «цепочки рисков» заключается в определении возможного отклонения прибыли от запланированного уровня в результате реализации каждого из значимых рисков. На основе результатов анализа осуществляется выбор методов воздействия на риск: избежание риска, снижение риска, принятие риска на себя, передача части или всего риска третьим лицам и т.п. Объектом оценки и стратегического управления риском являются стратегические решения предприятия.

Предлагаемая процедура стратегического анализа рисков партнерства промышленного предприятия с поставщиками ресурсов, основанная на исследовании рисков в каждом звене стоимостной цепочки, позволяет учитывать стратегические аспекты влияния рисков на экономическую эффективность и конкурентоспособность предприятия, и включает следующие этапы:

1. Построение стоимостной цепочки промышленного предприятия. Выявление и анализ возможных последствий ущерба, связанного с реализацией рисков ситуации в рамках аутсорсинга.

2. Прогнозирование и анализ возможных изменений в стоимостной цепочке промышленного предприятия в процессе аутсорсинга.

3. На основе выявленных возможных изменений стоимостной цепочки осуществляется корректировка выбранных стратегий развития промышленного предприятия и его поставщиков, выбираются методы управления рисками.

4. Определяется степень важности рисков для реализуемой стратегии.

5. Выбирается шкала оценки исследуемых рисков.

6. Проводится экспертная оценка выявленных рисков.

7. Определяются необходимые ресурсы для реализации стратегии

Предлагаемая процедура стратегического анализа рисков позволяет существенно расширить возможности анализа стоимостной цепочки.

Анализ развития предприятия связан с построением модели бизнеса, которая определяет бизнес-процессы и описывает ресурсы, необходимые для создания стоимости; способы сочетания этих ресурсов; результат превращения инновации в полезность для потребителя. На рисунке 44 представлена аналитическая модель предприятия, совмещенная с картой стратегии, которая представляет собой инструмент перевода стратегии развития в систему целевых инновационных показателей (*ISC – Innovation Scorecard*) по 4 направлениям: финансы, бизнес-процессы, клиенты и партнеры, обучение и развитие.



Рисунок 44 – Аналитическая модель развития предприятия на основе инноваций, совмещенная с картой стратегических целей

В таблице 27 приведены возможные показатели, которые могут быть использованы в дополнение к традиционным показателям и отражающие специфику реализуемых инновационных стратегий и бизнес-моделей инноваций.

Таблица 27 – Целевые показатели развития предприятия на различных стадиях организационного жизненного цикла

Стадии ЖЦО по И. Адизе-су [169]	Перспективы ISC (Innovation Scorecard)				
	Финансы	Клиенты и партнеры	Внутренние бизнес-процессы	Система	Персонал
Выхаживание	Затраты на исследование Доля инвестиций в инновации	Количество новых клиентов Рейтинг товара	Доля продуктов и технологий, защищенных патентами	Инвестиции в инновационную инфраструктуру	Количество новых предложений сотрудников
Младенчество	Рост оборотного капитала	Прирост числа новых клиентов	Рост объема производства новой продукции	Увеличение оборудования для производства новой продукции	% квалифицированных сотрудников
Давай-давай	Денежный поток Оборачиваемость капитала	Рост объема продаж новой продукции Рост доли рынка	Рост производительности	Эффективность планирования инновационной деятельности	Рост количества сотрудников, занятых инновационной деятельностью
Юность	Рентабельность производства Рентабельность продаж новой продукции	Доля постоянных клиентов Количество повторных покупок	% превышения плановых расходов % снижения расходов	Эффективность систем распределения инновационной продукции	Рост дохода на одного сотрудника, занятого инновационной деятельностью
Расцвет	Прибыль Рентабельность инвестиций в инновацию	Повышение удовлетворенности клиентов Прирост объема продаж за счет инновации	Сокращение непроизводительных затрат времени за счет инновации Количество сбоев в поставках	Эффективность альянсов в сфере инноваций; рост количества инноваций, инициированных партнерами	Рост инновационной активности сотрудников Количество тренингов по формированию компетенций
Закат	Рентабельность инвестиций	Прирост числа новых клиентов	% брака Количество возвратов Производительность	Накл.расходы/произв. расходы в инновационной сфере	Доля сотрудников, занятых в НИОКР Текущность кадров

Блок модели «Ресурсы» позволяет оценить вклад сотрудников в инновационное развитие, количество новых сотрудников и партнеров, а также эффективность поддерживающей инфраструктуры (качество системы обучения, передачи опыта и осведомленности сотрудников). Блок «Процессы» предназначен для

оценки эффективности инновационного портфеля, проектов и бизнес-процессов, а также отслеживания состояния инновационной системы и оценки вклада партнеров. Блок «Результаты» позволяет оценить конкурентоспособность продуктов, долю рынка (в т.ч. за счет постоянных и новых клиентов), достижение целевых краткосрочных и долгосрочных финансовых показателей.

Для обеспечения взаимосвязи системы оценки на основе *ISC* и стратегических приоритетов инновационной деятельности на различных этапах жизненного цикла целесообразно к основным направлениям установления стратегических целей добавить область организации инновационной системы, а также учитывать период времени, в течение которого целевой результат должен быть достигнут (на рисунке 44 – $T_1 < T_2 < T_3$). Предлагаемая аналитическая модель позволяет не только контролировать достижение целевых показателей, но и отслеживать эволюционное развитие предприятие, а также учитывать организационно-экономические аспекты бизнес-процессов при разработке стратегии.

Результатом организационно-экономического развития предприятия является его конкурентоспособность, которая обеспечивается на основе реализации потенциалов рынков снабжения и сбыта. Комплексное оценивание условий и факторов конкурентоспособности предприятия представляет собой результат *многоуровневого стратегического анализа элементов бизнес-системы*. Комплексные оценки могут применяться для определения конкурентной позиции и ее сравнения с позициями конкурентов, а также для принятия стратегических решений по формированию и реализации потенциала предприятия, разработки его стратегии организационно-экономического развития. Применяемые в настоящее время для анализа и оценки конкурентоспособности методы и системы показателей, достаточно полно рассмотренные в монографии [231], не учитывают изменяющиеся условия бизнеса и современные приоритеты в конкурентной борьбе, а значит, не могут дать достоверной информации для разработки стратегических решений.

Многоуровневый стратегический анализ и оценка факторов и условий развития предприятия базируется на трех основных предпосылках:

1. Подход к конкурентоспособности как единому динамическому сочетанию отдельных свойств, каждое из которых в силу своего характера и взаимосвязей с другими свойствами (с учетом их весомости и важности) оказывает влияние на формирование иерархической структуры конкурентоспособности.

2. Признание практической возможности измерения в количественной форме, как любых отдельных свойств, так и их сочетаний, в том числе комплексной или интегральной конкурентоспособности.

3. Признание практической необходимости методов количественной оценки конкурентоспособности для решения задач планирования и контроля деятельности предприятия.

На основе вышеизложенного предлагается для адекватной оценки факторов и условий конкурентоспособности промышленного предприятия использовать *многоуровневую систему комплексного оценивания* на основе принципов квалиметрии, изложенных в работе [206]. Значения показателей определяются на основе экспертных, аналитических и смешанных методов, рассмотренных в работе [207]. При использовании ИДМ в стратегическом анализе развития предприятия целесообразно использовать смешанные методы, предполагающие определение части параметров экспертами и аналитический расчет остальных параметров.

Основные этапы процесса квалиметрического анализа и комплексного оценивания условий и факторов конкурентоспособности предприятия рассмотрены в работе [269]. Выбор показателей с учетом «принципа ограниченной рациональности» Г. Саймона [208] и упорядочивание их в виде «дерева» позволяет систематизировать информацию о внешних и внутренних возможностях предприятия по формированию и реализации потенциала его развития и повышению о конкурентоспособности. При формировании списка, содержащего наиболее существенные показатели, используются известные экспертные процедуры, описанные в работе [209]. Для построения «дерева показателей» многоуровневой оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, представленного в таблице 28, использовалась процедура, описанная в работе [210].

Таблица 28 – «Дерево показателей» условий и факторов конкурентоспособности промышленного предприятия

Условия и факторы конкурентоспособности промышленного предприятия	Потенциал развития промышленного предприятия	Производственный потенциал	Уровень загрузки производственных мощностей
			Износ оборудования
			Производительность бизнес-процессов
			Эффективность использования ресурсов
		Финансовый потенциал	Оборачиваемость запасов сырья, материалов, комплектующих
			Финансовая устойчивость
			Платежеспособность
			Деловая активность
		Маркетинговый потенциал	Рентабельность
			Эффективность маркетинговых исследований
			Эффективность системы распределения
			Эффективность маркетинговых коммуникаций
		Инновационный потенциал	Доля марочных товаров в общем объеме выпуска
			Эффективность послепродажного обслуживания
			Эффективность НИОКР
			Доля затрат на НИОКР в общем объеме затрат предприятия
		Кадровый потенциал	Степень обновления технологий
			Скорость внедрения новых технологий
			Степень обновления продукции
			Средний возраст персонала
		Логистический потенциал	Уровень образования персонала
	Эффективность системы переподготовки персонала		
	Текущая численность кадров		
	Уровень вертикальной интеграции		
	Рыночный потенциал	Потенциал рынков сбыта	Эффективность цепочек снабжения и сбыта
			Доля бизнес-процессов, отданных на аутсорсинг
			Темпы роста рынка
			Стабильность доли рынка предприятия
			Степень сегментации рынка
		Потенциал рынков снабжения	Стабильность рыночных сегментов
			Степень дифференциации продукции
			Темпы технологических изменений продукта
			Преданность потребителей торговой марке
			Количество поставщиков
			Степень влияния цены и качества ресурсов на цену и качество продукции
	Стабильность внешних условий бизнеса	Стабильность экономических условий	Количество эффективных заменителей сырья и материалов
			Степень дифференциации поставок
			Гибкость поставщиков
			Уровень загрузки производственных мощностей у поставщиков
		Стабильность политико-правовых условий	Доля инновационной продукции в общем объеме поставок
			Темпы экономического роста
Стабильность макроэкономической политики			
Темп инфляции			
Стабильность социально-культурных условий		Стабильность курса национальной валюты	
		Стабильность политического курса	
		Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	
		Политический риск данного вида бизнеса	
Стабильность научно-технического развития в стране		Темп демографического роста	
		Уровень платежеспособного спроса	
		Уровень государственного финансирования социальных и образовательных программ	
		Скорость изменения потребительских предпочтений	
Стабильность развития отрасли	Уровень государственного финансирования научных программ и проектов		
	Степень защиты интеллектуальной собственности		
	Уровень развития инновационной системы в стране		
	Эффективность фундаментальных и прикладных научных исследований в стране		
	Темпы роста отраслевых продаж		
	Интенсивность конкуренции в отрасли		
	Уровень загрузки производственных мощностей в отрасли		
	Рентабельность отрасли		

На первом этапе опроса эксперты составляли индивидуальные ранжированные списки показателей. Отобранный по итогам первого этапа единый список показателей был предложен всем экспертам. На втором и последующих этапах каждый эксперт анализировал полученный список, вычеркивал из него несущественные и добавлял недостающие существенные показатели. Для отбора показателей на следующий этап использовались два фактора – согласованность мнений экспертов по каждому показателю и существенность показателя у данного эксперта.

В ходе разработки оценочных шкал использовались положения работы [211]. Поскольку при оценивании условий и факторов конкурентоспособности предприятия чаще всего используют качественные характеристики, то был сделан выбор в пользу шкалы наименований и порядковой шкалы. В приложении 1 представлены разработанные оценочные шкалы условий и факторов конкурентоспособности промышленного предприятия.

При определении качественных оценок выполняются следующие действия:

1) сбор информации о показателях нижнего уровня (статистические данные, контент–анализ средств массовой информации, данные управленческого или финансового бухгалтерского учета);

2) определение качественных оценок второго уровня. Для этого необходимо назначить интервал изменения значений каждого показателя, определить базовые (целевые) показатели для сравнения, а также вид зависимостей между показателями простых свойств и их оценками;

3) определение комплексной оценки условий и факторов конкурентоспособности промышленного предприятия.

Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия является средней величиной и используется для того, чтобы заменить совокупность оценок одним числом. Согласно определению, введенному французским математиком О. Коши в первой половине XIX в., средней величиной является любая функция $f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ такая, что при всех возможных значениях аргументов значение этой функции не меньше, чем минимальное из чисел X_1, X_2, \dots, X_n , и не больше, чем

максимальное из этих чисел. В настоящее время известны различные виды средних величин: среднее арифметическое, медиана, мода, среднее геометрическое, среднее гармоническое, среднее квадратическое [142]. Как показано в работе [212] в порядковой шкале в качестве средних можно использовать только члены вариационного ряда, в частности, медиану, но нельзя использовать среднее геометрическое, среднее арифметическое, и т.д.

В некоторых случаях при оценке условий и факторов конкурентоспособности предприятия требуется учесть разную значимость оценок. В работах [213-217] вклад каждого из показателей в формирование конкурентоспособности предприятия характеризуют коэффициенты относительной важности, для определения которых могут применяться методы, рассмотренные в работе [210]. При последующей линейной свертке агрегированное значение i -того фактора определяется как сумма произведений оценок показателей и соответствующих коэффициентов относительной важности (формула (5)).

$$X = \sum_{i=1}^n \text{КОВ}_i \cdot x_i, \quad (8)$$

где x_i – i -ый показатель ($i=1,2,3,\dots,n$); КОВ_i – коэффициент относительной важности показателя x_i ; X – средневзвешенная оценка.

Применение формулы (5) не вызывает сомнений, если речь идет о количественных показателях, в случае же качественных показателей линейная свертка является некорректной. Методы анализа статистических данных, измеренных в порядковых шкалах, являются предметом изучения в нечисловой статистике [211]. Значения, измеренные с помощью таких шкал, числами в строгом математическом смысле не являются. Нечисловые статистические данные – это категоризованные данные, векторы разнотипных признаков, бинарные отношения, множества, нечеткие множества и др. Для них разрешен очень ограниченный набор арифметических операций (их нельзя складывать, умножать на коэффициенты), поэтому линейное преобразование по отношению к таким данным недопустимо. Для определения средневзвешенной оценки качественных показателей предлагается использовать *мультипликативный метод*, основная идея которого

заключается в замене операции произведения $KOB_i * x_i$ на операцию увеличения количества оценок x_i пропорционально значениям соответствующих коэффициентов относительной важности. Рассмотрим данный алгоритм получения средней взвешенной оценки на примере. В результате анализа внутренних факторов конкурентоспособности промышленного предприятия, эксперт оценил показатели его потенциала (таблица 29).

Таблица 29 – Оценка составляющих потенциала развития предприятия

Показатель x_i	Оценка эксперта	KOB_i	Количество оценок
Производственный потенциал	4	0,3	3
Финансовый потенциал	3	0,2	2
Маркетинговый потенциал	2	0,1	1
Инновационный потенциал	4	0,2	2
Кадровый потенциал	3	0,2	2

Без учета относительной важности показателей величина потенциала промышленного предприятия определяется как средняя оценка по показателям x_i . В случае качественных показателей такой средней оценкой является медиана (Me). В рассматриваемом примере для ранжированного ряда оценок 2 3 3 4 4 медиана $Me_1=3$. Степень вклада показателей во взвешенную среднюю оценку можно учесть, увеличив количество оценок каждого показателя пропорционально его коэффициенту относительной важности. Тогда ранжированный ряд оценок примет вид: 2 3 3 3 3 4 4 4 4 4, а медиана – $Me_2=3,5$. Во втором случае средневзвешенная оценка потенциала промышленного предприятия получается более высокой, что связано с увеличением влияния на среднюю оценку показателя, характеризующего производственный потенциал предприятия. Таким образом, предложенный мультипликативный метод оценивания качественных данных позволяет получить корректную взвешенную среднюю оценку группы показателей, для измерения которых использовались порядковые шкалы.

На основе результатов оценивания условий и факторов конкурентоспособности и потенциала развития предприятия осуществляется разработка вариантов стратегий организационно-экономического развития с помощью предлагаемой матрицы стратегических решений (рисунок 45).



Рисунок 45 – Матрица стратегических решений по организационно-экономическому развитию и повышению конкурентоспособности предприятия

Для перехода от числовых значений оценок условий и факторов конкурентоспособности предприятия, представленных в приложении 1, к предлагаемой матрице стратегических решений используется соответствие оценочных шкал (рисунок 46). Оценки 1 и 2 соответствуют низкому уровню потенциала (степени стабильности), 3 и 4 – среднему уровню, 5 и 6 – высокому уровню.

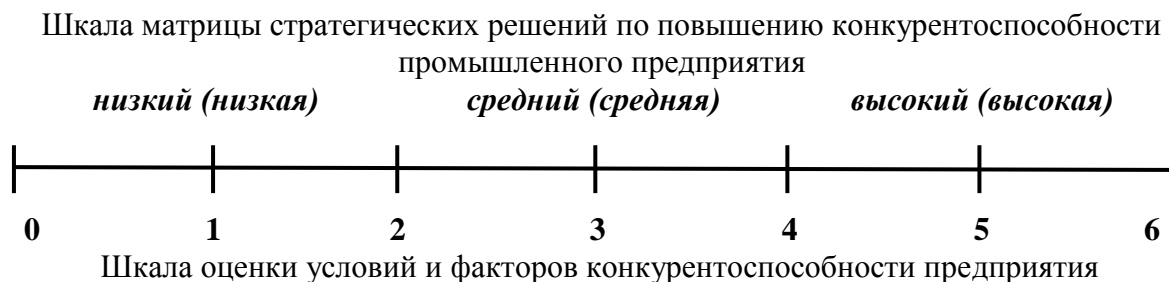


Рисунок 46 – Соответствие оценочных шкал

Полученные комплексные оценки потенциала развития предприятия, потенциалов рынков снабжения и сбыта, а также степени нестабильности внешней среды позволяют ограничить область поиска стратегических решений. На рисунке 47 приведен пример возможных изменений условий и факторов конкурентоспособности во времени в процессе реализации различных стратегий. Изменение показателей приводит к смещению области стратегических решений по обеспечению конкурентоспособности промышленного предприятия. Из рисунка 47 видно, что в процессе реализации различных базовых стратегий изменяется область стратегических решений по организационно-экономической адаптации промышленного предприятия к внешним условиям.

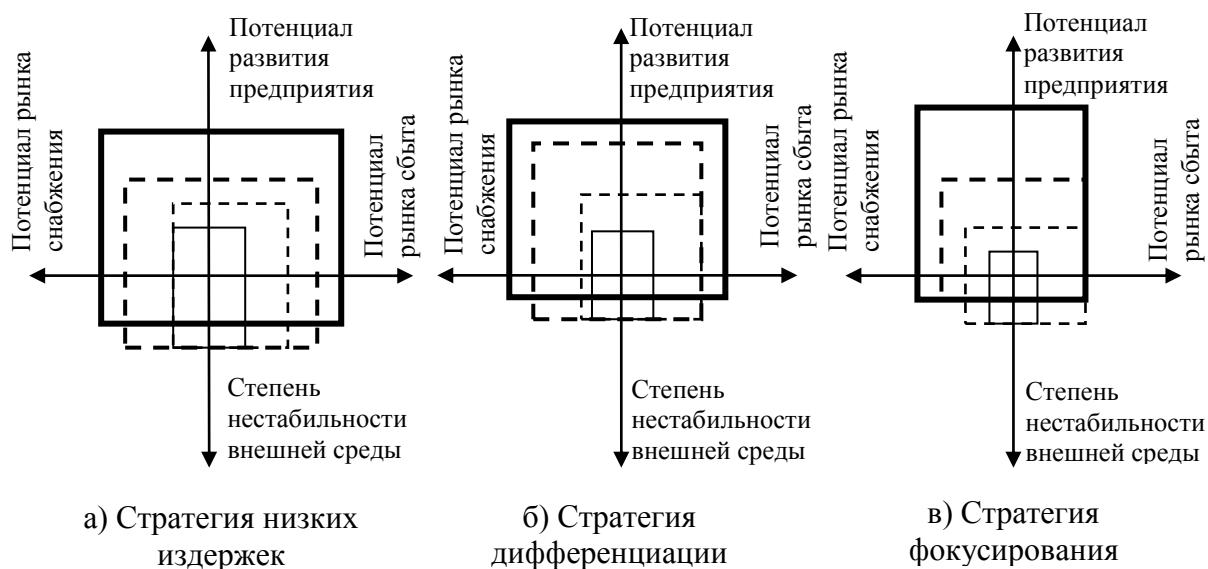


Рисунок 47 – Изменения факторов конкурентоспособности во времени при реализации базовых стратегий

В ходе реализации *стратегии низких издержек* вначале происходит наращивание потенциала развития предприятия для реализации положительного эффекта от масштаба производства. Низкие цены, являющиеся результатом снижения издержек и повышения эффективности бизнес-процессов, привлекают новых потребителей и способствуют формированию их лояльности к товарам предприятий объединения, тем самым способствуя росту потенциального рынка сбыта. На рисунке 47,а это проиллюстрировано смещением области стратегических решений вверх-вправо. В дальнейшем расширение объема продаж побуждает привлекать новые источники снабжения, повышать потенциал поставщиков (расши-

рение области влево). На заключительном этапе реализации стратегии низких издержек происходит увеличение денежного потока и улучшение финансово-экономических показателей, повышается устойчивость предприятия к изменениям во внешней среде, что сдвигает область стратегических решений вверх.

Реализация *стратегии дифференциации* предполагает захват новых сегментов рынка сбыта и развитие отношений с поставщиками, что на рисунке 47,б проиллюстрировано расширением области стратегических решений вправо и влево. По мере роста объема продаж происходит повышение потенциала развития предприятия, реализация которого ведет к повышению его устойчивости в нестабильных условиях внешней среды (смещение области стратегических решений вверх).

При реализации *стратегии фокусирования* предприятие наращивает потенциал выбранного сегмента рынка сбыта и повышает свою устойчивость. Дальнейшее развитие рынка снабжения (сотрудничество со специализированными поставщиками) расширяет возможности предприятия (его потенциал развития) по обслуживанию выбранного сегмента рынка сбыта. Приведенный типовой алгоритм действий предприятия по организационно-экономической адаптации к условиям и факторам внешней среды при реализации стратегии фокусирования показан на рисунке 47,в. Область стратегических решений последовательно сдвигается сначала вправо-вверх, затем – влево-вверх.

Применение в процессе стратегического анализа предложенных методических инструментов позволяет выявить внешние и внутренние факторы развития, определить направления эффективной реализации потенциалов предприятия и рынков снабжения и сбыта и оценить эффективность стратегии предприятия на различных стадиях организационного жизненного цикла. Предложенная аналитическая модель бизнеса в комплексе с разработанной системой показателей позволяет выявить резервы бизнес-системы и обеспечить эффективную реализацию стратегии развития предприятия.

4.3 Метод оценки эффективности стратегии развития предприятия на основе системы динамических показателей

В нестабильных условиях хозяйствования эффективное развитие промышленного предприятия невозможно без постоянного мониторинга и оценки результатов его деятельности, на основе которых формируются решения по реализации стратегии, а в случае необходимости и ее корректировке. Целью оценки стратегии развития является определение степени достижения целевых показателей и эффективности процесса разработки и реализации стратегических решений. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) сформировать систему оценки, адекватно отражающую процесс и результаты реализации стратегии развития промышленного предприятия;
- 2) определить последовательность действий по проведению мониторинга и оценки эффективности развития промышленного предприятия;
- 3) определить периодичность проведения исследования;
- 4) разработать организационный механизм управления процессом оценки;
- 5) сформировать формы отчетных документов, содержащие результаты мониторинга и оценки.

В ходе стратегического анализа оценка развития промышленного предприятия проводится по следующим основным направлениям:

- 1) оценка финансовой эффективности промышленного предприятия в долгосрочной перспективе;
- 2) оценка эффективности внешних и внутренних бизнес-процессов предприятия;
- 3) оценка потенциала развития предприятия.

Система оценки должна включать в себя показатели по вышперечисленным направлениям, а также учитывать целевые ориентиры и стратегии, соответствующие стадии развития промышленного предприятия и элементов его бизнес-системы.

Среди различных стратегий роста промышленного предприятия, описанных в литературе [13,69,147], наибольшее практическое применение получили

следующие стратегии: концентрированный рост (развитие продукта, развитие рынка, захват рынка); интегрированный рост (вертикальная и горизонтальная интеграция); диверсифицированный рост (концентрическая, конгломеративная и горизонтальная диверсификация); комбинирование и кооперация на основе аутсорсинга бизнес-процессов. Развитие предприятия, сопровождающееся повышением его конкурентоспособности, осуществляется на основе одной из конкурентных стратегий, рассмотренных в работе [23]: низкие издержки, дифференциация, фокусирование, а также возможной их комбинации в рамках гибридных стратегий, описанных в работе [25]. По мере организационного развития изменяются целевые ориентиры и стратегии промышленного предприятия, что должно учитываться при построении системы показателей оценки эффективности стратегических решений.

В настоящее время разработаны и успешно используются различные технологии и инструменты управленческого учета [218], среди которых на практике получили распространение бюджеты (*Budgets*), учет затрат по видам деятельности (*Activity-based costing, ABC*), непрерывное прогнозирование (*Rolling forecasts*), сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard, BSC*), модель экономической добавленной стоимости (*Economic Value Added, EVA*). Несмотря на несомненную практическую полезность, перечисленные методы и модели являются по своей сути статичными и не позволяют адекватно оценивать эффективность реализации стратегий развития промышленных предприятий в течение долгосрочного временного периода.

Широко применяемая в стратегическом менеджменте концепция *BSC* [186], предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном для преобразования стратегических решений в оперативные мероприятия, в настоящее время является развивающейся техникой планирования и контроля, о чем свидетельствуют многочисленные исследования по совершенствованию и внедрению данной системы [216, 218-221]. Большинство показателей, используемых на практике при построении *BSC*, являются краткосрочными и имеют отношение к результатам, а не к процессу реализации стратегии. Частично динамичность системе показателей можно при-

дать, используя показатели темпов роста, прироста, а также относительных показателей. Однако для полного устранения отмеченных недостатков предлагается сформировать систему показателей на основе следующих принципов:

- из набора имеющихся на предприятии отчетных, статистических и расчетных показателей должны быть выявлены наиболее информативные, отражающие динамические взаимосвязи предприятия и его бизнес-системы;

- в систему BSC должны быть включены не только показатели результатов, но и показатели внешних и внутренних бизнес-процессов, осуществляемых в бизнес-системе промышленного предприятия;

- в состав BSC должно быть включено такое количество переменных, которым можно эффективно управлять. Как показано в работе [216], это может быть 12-15 показателей, из которых половина является наиболее важными;

- наряду с традиционными измерителями роста (прирост дохода, прирост стоимости активов, прирост прибыли, прирост собственного капитала и т.п.) в систему BSC необходимо включать показатели, являющиеся составляющими динамических нормативов, отражающих стратегию организационно-экономического развития промышленного предприятия;

- показатели BSC необходимо увязывать с ключевыми компетенциями и конкурентными преимуществами промышленного предприятия на каждой стадии его организационного жизненного цикла.

На стадии *зарождения* основной целью предприятия является выход на рынок и формирование потенциала для дальнейшего роста и развития. Достижению данной цели способствует реализация стратегии концентрированного роста и фокусирование на сегменте. Если данная стадия организационного развития совпадает с формированием отрасли и рынка, то предприятие реализует эксплентную стратегию [222], основанную на производстве инновационных продуктов и услуг. На этой же стадии жизненного цикла начинается формирование ключевых компетенций, которые в дальнейшем должны стать основой устойчивых конкурентных преимуществ. Показатели BSC, которые целесообразно ис-

пользовать в качестве целевых ориентиров и критериев эффективности реализации стратегии на стадии зарождения предприятия, представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Рекомендуемые показатели системы BSC для оценки эффективности стратегии развития предприятия на стадии зарождения

Финансы	Клиенты
Рентабельность инноваций Темпы роста оборотного капитала	Доля рынка предприятия Количество новых потребителей Доля выручки в результате привлечения новых потребителей Объем продаж инновационной продукции
Бизнес-процессы	Потенциал
Длительность инновационного цикла Длительность производственного цикла Эффективность инновационных бизнес-процессов	Численность сотрудников, участвующих в инновационных бизнес-процессах Стоимость ключевой сферы компетенции* Доля квалифицированных сотрудников

* – расчетная формула показателя представлена в таблице 32.

На стадии *роста* стратегической целью предприятия является увеличение доли рынка и прибыли. Это может быть достигнуто на основе реализации одной из стратегий концентрированного роста или кооперации (контрактации) в случае аутсорсинга. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет низких издержек или дифференциации. В таблице 31 представлены примерные показатели оценки эффективности реализации стратегии развития предприятия на стадии роста.

В состав финансового блока BSC необходимо включить показатели, отражающие динамику капитала, денежных потоков, доходов, дебиторской и кредиторской задолженностей. В качестве показателей перспективы «Клиенты» целесообразно использовать различные индексы, характеризующие изменение поведения клиентов во времени (индекс удовлетворенности клиентов, индекс восприятия стоимости и цены, индекс качества товаров и услуг) [216], рассчитываемые на основе оценок характеристик, отражающих целевые ориентиры и специфику деятельности предприятия по отношению к потребителям на данной стадии

жизненного цикла. Для измерения эффективности внешних и внутренних бизнес-процессов целесообразно использовать показатели длительности, производительности, безопасности и качества. Для оценки потенциала развития предприятия могут применяться традиционные показатели эффективности использования ресурсов, а также показатели, оценивающие компетенции и инновации.

Таблица 31 – Примерные показатели BSC для оценки эффективности стратегии развития предприятия на стадии роста

Перспективы	Примерные показатели	
	Стратегия низких издержек	Стратегия дифференциации
Финансы	Темп роста положительного денежного потока Темп роста доходов Доля операционных издержек в доходе от продаж	Темп роста положительного денежного потока Темп роста прибыли по товарным группам Средняя прибыльность заказа
Клиенты	Темп роста доли рынка Количество повторных продаж Индекс восприятия стоимости и цены*	Темп роста объема продаж по товарным группам Индекс удовлетворенности клиентов*
Бизнес-процессы	Период оборота запасов сырья и материалов Количество срывов поставок Продолжительность производственного цикла Темп роста объемов производства Время поставки готовой продукции Доля задержанных заказов	Индекс удовлетворенности работой поставщиков* Среднее время поставки Индекс качества товаров и услуг* Среднее время переналадки оборудования Период оборота запасов готовой продукции по товарным группам Время вывода нового товара на рынок
Потенциал	Фондоотдача Материалоемкость Производительность труда Текучесть кадров	Рост уровня компетентности сотрудников Индекс удовлетворенности сотрудников* Доля новых технологий Количество патентов

* – расчетная формула показателя представлена в таблице 32.

На стадии *зрелости* основными стратегическими целями предприятия являются: поддержание заданного уровня прибыли и объемов продаж, а также обеспечение рентабельного инвестирования. Развитие предприятия может осуществляться на основе интегрированного или диверсифицированного роста. Конкурентоспособность на стадии зрелости обеспечивается на основе, как низ-

ких издержек, так и дифференциации. Наряду с вышеуказанными стратегиями предприятие может также реализовать модель аутсорсинга бизнес-процессов. В таблице 32 приведены примерные показатели эффективности стратегий развития промышленного на стадии зрелости.

Стадия *упадка* связана с исчерпанием возможностей промышленного предприятия и его бизнес-системы для развития. В такой ситуации основной целью становится обеспечение безубыточной деятельности, пока это позволяют рыночные и отраслевые условия. Для достижения данной цели может быть реализована стратегия сокращения, связанная с продажей стратегических единиц бизнеса (СЕБ) диверсифицированного предприятия и снижением уровня расходов. На данной стадии прибыль становится важнее сбыта и инноваций. Для сохранения благоприятных конкурентных позиций предприятию необходимо ориентировать свою деятельность на обслуживание привлекательных рыночных сегментов (стратегия фокусирования). В таблице 33 представлены показатели BSC, рекомендуемые для оценки эффективности стратегии развития промышленного предприятия на стадии упадка.

Для более полного отражения динамических аспектов стратегического развития промышленного предприятия предлагается дополнить систему BSC динамическими нормативами. Метод динамических нормативов, предложенный И.М. Сыроежиным в работе [223], в основном применяется при планировании и контроле оперативной деятельности предприятия [224], но до сих пор не нашел должной реализации в стратегическом анализе. Для оценки эффективности стратегии предприятия и описания условий эффективного развития его бизнес-системы представляется целесообразным формировать систему BSC с использованием динамических нормативов.

Таблица 32 – Показатели BSC на стадии зрелости промышленного предприятия

Перспективы	Вертикальная интеграция		Горизонтальная интеграция		Диверсификация	Кооперация / Комбинирование
	Низкие издержки	Дифференциация	Низкие издержки	Дифференциация		
Финансы	ROI Темп роста объемов продаж Темп роста прибыли Суммарные затраты на 1 потребителя	ROI Темп роста прибыли по товарным группам Доля дохода от новых продуктов	ROI Темп роста объемов продаж Темп роста прибыли Суммарные затраты на 1 потребителя	ROI Темп роста прибыли по каждой товарной группе Доля доходов от новых продуктов	ROA Темп роста объемов продаж по каждой СЕБ Темп роста прибыли Темп роста положительного денежного потока	Доля расходов на аутсорсинг бизнес-процессов в общих расходах
Клиенты	Изменение доли постоянных клиентов Темп роста доли рынка Средние затраты на привлечение новых потребителей Индекс восприятия стоимости и цены*	Темп роста доли рынка по каждой товарной группе Индекс удовлетворенности клиентов*	Изменение доли новых клиентов Темп роста доли рынка Средние затраты на привлечение новых потребителей Индекс восприятия стоимости и цены*	Темп роста доли рынка по каждой товарной группе Индекс удовлетворенности клиентов*	Прирост количества клиентов по каждой СЕБ Индекс удовлетворенности клиентов по каждой СЕБ	Изменение индекса качества товаров/услуг по аутсорсингу Изменение индекса удовлетворенности клиента в результате аутсорсинга
Бизнес-процессы	Период оборота сырья и материалов Длительность производственного цикла* Затраты на качество Доля своевременных поставок	Время выполнения заказов на комплектующие Длительность инновационного цикла Время на доработку* Индекс качества	Время доставки сырья и материалов Длительность производственного цикла* Затраты на качество Индекс удовлетворенности работой поставщиков*	Доля вовремя выполненных заказов на поставку сырья Длительность инновационного цикла Время на доработку* Индекс качества	Время доставки сырья и материалов Длительность производственного цикла по каждой СЕБ* Затраты на качество Товарооборот по каждой СЕБ	Производительность бизнес-процессов по аутсорсингу Индекс удовлетворенности работой аутсорсеров* Длительность логистического цикла
Потенциал	Ресурсоемкость Доля производственных отходов в затратах ресурсов Текучесть кадров Доля затрат на обучение в общих затратах	Доля квалифицированных сотрудников Доля усовершенствованных продуктов Индекс удовлетворенности сотрудников*	Темп роста чистых активов Фондоотдача Текучесть кадров Доля затрат на обучение в общих затратах	Коэффициент обновления капитала % компетенций, доступных сотрудникам Индекс удовлетворенности сотрудников*	Доля универсального оборудования Доля усовершенствованных продуктов Индекс удовлетворенности сотрудников*	Индекс конкурентоспособности бизнес-процессов*, осуществляемых по аутсорсингу

* – расчетная формула показателя представлена в таблице 34.

Таблица 33 – Сбалансированная система показателей эффективности стратегии предприятия на стадии упадка

Финансы	Клиенты
Изменение прибыли Изменение денежного потока	Изменение доли рынка Изменение объема продаж усовершенствованных товаров
Бизнес-процессы	Потенциал
Доля регламентируемых бизнес-процессов Расходы на основные бизнес-процессы по сравнению с конкурентами Длительность производственного цикла Средняя стоимость запасов сырья, незавершенного производства и готовой продукции Потери от брака	Фондоотдача Ресурсоемкость Энергоемкость Производительность труда

Отличие системы динамических нормативов развития промышленного предприятия от обычных показателей состоит в том, что вместо уровней и темпов роста показателей используется порядок темпов роста, выраженный их рангами. Динамический норматив определяет порядок, в котором показатели должны «следовать» друг за другом, чтобы функционирование предприятия и его бизнес-системы в наибольшей степени соответствовало реализуемой стратегии развития.

В основе построения динамического норматива лежит метод ранговой оценки эффективности. Показатели деятельности предприятия упорядочиваются путем присвоения им соответствующих соотношений темпов их роста. Чем выше темп роста одного показателя по отношению к темпам роста других, тем выше должен быть его ранг.

С учетом основных требований к отбору показателей для формирования динамического норматива, изложенных в работе [224], можно сформулировать следующие правила формирования DBSC.

Таблица 34 – Расчетные формулы и источники информации по комплексным показателям сбалансированной системы показателей

Показатели	Расчетная формула	Источники информации	Примечание
Стоимость ключевой сферы компетенции	$V = \left[\sum_{t=1}^S \frac{GP \cdot (1+P)^t}{(1+i)^t} \right] \cdot R,$ <p>где GP – валовая прибыль; S – годы; P – ежегодный прирост прибыли в результате компетенции; i – затраты на капитал; R – риск утраты компетенции.</p>	Бухгалтерская отчетность Расчет [204]	Предварительно выявляется ключевая сфера компетенции (ноу-хау, патенты; связи с клиентами; доступ к каналам сбыта; внутренние коммуникации; деловая репутация; компетентность персонала и др.) [49].
Индекс удовлетворенности клиентов (customer satisfaction index)	$CSI = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot F_i}{100} \cdot 100\%,$ <p>где F_i – оценка i-го фактора удовлетворенности клиента по 100-балльной шкале; k_i – весовой коэффициент (значимость) фактора.</p>	Опросы потребителей Расчет	Оценка факторов удовлетворенности клиентов (число повторных обращений, выручка от существующих клиентов, жалобы, возвраты продукции) [190]. Максимально возможная оценка 100 баллов.
Индекс восприятия стоимости потребителями (customer value index)	$CVI = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot F_i}{100} \cdot 100\%,$ <p>где F_i – оценка i-го фактора потребительской стоимости; k_i – весовой коэффициент.</p>	Маркетинговые исследования Расчет	Оценка факторов восприятия потребителями стоимости и цены (соотношение цены предприятия с ценами конкурентов, соотношение цена/качество) [190]. Максимальная оценка 100.
Индекс качества товаров (quality index)	$QI = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot F_i}{100} \cdot 100\%,$ <p>где F_i – оценка i-го показателя качества товара/услуги; k_i – весовой коэффициент.</p>	Опросы потребителей Расчет	Оценка показателей качества. Максимально возможная оценка 100 баллов.
Индекс удовлетворенности работой поставщиков (supplier satisfaction index)	$SSI = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot F_i}{100} \cdot 100\%,$ <p>где F_i – оценка i-й характеристики поставщика; k_i – весовой коэффициент.</p>	Статистические данные о поставках Опрос работников отдела МТС Расчет	Оценка характеристик 20% поставщиков, обеспечивающих 80% поставок (доля выполненных в срок заказов, скорость обновления поставок, качество поставок и др.). Максимальная оценка 100.
Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index)	$ESI = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot F_i}{100} \cdot 100\%,$ <p>где F_i – оценка i-го фактора удовлетворенности сотрудников; k_i – весовой коэффициент.</p>	Опрос сотрудников Расчет	Оценка факторов удовлетворенности сотрудников (оплата труда, возможности продвижения/уровень стресса, рабочая нагрузка, компетентность начальника, безопасность и др.) [205]. Максимальная оценка 100.
Индекс конкурентоспособности бизнес-процессов (competitiveness business index)	$CBI = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot F_i}{100} \cdot 100\%,$ <p>где F_i – оценка i-го фактора конкурентоспособности бизнес-процесса; k_i – весовой коэффициент.</p>	Экспертная оценка Расчет	Оценка факторов конкурентоспособности ключевых бизнес-процессов (возможность копирования, затраты на осуществление, производительность, инновационность и др.) [70]. Максимальная оценка 100.
Затраты на качество (quality value)	$QV = \sum_{i=1}^n Q_i, \%$ <p>где Q_i – элементы затрат на качество.</p>	Статистика Экспертная оценка Расчет	Доля затрат на предотвращение брака, на оценку качества, на исправление брака [89] в общих затратах предприятия.
Индекс удовлетворенности работой аутсорсеров (outsourcer satisfaction index)	$ASI = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot F_i}{100} \cdot 100\%,$ <p>где F_i – оценка i-ой характеристики аутсорсера; k_i – весовой коэффициент.</p>	Статистика Экспертная оценка Расчет	Оценка характеристик аутсорсера (длительность процесса, производительность, качество результата бизнес-процессов, осуществляемых по аутсорсингу). Максимальная оценка 100.

Во-первых, при построении системы DBSC следует избегать показателей, которые рассчитываются как производные или являются частными других показателей. Во-вторых, в динамический норматив могут входить как натуральные, так и стоимостные показатели. В-третьих, показатели должны воздействовать на ускорение целевой переменной. Периодичность учета разных показателей должна быть сопоставимой. И, наконец, при изменении стратегических приоритетов предприятия на различных стадиях ЖЦО может изменяться система показателей и динамических нормативов.

В основе формирования динамических нормативов лежат известные закономерности роста экономической эффективности промышленного предприятия. Например, при формировании динамического норматива, основанного на закономерности роста прибыли как условия, обеспечивающего эффективность деятельности, следует учитывать, что рост прибыли должен опережать рост всех остальных показателей (5).

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \text{Рост чистой} & > & \text{Рост} & > & \text{Рост фонда} & > & \text{Рост стои-} & > & \text{Рост} & & (5) \\
 \text{прибыли} & & \text{объема} & & \text{заработной} & & \text{мости основ-} & & \text{численности} & & \\
 & & \text{продаж} & & \text{платы} & & \text{ных фондов} & & \text{персонала} & &
 \end{array}$$

Из закономерности опережающего роста производительности труда средней заработной платы вытекает, что темп роста объема продаж должен быть выше темпа роста численности работающих. Следствием закономерности роста фондоотдачи является превышение темпа роста объема продаж по сравнению с темпом роста стоимости основных фондов. Из закономерности роста фондовооруженности труда вытекает превышение темпа роста стоимости основных фондов над темпом роста численности персонала. Следствием вышеперечисленных закономерностей является следующее соотношение: темп роста прибыли должен быть выше темпа роста объема продаж, который, в свою очередь, должен обгонять темп роста стоимости основных фондов, а темп роста стоимости основных фондов – темп роста численности работающих. При этом рост фонда заработной платы должен опережать рост численности персонала для обеспечения роста средней заработной платы. Ранг прибыли выше ранга показателя объема продаж, который выше ранга стоимости основных фондов, являющегося выше ранга по-

казателя численности работающих. Для обеспечения экономической эффективности предприятия необходимо, чтобы фактические значения темпов роста показателей соотносились в порядке их значимости в динамическом нормативе.

В экономическом анализе широко используются многофакторные модели, которые могут стать основой формирования динамических нормативов. Схема факторного анализа, предложенная специалистами фирмы Дюпон (The DuPont System of Analysis) позволяет определить, за счет каких факторов производственной и финансовой деятельности происходило изменение рентабельности собственного капитала (ROE) [225,226]. Трехфакторная модель представлена формулой (6).

$$ROE = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) * (\text{Выручка} / \text{Активы}) * (\text{Активы} / \text{Собственный капитал}) \quad (6)$$

$$ROE = (\text{рентабельность продаж}) * (\text{оборачиваемость активов}) * (\text{финансовый рычаг})$$

В соответствии с формулой (6) для обеспечения эффективной деятельности предприятия темпы роста прибыли должны быть выше темпов роста выручки от продаж. В свою очередь рост выручки должен опережать рост активов, а активы по темпам роста должны опережать рост собственного капитала.

В работе [37] рассмотрена многофакторная модель рентабельности продаж (ROS), как наиболее значимого показателя эффективности (7).

$$ROS = \frac{P_N}{N} = \frac{N - M - U - A - S_{проч}}{N} = 1 - \left(\frac{M}{N} + \frac{U}{N} + \frac{A}{N} + \frac{S_{проч}}{N} \right), \quad (7)$$

где P_N – прибыль от продаж; N – выручка от продаж; M – материальные расходы; U – расходы на оплату труда, включая отчисления на социальные нужды; A – расходы на амортизацию; $S_{проч}$ – прочие виды расходов по обычным видам деятельности; M/N – материалоемкость производства и продажи продукции; U/N – зарплатоемкость производства и продажи продукции; A/N – амортизациоёмкость производства и продажи продукции; $S_{проч}/N$ – прочая расходоемкость производства и продажи продукции.

Как следует из формулы (7), коэффициенты расходоемкости находятся в обратно пропорциональной зависимости от рентабельности продаж. Следовательно, рост рентабельности продаж может быть получен за счет относительной

экономии производственных ресурсов, т.е. при снижении значений коэффициентов расходоемкости, что возможно при условии опережающего роста выручки от продаж по сравнению с расходами по обычным видам деятельности.

С учетом рассмотренных закономерностей роста эффективности промышленного предприятия на основе бизнес-модели и карты стратегии можно формировать динамические нормативы, задающие критерии оценки организационно-экономического развития на каждой стадии ЖЦО.

На стадии *зарождения* рост рентабельности инноваций должен обгонять рост объема продаж, который, в свою очередь, должен обгонять рост эффективности бизнес-процессов и рост численности сотрудников, участвующих в инновационных процессах. Следовательно, ранг рентабельности будет старше ранга объема продаж, а тот, в свою очередь, старше эффективности бизнес-процессов, который будет старше ранга показателя численности сотрудников, что отражается неравенством (8).

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{Рост рентабельности инноваций} & & \text{Рост объема продаж инновационной продукции} & & \text{Рост эффективности инновационных бизнес-процессов} & & \text{Рост численности сотрудников, участвующих в инновационных процессах} \\
 \text{(перспектива «Финансы»)} & > & \text{(перспектива «Клиенты»)} & > & \text{(перспектива «Бизнес-процессы»)} & > & \text{(перспектива «Обучение и рост»)} \\
 & & & & & & \text{(8)}
 \end{array}$$

На стадии *роста* рост спроса на продукцию предприятия должен обгонять рост объема продаж и рост стоимости активов, а рост стоимости активов, в свою очередь, должен обгонять рост численности работающих, что выражается неравенством (9).

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{Рост спроса на продукцию} & & \text{Рост выручки от продаж} & & \text{Рост активов} & & \text{Рост численности работающих} \\
 \text{(перспектива «Клиенты»)} & > & \text{(перспектива «Финансы»)} & > & \text{(перспектива «Бизнес-процессы»)} & > & \text{(перспектива «Обучение и рост»)} \\
 & & & & & & \text{(9)}
 \end{array}$$

Аналогично можно сформировать и другие динамические нормативы, содержащие существенные причинно-следственные взаимосвязи показателей, от-

носящиеся к разным аспектам стратегии развития. Пример динамических нормативов для стадий *зрелости* и *упадка* представлен неравенствами (10) и (11).

$$\begin{array}{l} \text{Рост рента-} \\ \text{бельности ин-} \\ \text{вестиций} \\ \text{(перспектива} \\ \text{«Финансы»)} \end{array} > \begin{array}{l} \text{Рост объема} \\ \text{продаж} \\ \text{(перспектива} \\ \text{«Клиенты»)} \end{array} > \begin{array}{l} \text{Рост производи-} \\ \text{тельности бизнес-} \\ \text{процессов} \\ \text{(перспектива «Биз-} \\ \text{нес-процессы»)} \end{array} > \begin{array}{l} \text{Рост численности} \\ \text{работающих} \\ \text{(перспектива} \\ \text{«Обучение и} \\ \text{рост»)} \end{array} \quad (10)$$

$$\begin{array}{l} \text{Рост чистой} \\ \text{прибыли} \\ \text{(перспектива} \\ \text{«Финансы»)} \end{array} > \begin{array}{l} \text{Рост объема} \\ \text{продаж} \\ \text{(перспектива} \\ \text{«Клиенты»)} \end{array} > \begin{array}{l} \text{Рост фондоотдачи} \\ \text{(перспектива} \\ \text{«Бизнес-процессы»)} \end{array} > \begin{array}{l} \text{Рост численности} \\ \text{работающих} \\ \text{(перспектива «Обу-} \\ \text{чение и рост»)} \end{array} \quad (11)$$

Если фактические значения роста показателей будут соотноситься в порядке их значимости в динамическом нормативе, то в этом случае будут выполняться условия эффективной реализации стратегии развития. Оценка эффективности в этом случае сведется к определению соотношений между оптимальной и фактической величинами роста показателей, вошедших в динамический норматив с помощью коэффициентов корреляции Спирмена (12) и Кендалла (13).

Оценкой результативности развития предприятия является оценка по коэффициенту корреляции Кендалла фактического и нормативного упорядочений, расчет которого основан на инверсиях тактических рангов показателей:

$$\Theta = 1 - \frac{4 \cdot \sum_{i=1}^{n-1} m_i}{n(n-1)}, \quad (12)$$

где m – число инверсий для i -го показателя; n – число показателей, включенных в динамический норматив.

Качество стратегического развития предприятия можно оценить на основании коэффициента корреляции Спирмена тактического и нормативного порядка движения избранных показателей:

$$K = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n y_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (13)$$

где $y_i = i - x_i$, $i = 1, 2, 3 \dots$ – разность между рангом и местом i -го показателя.

Оптимальным значением данных коэффициентов является 1, так как в этом случае нет отклонения по фактическим рангам от нормативных.

Объединение этих двух оценок в одну дают оценку стратегии развития промышленного предприятия:

$$R = \frac{(1 + \varepsilon)(1 + K)}{4} \quad (14)$$

Таким образом, динамический норматив в комплексе с BSC позволяет сформировать измерители эффективности организационно-экономического развития и конкурентоспособности промышленного предприятия, отражающие реализацию стратегических решений в долгосрочной перспективе в динамике.

Периодичность оценивания эффективности стратегии развития промышленного предприятия определяется степенью стабильности внешней среды и временным горизонтом планирования тактических мероприятий. Исследование и оценка процесса стратегического развития предприятия могут быть поручены сотрудникам планово-экономической службы, работающих в непосредственном контракте с функциональными отделами и владельцами бизнес-процессов. Как правило, стратегические показатели оцениваются ежеквартально, в то время как оценка показателей реализации оперативных мероприятий должна проводиться ежемесячно и еженедельно. Отчетность должна включать следующие позиции: стратегические цели и причинно-следственные взаимосвязи между ними на основе динамических нормативов; комментарии к стратегическим целям, содержащие информацию об источниках данных и формулах расчета показателей; целевые и фактические значения показателей в динамике за отчетные периоды (кварталы, полугодия), значения отклонений; описание текущего состояния процесса реализации стратегических мероприятий; комплексный анализ и комментарии к тенденциям развития предприятия. Примерная форма аналитического отчета представлена в таблице 35.

Отчетность на основе сбалансированной системы динамических показателей (DBSC) должна быть интегрирована в существующую на предприятии систему и, что позволит сократить количество дополнительных отчетов и снизить информационную нагрузку на менеджеров. Сбор и обработка информации могут поддерживаться современными информационными технологиями. Как показано

в [220], в настоящее время разработано большое количество IT-решений для BSC, предполагающих передачу данных в информационную систему управления предприятием (ERP, SAP R/3 и т.п.). Содержание отчетов определяется возможностями используемого программного обеспечения, а также потребностями руководства предприятия. Ответственность за составление отчетов, основанных на DBSC, а также сбор и обработку исходной информации закрепляется в соответствующих документах (положениях, регламентах).

Таблица 35 – Форма аналитического отчета о состоянии реализации стратегии развития промышленного предприятия на основе DBSC

№ пп	Стратегическая цель	Предусловие (№ цели)	Постусловие (№ цели)	Показатель	Единица измерения	Комментарии	Целевое значение	Фактические значения		Отклонения от целевого значения		Отклонения от динамического норматива	Стратегические мероприятия	Степень реализации мероприятия
								1 п/г	2 п/г	1 п/г	2 п/г			
Перспектива «Финансы»														

Процесс составления отчетности на базе DBSC должен включать в себя следующие этапы: 1) сбор и подготовка данных; 2) определение текущего состояния реализации стратегии; 3) оценка эффективности реализации стратегии развития. В ходе первого этапа используется как уже существующая на предприятии информационная система, так и данные специально проводимых социологических и маркетинговых исследований, на основе которых рассчитываются показатели DBSC. Затем фактические показатели сравниваются с плановыми, на основе чего делается вывод о степени достижения целей. На втором этапе руководители, ответственные за реализацию текущих планов оценивают результативность мероприятий. В случае значительных отклонений проводится анализ причин. Оценка эффективности реализации стратегии развития осуществляется на третьем этапе руководителем предприятия, его заместителями или внешними консультантами. На основе полученных результатов разрабатываются мероприятия по устранению отклонений от стратегических целей.

Выводы

Методическое обеспечение стратегического организационно-экономического анализа включает в себя характеристику целей, задач, предмета, объектов и субъектов анализа, систему аналитических показателей, описание последовательности и периодичности исследования, методов и средств анализа, а также основные требования к источникам данных, техническим средствам обработки информации и формы документов для описания результатов анализа. Под методом анализа понимают систематизированную совокупность действий, необходимых для решения определенной аналитической задачи, а подход представляет собой однотипные методы.

Стратегический анализ динамических взаимосвязей элементов бизнес-системы предполагает сопоставление потенциалов рынков снабжения и сбыта и потенциала предприятия с целью выявления возможностей и ограничений для его организационно-экономического развития. Для решения данной задачи используются разработанные аналитические матрицы и система вопросов для проведения опроса экспертов. На основе возможных сочетаний уровней потенциала рынка сбыта и потенциала развития предприятия могут быть выбраны стратегические решения, позволяющие предприятию реализовать внешние и внутренние возможности. Дальнейшая диагностика функциональных составляющих потенциала развития предприятия позволяет выявить направления его совершенствования, которые могут быть реализованы за счет возможностей поставщиков и аутсорсеров. Для принятия решения о вертикальной интеграции или аутсорсинге бизнес-процессов предложено использовать модифицированную модель «стоимостной цепочки» М. Портера, дополненную цепочкой рисков. Развитие данного метода стратегического анализа издержек связано с установлением связей между составляющими потенциала промышленного предприятия и видами экономической деятельности по созданию стоимости. Формируемая на основе исследования стоимостной цепочки и цепочки рисков стратегия позволяет определить основные направления их страхования и распределение ресурсов. Разработанная аналитическая модель развития предприятия на основе инноваций, совмещенная

с картой стратегии, представляет собой инструмент перевода стратегических решений в систему целевых инновационных показателей. Она используется для контроля процесса развития предприятия, а также позволяет учитывать организационно-экономические аспекты бизнес-процессов при разработке стратегии.

Оценка результатов организационно-экономического развития промышленного предприятия базируется на анализе условий и факторов его конкурентоспособности. Поскольку конкурентоспособность предприятия является комплексным свойством, то в процессе стратегического анализа требуется его комплексное оценивание на основе квалиметрии. Для определения значений показателей предложенной системы комплексного оценивания условий и факторов конкурентоспособности предприятия предлагается применять как экспертные, так и аналитические методы. Поскольку при оценивании показателей используется порядковая шкала, то применение линейной свертки для получения комплексной оценки конкурентоспособности является некорректным. Для определения средневзвешенной оценки качественных показателей предложен мультипликативный метод, основная идея которого заключается в увеличении количества оценок пропорционально значениям соответствующих коэффициентов относительной важности. Разработанная матрица стратегических решений по организационно-экономическому развитию предприятия позволяет отслеживать возможные изменения условий и факторов конкурентоспособности во времени в процессе реализации различных стратегий. Использование на практике регулярной процедуры комплексного анализа и оценивания условий и факторов конкурентоспособности предприятия на основе квалиметрии фокусирует внимание руководителя на проблемных ситуациях и предполагает наличие набора действий по анализу причин их возникновения и выработке стратегических решений.

На основе предложенных методов была разработана методическая модель стратегического анализа и формирования стратегии развития промышленного предприятия на основе динамической концепции. Целью аналитической работы при разработке стратегии является выявление внешних и внутренних возможностей бизнес-системы для развития предприятия и оценка уровня его потенциала.

Для этого должны быть решены следующие задачи: анализ взаимосвязей потенциала развития предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта; экономический генетический анализ предприятия и оценка условий и факторов его конкурентоспособности предприятия; полидинамический анализ жизненного цикла элементов бизнес-системы; исследование бизнес-процессов. Перечень задач анализа должен уточняться в зависимости от сочетания стадий жизненных циклов отрасли, рынков сбыта и организации.

Оценку эффективности стратегии организационно-экономического развития предприятия предложено проводить на основе сбалансированной системы динамических показателей. В ходе стратегического анализа проводится оценка его финансовой эффективности в долгосрочной перспективе; оценка эффективности бизнес-процессов и потенциала развития. При построении сбалансированной системы динамических показателей необходимо использовать наиболее информативных, отражающих динамические взаимосвязи предприятия и его бизнес-системы показатели. Наряду с традиционными измерителями роста (прирост дохода, прирост стоимости активов, прирост прибыли, прирост собственного капитала и т.п.) в систему необходимо включать показатели, являющиеся составляющими динамических нормативов, отражающих стратегию развития предприятия, соответствующую стадии его организационного жизненного цикла. Предложенные наборы показателей и динамические нормативы облегчают решение задач стратегического анализа и оценки развития предприятия. Динамические нормативы в комплексе со сбалансированной системой показателей позволяют сформировать измерители эффективности организационно-экономического развития и конкурентоспособности промышленного предприятия, отражающие реализацию стратегических решений в долгосрочной перспективе в динамике. Отчетность на основе сбалансированной системы динамических показателей должна быть интегрирована в существующую на предприятии систему, что позволит сократить количество дополнительных отчетов и снизить информационную нагрузку на лиц, принимающих решения.

5 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ

5.1 Оценка потенциала организационно-экономического развития промышленных предприятий региона

Анализ и оценка потенциала развития промышленных предприятий Смоленской области проводились с целью выявления факторов и условий повышения их эффективности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, которые необходимо учитывать при формировании стратегических решений. В ходе исследования динамических взаимосвязей потенциала развития предприятий с потенциалами рынков снабжения и сбыта были использованы методы, разработанные в диссертации.

В настоящее время структуре экономики Смоленской области преобладает промышленное производство. На промышленных предприятиях работает 25,3% всех занятых, которые обеспечивают около 30% ВРП области. Основу промышленности области составляют электроэнергетика, машиностроение, ювелирная, пищевая, химическая промышленность, промышленность строительных материалов, на долю которых приходится более 90% всего объема промышленного производства. В отрасли *машиностроения* выделяются три крупных сегмента: металлообработка и литье (ГУП «Литейно-прокатный завод», ООО «Сычевский электродный завод», ЗАО «Фестальпине Аркада Профиль»), транспортное машиностроение (ОАО «Смоленский авиационный завод», Рославльский и Смоленский автоагрегатные заводы, филиалы «АМО ЗИЛ», ЗАО «Ярцевская технологическая компания АМО ЗИЛ», ОАО «Завод Комплексных Дорожных Машин им. М.И. Калинина», ОАО «Рославльский вагоноремонтный завод») и производство оборудования (ОАО «Вяземский машиностроительный завод», ООО «Аркада-Инжиниринг»). Одной из важнейших отраслей промышленности Смоленской области является приборостроение (производство контрольно-измерительных приборов, приборов и аппаратуры автоматического регулирования и управления, навигационных, метеорологических приборов), представленное такими предпри-

ятиями как ФГУП «СПО «Аналитприбор», ОАО «Смоленский завод радиодеталей», ОАО «Измеритель», ОАО «Пирамида», ОАО «Теплоконтроль». В *электротехнической промышленности* (производство светотехнического оборудования, осветительных приборов, производство проводов и кабелей) работают такие предприятия как ОАО «ОСРАМ», ОАО «Гагаринский светотехнический завод», ЗАО «Инженерный центр «Электроруч», ООО «Смоленский электротехнический завод», ООО «Смолкабель». Предприятия *химической и нефтехимической промышленности* (ОАО «Дорогобуж», ОАО «Авангард», ОАО «Вяземский завод синтетических продуктов», ООО «Колтек-Спецреагенты», ООО «Полимер») производят продукцию основной химии и изделий из пластмасс. В Смоленской области размещено около 75 предприятий *легкой промышленности* (швейное, текстильное и чулочно-носочное производство). *Пищевая промышленность* области осуществляет переработку местного сельскохозяйственного сырья. Отрасль имеет широкую специализацию (молочная, мясная, мукомольная, хлебопекарная, спиртовая, ликероводочная, масло-жировая и плодоовощная). *Промышленность строительных материалов* представлена предприятиями, осуществляющими производство сборных железобетонных изделий и конструкций, стеновых материалов, строительной керамики, санитарно-керамических изделий, материалов и изделий из полимерного сырья, нерудных строительных материалов (ОАО «Вяземское карьероуправление», ЗАО «Смоленский завод ЖБИ-2», ЗАО «Полимеркровля», ОАО «Гнездово», ОАО «Вяземский ДСК», ОАО «Вяземский щебеночный завод»). Согласно оценкам Рейтингового Агентства «Эксперт» [227], Смоленская область характеризуется незначительным потенциалом и умеренным риском для инвестиций. В 2011 г. среди регионов России она занимала 32-е место по инвестиционному риску и 54-е по инвестиционному потенциалу. Данная рейтинговая оценка носит обобщенный характер и не является информативной для разработки стратегий отдельных предприятий.

Для комплексной оценки потенциала развития промышленных предприятий Смоленской области были проведены исследования 32 крупных и средних промышленных предприятий за период 2005-2011 г.г. [232,238,258]. На основе

результатов опроса руководителей данных предприятий были определены весовые коэффициенты слагаемых потенциала.

Ресурсный (базовый) уровень потенциала развития, исходя из важности отдельных видов ресурсов для формирования и реализации долговременных конкурентных преимуществ в условиях усиления международной конкуренции и глобализации экономики, по результатам опросов, может быть представлен формулой (15):

$$P_p = 0,15P_1 + 0,25P_2 + 0,3P_3 + 0,1P_4 + 0,2P_5 \quad (15)$$

где P_1 – потенциал материальных ресурсов; P_2 – потенциал основных фондов; P_3 – потенциал финансовых ресурсов; P_4 – потенциал информационных ресурсов; P_5 – потенциал трудовых ресурсов.

По мнению экспертов, в настоящее время решающая роль в обеспечении конкурентоспособности промышленного предприятия принадлежит финансовым ресурсам, наличию современных основных фондов и квалифицированного персонала. Потенциал компетенций (16) в первом приближении, по результатам опросов, может быть представлен в виде практически равнозначных слагаемых, описывающих эффективность реализации обеспечивающего потенциала и потенциала рынка сбыта:

$$P_k = 0,5P_{\text{вн}} + 0,5P_{\text{рс}} \quad (16)$$

где $P_{\text{вн}}$ – обеспечивающий потенциал предприятия; $P_{\text{рс}}$ – потенциал рынка сбыта. В свою очередь, обеспечивающий потенциал предприятия с учетом важности обновления изношенных основных фондов и необходимости осуществления инвестиций в развитие техники и технологии может быть представлен формулой (17):

$$P_{\text{вн}} = 0,23P_n + 0,12P_m + 0,1P_k + 0,18P_\phi + 0,18P_u + 0,12P_{\text{инф}} + 0,07P_l \quad (17)$$

где P_n – производственный потенциал; P_m – маркетинговый потенциал; P_k – кадровый потенциал; P_ϕ – финансовый потенциал; P_u – инновационный потенциал; $P_{\text{инф}}$ – информационный потенциал; P_l – логистический потенциал.

По мнению опрошенных руководителей, потенциал повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в большей степени зависит от потенциалов субъектов рынков снабжения (поставщиков и посредников), чем от потенциала развития самого предприятия, что может быть выражено формулой (18):

$$P_{нк} = 0,2P_{внеш} + 0,4P_{пост} + 0,4P_n \quad (18)$$

где $P_{внеш}$ – потенциал развития промышленного предприятия; $P_{пост}$ – потенциал поставщиков; P_n – потенциал партнеров и посредников.

Если каждую составляющую потенциала развития оценивать в процентах, считая, что максимальное использование внешних и внутренних возможностей предприятия по формированию долговременных конкурентных преимуществ составляет 100%, то можно количественно оценить его в целом. Результаты обследования, суммированные по всем предприятиям, показывают, что полнота использования ресурсных возможностей промышленными предприятиями для формирования и реализации долговременных конкурентных преимуществ выражается следующими процентными соотношениями: потенциал материальных ресурсов – 86%; потенциал основных фондов – 42%; потенциал финансовых ресурсов – 78%; потенциал информационных ресурсов – 37%; потенциал трудовых ресурсов – 79%.

Использование составляющих обеспечивающего потенциала промышленными предприятиями Смоленской области, по мнению опрошенных руководителей, составляет: производственный потенциал – 87%; маркетинговый потенциал – 68%; кадровый потенциал – 73%; финансовый потенциал – 75%; инновационный потенциал – 53%; информационный потенциал – 56%; логистический потенциал – 32%.

Реализация потенциала рынка сбыта определяется долей рынка, занимаемой промышленным предприятием. В настоящее время, по мнению опрошенных руководителей, использование потенциала рынка сбыта не превышает 38%.

О реализации потенциала повышения конкурентоспособности промышленных предприятий Смоленской области свидетельствуют следующие результаты. По мнению опрошенных руководителей, реализация потенциала предприятия составляет 33%; потенциала поставщиков – 37%; потенциала партнеров и посредников – 24%.

Представленные в таблице 36 результаты свидетельствуют об очень низком использовании составляющих потенциала развития предприятия. В частности, практически не используется потенциал партнеров и посредников (24%). Низкий уровень использования промышленными предприятиями Смоленской области своего потенциала развития и значительные резервы по его и реализации показаны на рисунке 48.

Таблица 36 – Оценка использования промышленными предприятиями Смоленской области составляющих потенциала развития

Составляющие потенциала развития промышленного предприятия		Уровни потенциала развития промышленного предприятия	
Наименование	Оценка, %	Наименование	Оценка, %
Потенциал материальных ресурсов	86	Ресурсный (базовый) уровень	76
Потенциал основных фондов	82		
Потенциал финансовых ресурсов	78		
Потенциал информационных ресурсов	37		
Потенциал трудовых ресурсов	79		
Производственный потенциал	87	Уровень компетенций	52
Маркетинговый потенциал	68		
Кадровый потенциал	73		
Финансовый потенциал	75		
Инновационный потенциал	53		
Информационный потенциал	36		
Логистический потенциал	32		
Потенциал рынков сбыта	38		
Потенциал повышения конкурентоспособности	33	Уровень повышения конкурентоспособности	31
Потенциал поставщиков	37		
Потенциал партнеров и посредников	24		

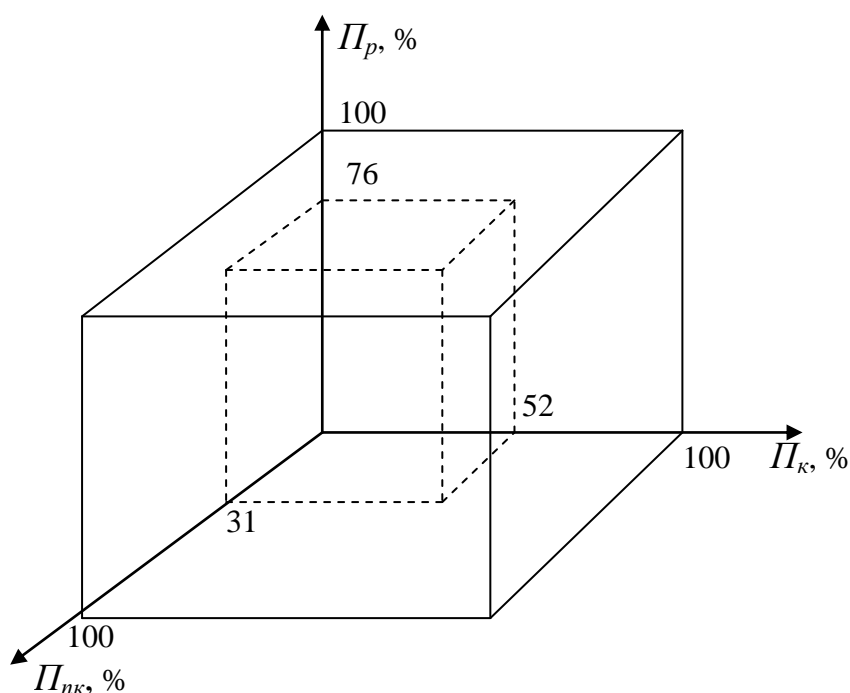


Рисунок 48 – Соотношение используемого (внутренний параллелепипед) и возможного (внешний параллелепипед) потенциалов развития промышленных предприятий Смоленской области

Проведенный опрос руководителей промышленных предприятий позволил выявить также факторы, способствующие повышению конкурентоспособности и выявить возможные направления формирования и реализации их конкурентных преимуществ. В таблице 37 представлены результаты опроса руководителей крупных и средних российских промышленных предприятий, проводившегося компанией «Аксенчер» и Ассоциацией менеджеров [228], и руководителей смоленских крупных и средних промышленных предприятий. Для выявления направлений развития промышленных предприятий вся совокупность факторов была разделена на две группы:

- 1) внешние по отношению к предприятию факторы, на которые оно не в состоянии влиять или его влияние ограничено;
- 2) внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия.

Таблица 37 – Факторы, влияющие на развитие и конкурентоспособность промышленных предприятий

Внутренние факторы			Внешние факторы		
Название фактора	% менеджеров, указавших фактор		Название фактора	% менеджеров, указавших фактор	
	РФ	г. Смоленск		РФ	г. Смоленск
Мотивация персонала	72,2	31,3	Рыночные условия	35	28,1
Финансовое состояние предприятия	58,3	71,9	Влияние конкурентов	29,3	37,5
Реализация стратегии роста	56	37,5	Рыночные слияния и поглощения	28,2	15,6
Система управления издержками	50,8	28,1	Изменения условий бизнеса	23,7	21,9
Активная работа с потребителями продукции	50	68,8	Конъюнктурные изменения на международных рынках	21,8	21,9
Эффективное управление качеством	50	50	Использование связей с органами власти	20,3	75
Внедрение инноваций в технологические и управленческие процессы	43,6	21,9	Оптимальная стоимость и простота получения инвестиций	19,9	40,6
Организация взаимодействия предприятия с контрагентами	36,5	46,9	Нерыночные механизмы конкурентной борьбы	8,6	43,8

Основными внутренними факторами развития и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий российские менеджеры назвали (в порядке убывания значимости) высокую мотивацию персонала, стабильное финансовое состояние предприятия, реализацию стратегии роста, наличие эффективной системы управления издержками, активную работу с потребителями продукции предприятия, эффективное управление качеством, внедрение инноваций в технологические и управленческие процессы и организацию процессов взаимодействия предприятия с контрагентами. Именно эти факторы позволяют сформировать потенциал развития промышленного предприятия, адекватно реагировать на изменения внешних условий хозяйствования, вызванных глобализацией экономики и ужесточением конкуренции.

С точки зрения менеджеров г. Смоленска на организационно-экономическое развитие и конкурентоспособность промышленных предприятий в первую очередь влияют их стабильное финансовое состояние, активная работа

с потребителями продукции, а также эффективное управление качеством. В развивающихся конкурентных условиях российской экономики финансовый ресурс остается одним из главных для успешной конкурентной борьбы. Однако по мере перехода к постиндустриальному обществу наличие капитала интеллектуального, а не финансового и материально-вещественного будет определять возможности предприятия по формированию и реализации долговременных конкурентных преимуществ. Это уже осознали 72% опрошенных руководителей российских промышленных предприятий, назвавшие высокую мотивацию персонала, являющегося носителем интеллектуального капитала, основным фактором повышения конкурентоспособности предприятия.

Следует отметить, что далеко не все смоленские менеджеры высоко оценивают влияние инноваций на развитие и конкурентоспособность своих предприятий. Это связано с приоритетностью внимания к решению текущих задач и недооценкой важности внедрения инноваций в технологические и управленческие процессы для обеспечения развития и конкурентоспособности. В настоящее время развитие промышленности определяется ведущей ролью научно-технического прогресса и интеллектуализацией основных факторов производства. На долю новых или усовершенствованных технологий, продукции, оборудования в развитых странах приходится от 70 до 85% прироста ВВП. Доля России на мировом рынке наукоемкой продукции составляет не более 1%. Роль инновационного сектора в развитии экономики Смоленской области в последние десять лет остается незначительной. В частности, количество заявок на государственную регистрацию полезных моделей и товарных знаков, подаваемых в Смоленской области, на порядок меньше, чем в Москве, Санкт-Петербурге и Московской области, и существенно меньше, чем в Ленинградской, Воронежской, Тульской, Ярославской областях.

Низкая оценка смоленскими руководителями такого фактора, как реализация стратегии роста, свидетельствует о том, что система стратегического менеджмента пока еще находится в стадии формирования, в ряде случаев отсутствует и необходимая профессиональная подготовка.

Среди факторов развития и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий такой фактор, как наличие эффективной системы управления издержками назвали только 30% опрошенных смоленских менеджеров. В настоящее время количество российских предприятий, где проводится эффективная систематическая работа по управлению издержками невелико. В большинстве случаев практические действия сводятся либо к экономии, либо к выявлению существенных или чрезмерных затрат. Объясняется это отсутствием полной информации о реальных затратах, использованием устаревших норм и нормативов, упрощенных методов учета затрат и т.п.

В целом результаты опроса показали, что смоленские менеджеры, также как и российские основными внутренними факторами развития и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий считают маркетинговые факторы: активную работу с потребителями продукции, эффективное управление качеством, организацию взаимодействия с контрагентами и недооценивают такие функциональные области обеспечения деятельности, как НИОКР, кадровое обеспечение.

Основными внешними факторами организационно-экономического развития и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий российские менеджеры указали (в порядке убывания значимости): благоприятные рыночные условия; слабое влияние конкурентов; рыночные слияния и поглощения; благоприятные изменения условий бизнеса, предоставляющие дополнительные преимущества; благоприятные конъюнктурные изменения на международных рынках; использование связей с государственными и местными органами власти; обеспечение финансовыми рынками оптимальной стоимости и простоты получения инвестиций; применение нерыночных механизмов конкурентной борьбы. Смоленские менеджеры основными внешними факторами назвали использование связей с органами власти, применение нерыночных механизмов конкурентной борьбы, благоприятные рыночные условия и доступность инвестиций. Полученные результаты можно объяснить имеющимися различиями в условиях хозяйствования и разной степенью влияния государственных и местных органов

власти на экономическую ситуацию в целом по России и в регионах. Совокупность внешних факторов развития и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, как правило, не зависит от них. Поэтому руководителям приходится приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям в отрасли и регионе, а по возможности, активно участвовать в этих изменениях.

Проведенный анализ основных факторов организационно-экономического развития и повышения конкурентоспособности российских промышленных предприятий позволяет сделать следующие выводы. На развитие и конкурентоспособность российских промышленных предприятий воздействуют как внутренние, так и внешние факторы. Внешние отраслевые и региональные условия для большинства предприятий отличаются незначительно. Исключением являются предприятия-монополисты, устанавливающие неоправданно высокие цены на свою продукцию, что ведет к исчезновению внутриотраслевой конкуренции. В связи с этим основной задачей государства должно стать поддержание развития реальной конкуренции. Это позволит защитить отечественных товаропроизводителей и создать условия для их успешного выхода на мировые рынки со своей продукцией, упрочить конкурентные позиции, сформировать долговременные конкурентные преимущества, которые обеспечат им выживание на внутренних рынках после вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Для этого необходимо следующее:

- разграничение естественных монополий и монополий, которые таковыми не являются и должны быть демонополизированы;
- контроль соблюдения правил добросовестной конкуренции;
- регулирование цен на продукцию естественных монополий;
- государственная поддержка развития науки и повышения технологического уровня производства за счет доходов, полученных от продажи сырья по высоким мировым ценам;
- структурные преобразования в экономике, направленные на устранение дисбаланса между добывающими и обрабатывающими отраслями;

– совершенствование отечественного законодательства, как налогового, так и в области регулирования транснационального бизнеса;

– активизация участия России в работе международных организаций по поддержке отечественного бизнеса.

В условиях обостряющейся международной конкуренции выжить смогут только те промышленные предприятия, которые перейдут к стратегическому управлению, предполагающему:

– адаптацию к новым конкурентным условиям, а также активное их изменение в соответствие со своим конкурентным потенциалом, т.е. возможностями по формированию и реализации долговременных конкурентных преимуществ;

– глобализацию масштабов деятельности путем слияния с зарубежными компаниями; создания финансово-промышленных групп с участием международного капитала; образования международных совместных предприятий, в том числе и виртуальных;

– внедрение системы управления качеством на основе *TQM*;

– активизацию инновационных процессов на предприятиях;

– формирование корпоративной культуры, способствующей эффективному управлению организационным знанием;

– создание системы мотивации, направленной на развитие персонала, являющегося носителем интеллектуального капитала организации, главным стратегическим ресурсом предприятия.

Реализация указных направлений будет способствовать эффективному организационно-экономическому развитию и повышению конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий, как на внутренних, так и на международных рынках, позволит российским отраслям промышленности упрочить свои конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.

5.2 Стратегический анализ факторов организационно-экономического развития промышленных предприятий региона

Исследованию и анализу факторов организационного развития посвящено значительное количество работ. В России подобные исследования также проводятся, правда, преимущественно в крупных промышленных центрах. Вместе с тем неравномерность территориального экономического развития российских регионов не позволяет обобщить выводы этих исследований для всех российских предприятий. Кроме того, в данных исследованиях не уделяется достаточного внимания комплексному учету стадий развития отраслей, рынков и организаций.

Для выявления факторов, влияющих на развитие и конкурентоспособность предприятий на различных стадиях организационного жизненного цикла и результативность реализации их стратегий, в 2007-2010 гг. было проведено исследование 65 предприятий Смоленской области [245]. Исследование проводилось путем опроса менеджеров высшего и среднего звена, обучавшихся в филиале Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске по Президентской программе подготовки управленческих кадров. Опрос проводился путем анкетирования. В опросе использовались несколько групп вопросов, позволивших получить информацию о влиянии внутренней среды и стиле менеджмента, внешних условиях бизнеса и реализуемых стратегиях на результативность и конкурентоспособность организаций.

На основе обзора литературы по стратегическому менеджменту и организационному развитию были сформулированы следующие гипотезы:

1. На ранних стадиях развития (становление, рост) организации, работающие в растущих отраслях, приспосабливаются к внешней среде и сосредотачивают внимание на производстве конкурентоспособной продукции, спрос на которую растет.

2. На стадии зрелости, когда накоплен значительный потенциал и определенный опыт работы в отрасли, организация переходит к активному участию в изменениях внешней среды, перестраивает свои взаимоотношения с поставщи-

ками, партнерами, потребителями таким образом, чтобы они соответствовали ее потенциалу.

3. Влияние факторов внешней и внутренней среды на принятие решений по формированию и реализации конкурентных преимуществ организаций отраслей, находящихся на различных стадиях жизненного цикла неодинаково.

Для целей исследования были сформированы подвыборки организаций на различных стадиях жизненного цикла, идентифицированных с помощью пяти-этапной модели жизненного цикла, чаще всего используемой в исследованиях [229], возрастные критерии были определены в соответствии с работой [98]. На стадии формирования (возраст до 5 лет) оказался 31% организаций, на стадии роста (возраст от 6 до 10 лет) – 23%, на стадии формализации (возраст более 10 лет) – 22%, на стадии зрелости (возраст более 20 лет) – 21%, на стадии старения и упадка – 3%. Распределение организаций по видам экономической деятельности представлено в таблице 39, распределение выборки по типу организаций (мелкие – 3-20 человек; средние – 21-100 человек; крупные – более 100 человек) – в таблице 38.

На более ранних стадиях развития преобладают мелкие и средние предприятия, что является естественным. Разнообразие видов их экономической деятельности и распределение возрастов свидетельствуют о репрезентативности данной выборки. Предприятия на стадии упадка в дальнейшем были исключены из исследования в связи со слишком маленькой выборкой.

Таблица 38 – Распределение предприятий по видам экономической деятельности и по стадиям организационного жизненного цикла

Вид экономической деятельности	Стадии жизненного цикла				
	Формирование	Рост	Формализация	Зрелость	Упадок
Обработывающее производство	3 (15,0%)	4 (26,7%)	3 (21,4%)	8 (57,2%)	1 (50%)
Строительство, связь, транспорт	3 (15,0%)	–	–	3 (21,4%)	–
Торговля	5 (25,0%)	4 (26,7%)	8 (57,2%)	3 (21,4%)	–
Услуги	9 (45,0%)	7 (46,6%)	3 (21,4%)	–	1 (50%)
Итого	20 (100%)	15 (100%)	14 (100%)	14 (100%)	2 (100%)

Таблица 39 – Распределение выборки по типу предприятий

Вид экономической деятельности	Стадии жизненного цикла				
	Формирование	Рост	Формализация	Зрелость	Упадок
Мелкие (3-20 чел.)	15 (75,0%)	4 (36,7%)	3 (21,4%)	–	1 (50,0%)
Средние (21-100 чел.)	3 (15,0%)	9 (60,0%)	8 (57,2%)	–	1 (50,0%)
Крупные (более 100 чел.)	2 (10,0%)	2 (13,3%)	3 (21,4%)	14 (100%)	–
Итого	20 (100%)	15 (100%)	14 (100%)	14 (100%)	2 (100%)

Для оценки степени влияния внешней среды на организационное развитие руководителям предприятий предлагалось оценить следующие переменные: наличие кризисных тенденций в отрасли, роста объемов производства, интенсивность конкуренции. Враждебность отраслевых условий определялась на основе показателей предсказуемости, агрессивности и изменчивости. Показатели предсказуемости внешней среды оценивались на основе утверждений относительно предсказуемости поведения поставщиков, конкурентов, потребителей, регулирующих органов и состояния финансовых рынков. Показатели агрессивности окружающей среды оценивали поведение поставщиков, конкурентов, потребителей, регулирующих органов и ведомств, общественных организаций и движений. Для определения изменчивости внешней среды предлагалось оценить изменение вкусов и предпочтений потребителей, изменение в продуктах, технологии производства, законодательстве. По каждому из показателей предсказуемости, агрессивности и изменчивости была вычислена средняя оценка. Статистическая значимость каждого из факторов представлена в таблице 40. Жирным шрифтом выделены статистически значимые для организационного развития факторы.

На стадии становления значительное влияние на развитие предприятия оказывают предсказуемость и агрессивность поведения поставщиков и конкурентов. В целом вновь созданные предприятия сильно зависят от внешнего окружения, поскольку их потенциал недостаточен для адекватной реакции на угрозы со стороны деловой среды.

Таблица 40 – Оценка значимости факторов внешней среды

Фактор	Стадии жизненного цикла организации							
	Становление		Рост		Формализация		Зрелость	
	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость
Наличие кризиса в отрасли	0,630	0,5287	1,24	0,8103	1,875	0,0615	1,8	0,0019
Рост объемов производства из-за увеличения спроса	0,494	0,6241	3,71	0,0002	7,5	0,00	1,222	0,2225
Рост объемов производства из-за увеличения государственных инвестиций	0,723	0,4715	8,67	0,00	5	0,00	0,6	0,5485
Интенсивность конкуренции	1,090	0,2757	2,17	0,03	1,67	0,0949	1	0,3173
Предсказуемость поведения поставщиков	2,156	0,0316	5,2	0,00	5	0,00	5	0,00
Предсказуемость поведения конкурентов	2,736	0,0063	8,67	0,00	7,5	0,00	3,6	0,0003
Предсказуемость поведения потребителей	1,155	0,2501	2	0,0455	1,25	0,2113	3,6	0,0003
Предсказуемость поведения регулирующих органов	0,873	0,3843	2	0,0455	2,14	0,0324	6	0,00
Предсказуемость ситуации на финансовых рынках	1,128	0,2627	5,2	0,00	1,13	0,2585	6	0,00
<i>Предсказуемость окружающей среды</i>	1,609	0,1096	7,22	0,00	18,75	0,00	12,16	0,00
Агрессивность поставщиков	2,052	0,0404	1,53	0,126	1,875	0,0615	1,39	0,6965
Агрессивность конкурентов	1,140	0,2543	1,3	0,1936	5	0,00	2,25	0,0244
Агрессивность потребителей	0,866	0,3898	2,17	0,03	2,14	0,0324	2,57	0,0102
Агрессивность поведения регулирующих органов	0,882	0,3789	1	0,3173	1,15	0,2501	2,57	0,0102
Агрессивность поведения общественных организаций и движения	0,821	0,4122	2,17	0,03	1,25	0,2113	2,57	0,0102
<i>Агрессивность окружающей среды</i>	1,152	0,2501	2,74	0,0061	5,6	0,00	8,65	0,00
Изменения вкусов и предпочтений потребителей	1,366	0,1738	2,6	0,0093	1,15	0,2501	1,38	0,1676
Изменения в продуктах	1,140	0,2543	1,86	0,0683	1,25	0,2113	1,5	0,1336
Изменения технологии производства	0,842	0,4009	1,3	0,1936	5	0,00	1,8	0,0019
Изменения в законодательстве, регулирующем рынок	0,960	0,3371	1,37	0,1707	1,25	0,2113	9	0,00
<i>Изменчивость окружающей среды</i>	1,077	0,2846	3,15	0,0016	3,15	0,0016	4,33	0,00

На стадии роста значимым фактором организационного развития является увеличение объемов производства вследствие государственных инвестиций, что свидетельствует о высоком уровне их зависимости от государства. Данный фактор оказался более значимым, чем рыночная конъюнктура, отраслевой кризис и рост объемов производства вследствие увеличения спроса, что в целом характерно для российской экономики, в которой доля государственного участия в различных формах, по разным оценкам, приближается к 50%. Об этом же свиде-

тельству и высокая значимость такого фактора, как предсказуемость регулирующих организаций. К числу значимых факторов респонденты отнесли и предсказуемость ситуации на финансовых рынках, поскольку для формирования и реализации конкурентных преимуществ растущим организациям необходимы значительные финансовые ресурсы, которые в достаточном объеме могут отсутствовать, что вынуждает прибегать к заимствованию. Кроме того, среди статистически значимых оказался фактор предсказуемости поведения поставщиков и конкурентов, что свидетельствует о влиянии отраслевых условий на развитие растущих организаций.

На стадии формализации значимым показателем для организационного развития является рост объемов производства вследствие роста спроса, что свидетельствует о возрастании зависимости результатов деятельности от рыночной конъюнктуры. Данный результат естественен. Если отрасль находится на подъеме, то предприятию проще увеличивать объем продаж на рынке. Влияние же фактора зависимости от государственных инвестиций на исследуемые организации ослабевает в процессе продвижения по стадиям жизненного цикла, что говорит о большей готовности предприятия к самостоятельности. Кроме того, в число статистически значимых критериев попал такой фактор как предсказуемость поведения конкурентов. Это связано с ростом интенсивности конкуренции в зрелых отраслях. Следует также отметить возросшую значимость изменчивости технологий и модернизации процессов для успешной деятельности организаций, находящихся на стадии формализации. Для таких предприятий технологические изменения выступают как приоритетные направления повышения конкурентоспособности и развития. Влияние остальных факторов оказалось статистически менее значимым.

На стадии зрелости значимыми факторами для развития предприятий являются предсказуемость действий регулирующих органов и ситуация на финансовых рынках. На смену высокой значимости фактора изменений технологий приходят изменения в законодательстве, регулирующем бизнес. Таким образом,

на данной стадии приоритетным для предприятия становится деятельность в соответствии с устоявшимися нормами и правилами.

Анализируя факторы предсказуемости, агрессивности и изменчивости внешней среды в целом, можно заметить, что по мере организационного развития их влияние на обеспечение конкурентоспособности возрастает. Это свидетельствует о том, что руководители более зрелых организаций осуществляют мониторинг большего количества внешних факторов и стремятся их учитывать при разработке стратегии.

При анализе влияния факторов внутренней среды на организационное развитие на различных стадиях жизненного цикла оценивались уровень формализации и централизации управления, а также значимость организационных изменений (таблица 41).

Таблица 41 – Оценка значимости факторов внутренней среды

Фактор	Стадии жизненного цикла организации							
	Становление		Рост		Формализация		Зрелость	
	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость
Формализация управления	1,04	0,2983	0,81	0,0703	1,96	0,05	2,54	0,0111
Централизация управления (организационная структура)	1,29	0,1971	1,35	0,177	1,85	0,0643	7,86	0,00
Организационные изменения за последнее время	0,32	0,749	1,74	0,0819	1,36	0,1736	4,86	0,00
Функциональные области изменений	0,35	0,7263	3,88	0,0001	2,24	0,0251	4,8	0,00
Изменения, осуществляющиеся в настоящее время	0,55	0,5823	2,59	0,0096	5,24	0,00	3,79	0,0002

Для оценки уровня формализации респондентам предлагался список утверждений о наличии документированной политики, процедур, положений об организационной структуре управления. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что статистически значимым фактором, влияющим на развитие предприятия, является централизация управления. Сильный лидер, являющийся генератором бизнес-идеи, определяет стратегическое направление развития, что во многом обуславливает конкурентоспособность молодой организации и соответствует российской бизнес-культуре. На стадии роста наиболее значимыми факторами для развития являются изменения в функциональных областях (пре-

имущественно в сфере маркетинга, производства и сбыта), влияющие на организационные компетенции. Наиболее значимым фактором на стадии формализации остаются изменения в функциональных областях (в сфере производства и инноваций), а также значимым становится формализация управления. На стадии зрелости наиболее значимыми факторами для развития предприятия являются формализация управления, а также организационные изменения, связанные с устранением затратных и неэффективных подразделений, а также оптимизация бизнес-процессов. Начиная со стадии роста, высокую значимость имеет фактор организационных изменений, осуществляемых для поддержания баланса с внешним окружением.

При анализе ответов на вопрос «Что обычно вызывает изменения в организации?» были получены результаты, представленные на рисунке 49.

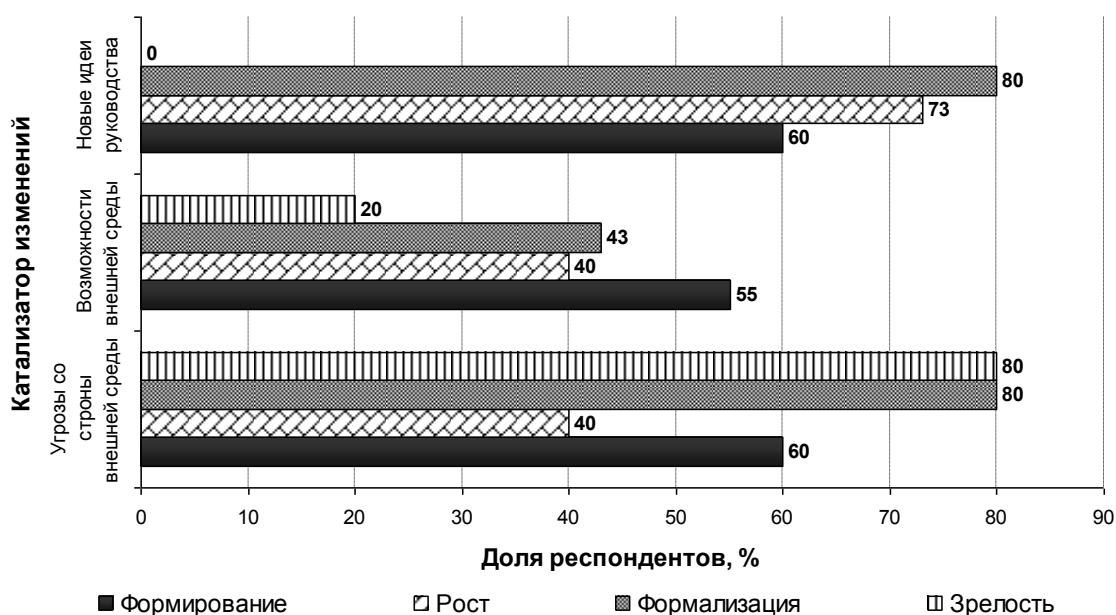


Рисунок 49 – Катализаторы изменений по стадиям ЖЦО

По мнению респондентов, по мере старения организаций факторы внешней среды начинают рассматриваться в большей степени как угрозы, а не как возможности для развития и конкурентоспособности. Кроме того организационные изменения, инициированные руководителями предприятий более интенсивны на стадии роста. На стадии зрелости в настоящее время находятся бывшие советские предприятия, руководители которых предпочитают реактивное управление

для нейтрализации угроз со стороны внешнего окружения, поэтому организационные изменения по инициативе руководства практически прекращаются.

Влияние реализуемой стратегии на результативность и конкурентоспособность организации оценивалось на основе утверждений, в которых определялся подход руководства предприятий к обновлению продуктам (услуг) и инновациям в целом, различным стратегическим задачам, а также реакция менеджмента на угрозы со стороны внешней среды, развитие системы управления и др. (таблица 42). Проведенный анализ статистической значимости ответов на вопросы относительно стратегических решений позволил сделать следующие выводы.

Наиболее значимой стратегической задачей на стадии становления является выбор рынка осуществления деятельности. При этом усилия руководителей предприятий сосредоточены на развитии собственной операционной системы и формировании системы управления. При этом значимым является такой фактор как реализация идей и осуществление инноваций на основе их тщательного анализа.

Наиболее значимыми стратегическими задачами на стадии роста являются выживание, создание репутации и обеспечение стабильности. Усилия руководителей направлены на развитие собственной операционной системы, усиление корпоративной культуры и решение кадровых вопросов. Освоение новых рынков осуществляется преимущественно на основе интеграции.

Наиболее значимыми стратегическими задачами на стадии формализации являются поддержание репутации и обеспечение стабильности. Решение кадровых вопросов и обновление продукции в ответ на требования рынка не менее значимы для развития предприятия. Выход на новые рынки осуществляется также за счет интеграции. На стадии зрелости, по мнению респондентов, наиболее значимым фактором является разработка нового продукта и поддержание деловой репутации и стабильности. Изменения в первую очередь касаются корпоративной культуры и решения кадровых вопросов. Организация реагирует на возможности и угрозы рынка и внешней среды, а также пытается усилить свои позиции путем активного вмешательства в отраслевые и рыночные условия.

Таблица 42 – Оценка значимости факторов, обусловленных стратегией организационного развития

Фактор	Стадии жизненного цикла организации							
	Становление		Рост		Формализация		Зрелость	
	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость	Ф-критерий Фишера	Значимость
Основная стратегическая задача – выжить	0,53	0,5961	2,27	0,0232	1,33	0,1835	1,384	0,1676
Основная задача стратегического поведения – выбрать рынок	1,08	0,2801	2	0,0455	1,875	0,0615	2	0,0455
Основная задача стратегического поведения – разработать новый продукт	0,99	0,3222	1,85	0,0643	1,25	0,2113	6	0,00
Основная задача стратегического поведения – обеспечение ресурсами	0,87	0,3843	1,31	0,1903	1,5	0,1336	2,57	0,0102
Основная задача стратегического поведения – обеспечение стабильности	0,93	0,3524	2,6	0,0093	5	0,00	2,57	0,0102
Основная задача стратегического поведения – создание репутации	1,01	0,3125	2,6	0,0093	4,4667	0,00	6	0,00
Основная задача стратегического поведения – создание своей уникальности	0,87	0,3843	1,04	0,2983	1,5	0,1336	2,57	0,0102
Развитие операционной системы	1,8	0,0719	4,33	0,00	1,33	0,1835	1,8	0,0719
Развитие системы управления	1,39	0,1645	2	0,0455	1,533	0,126	2,25	
Усиление корпоративной культуры	0,89	0,3735	2,17	0,03	1,875	0,0615	2,57	0,0102
Решения кадровых вопросов	0,92	0,3576	2,17	0,03	2,133	0,0332	6	0,00
Обновление продукции в ответ на требования рынка	1,04	0,2983	1,37	0,1707	2,2	0,0278	2,25	0,244
Реализация идей и осуществление инноваций на основе их тщательного анализа	1,17	0,2420	1,31	0,1936	1,53	0,126	1,06	0,2891
Организация реагирует на возможности и угрозы рынка и внешней среды	1,01	0,3125	1,24	0,215	1,8	0,0719	2,57	0,0102
Организация нацелена на усиление позиций путем активного вмешательства в отраслевые и рыночные условия	0,70	0,4839	1,31	0,1936	1,33	0,1835	2,57	0,0102
По сравнению с конкурентами организация инновационная	0,70	0,4839	2	0,0455	1,8	0,0719	1,06	0,2891
Активный контроль издержек	0,84	0,4009	1,53	0,126	1,33	0,1835	3,6	0,0003
Выходя на новые рынки, осуществляет интеграцию	0,84	0,4009	2,35	0,0188	2,14	0,0324	2,25	0,244
Диверсифицирует свою деятельность	0,76	0,4473	2	0,0455	1,15	0,2501	2,57	0,0102

На основе полученных результатов исследования можно сделать следующие выводы. На стадиях становления и роста стратегические решения связаны с приспособлением к внешней среде, путем компенсации угроз со стороны поставщиков и конкурентов, реализации возможностей на финансовых рынках и рынках сбыта. Таким образом, первая гипотеза подтвердилась. Вторая гипотеза о переходе зрелых организаций к активному участию в изменениях внешней среды также нашла свое подтверждение. В результате исследований было выявлено, что на стадии зрелости организации не только реагирует на возможности и угрозы рынка, но и вмешиваются в развитие отраслевых и рыночных условий деятельности. Однако вопрос о соотношении внутреннего потенциала организации и возможности изменения ее деловой среды требует дальнейшего изучения. Третья гипотеза также нашла свое подтверждение. По мере развития организации количество факторов, влияющих на конкурентоспособность, возрастает и нуждается в мониторинге и дополнительном исследовании.

В целом, результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что стратегические направления организационно-экономического развития организаций можно рассматривать только в тесной взаимосвязи с жизненными циклами всех уровней (отрасли, организации, технологии, товара, организационных способностей и т.п.). Подобный полидинамический подход к стратегическому анализу деловой среды позволяет не только выявить существующие благоприятные возможности, но и сформировать условия для эффективной реализации имеющегося у предприятия потенциала развития и обеспечения долговременной конкурентоспособности на отраслевом, рыночном и организационном уровнях.

5.3 Стратегический анализ и оценка эффективности стратегий развития предприятий г. Смоленска

В 2011 г. индекс промышленного производства Смоленской области составил 101,1% к 2010 г., что свидетельствует о преодолении кризисных тенденций в экономике региона. Одним из основных условий успешного функционирования промышленных предприятий является эффективная система принятия обоснованных стратегических, тактических и оперативных решений на базе достоверной информации о факторах деловой среды, полученной в ходе аналитической деятельности. Разработанная в ходе диссертационного исследования динамическая концепция стратегического анализа была реализована на промышленных предприятиях Смоленской области. В качестве объектов исследования были выбраны ОАО «Смоленский авиационный завод» (авиационное машиностроение), ОАО ПО «Кристалл» (алмазообработка), ООО «Теллура» (производство строительных материалов), ФГУП СПО «Аналитприбор». Общая характеристика предприятий представлена в приложениях 2-5. Задачи стратегического анализа были установлены, исходя из стадий организационных жизненных циклов, жизненных циклов отраслей и рынков сбыта (таблица 43).

Таблица 43 – Задачи стратегического анализа организационно-экономического развития предприятий – объектов исследования

Предприятия – объекты исследования	Задачи стратегического анализа	Обоснование
ОАО ПО «Кристалл»	Стратегический анализ и оценка потенциала развития предприятия	Растущий рынок Стадия организационного жизненного цикла – зрелость
ООО «Теллура»	Стратегический анализ условий и факторов конкурентоспособности предприятия	Зрелая организация в зрелой отрасли, работающая на растущих рынках сбыта
ФГУП СПО «Аналитприбор»	Стратегический анализ отрасли и конкурентов	Отрасль является зрелой Стадия организационного жизненного цикла – зрелость
ОАО «Смоленский авиационный завод»	Разработка организационного обеспечения системы стратегического анализа (регламент процесса)	Организационная реструктуризация предприятия Низкая эффективность системы организационного обеспечения стратегических решений

Анализ отраслевых и рыночных условий бизнеса ОАО «Смоленский авиационный завод» (приложение 2) позволил сделать вывод о наличии благоприятных возможностей для его организационно-экономического развития. С целью оценки финансового состояния, финансовой обеспеченности и возможности привлечения внешнего финансирования был проведен финансовый анализ, результаты которого представлены в приложении 2. В ходе анализа было выявлено, что стратегическая цель ОАО «Смоленский авиационный завод» о достижении 10% уровня рентабельности продукции, поставленная еще в 2005 г., так и не была достигнута, объем продаж не соответствует запланированному (рисунок 50), а заработная плата работников является одной из самых низких среди промышленных предприятий Смоленской области (в 2011 г. среднемесячная заработная плата производственного рабочего составляла 14971 руб., в то время как в г. Смоленске – 16100 руб.). Предприятие не обладает внутренними резервами для осуществления дорогостоящих проектов, значительная часть финансовых ресурсов вложена в запасы сырья и комплектующих, которые являются неликвидными.

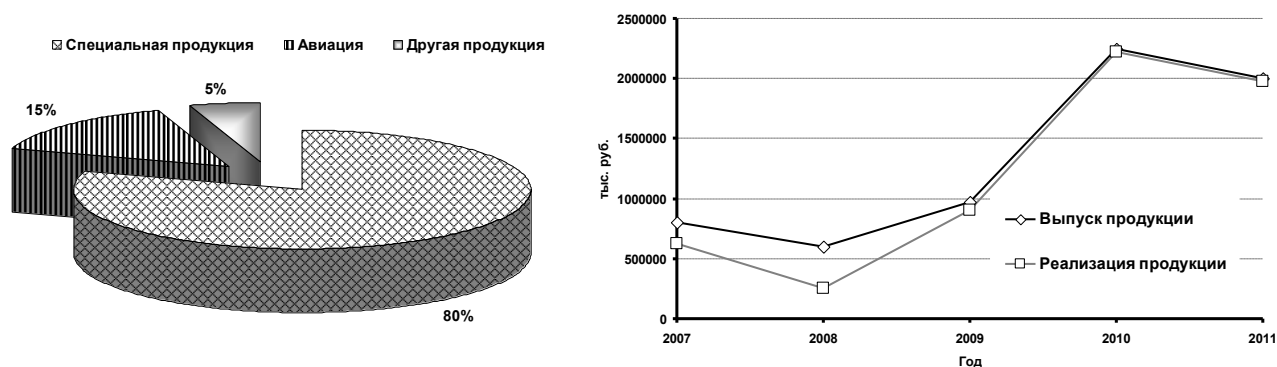


Рисунок 50 – Выпуск и реализация продукции ОАО «Смоленский авиационный завод» в 2007-2011 гг.

На основе результатов финансового анализа и интервьюирования руководителей предприятия была сформулирована гипотеза о том, что наиболее вероятной причиной сложившейся ситуации является неэффективная система управления организацией. Организационная структура управления предприятием является линейно-функциональной, ее основной недостаток связан с наличием

слишком длинной цепи команд от руководителя до непосредственного исполнителя. Существующая организационная структура управления снижает скорость прохождения информации, а в ряде случаев приводит к ее потере. Дальнейший анализ системы управления ОАО «Смоленский авиационный завод» позволил выявить следующие недостатки:

– неэффективная деятельность по формированию стратегии, обусловленная неудовлетворительной организацией информационно-аналитической работы. Процесс формирования и реализации стратегии развития в ОАО «Смоленский авиационный завод» показан на рисунке 51. Как следует из данной схемы, при принятии стратегических решений не учитывается мнение руководителей среднего звена. При разработке бюджетов используется подход «сверху-вниз», согласно которому подразделения не участвуют в разработке бюджетов, а только предоставляют исходную информацию в планово-экономический отдел, который и формирует бюджеты для подразделений. В результате планово-экономический отдел и отдел маркетинга не смогли выявить возможности диверсификации деятельности, что помогло бы снизить зависимость предприятия от госзаказов;

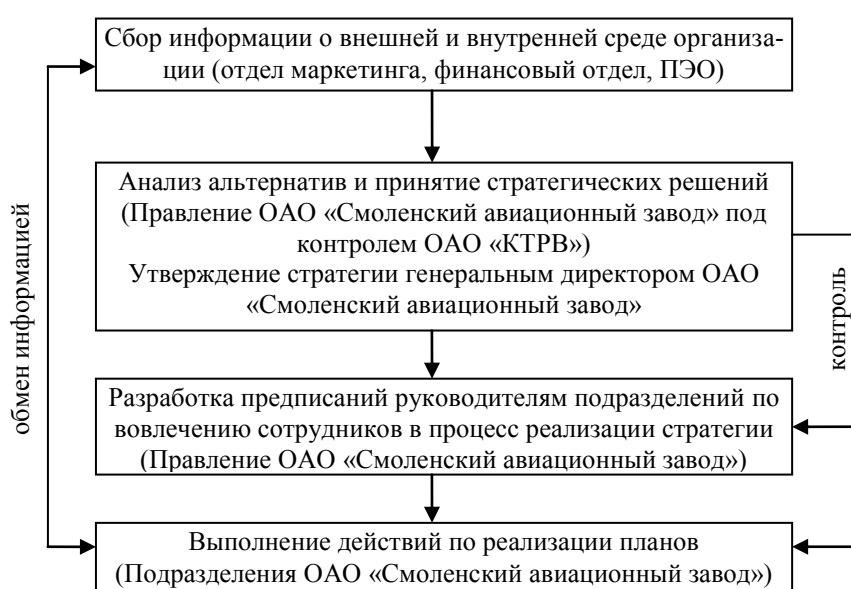


Рисунок 51 – Процесс разработки и реализации стратегии развития ОАО «Смоленский авиационный завод»

– неэффективная работа по сбору информации. В организации наблюдается дублирование операций по сбору данных, низкий уровень информационного

взаимодействия сотрудников, что приводит к противоречивости и недостоверности информации, используемой руководством при принятии решений;

– неэффективный контроль. Главным акционером ОАО «Смоленский авиационный завод» является ОАО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение» (ОАО «КТРВ») устанавливает плановые показатели для предприятия. А неэффективная информационно-аналитическая работа в ОАО «Смоленский авиационный завод» не позволяет обосновать изменение нормативов. Отсутствие в организации системы BSC не позволяет увязать стратегические цели с мероприятиями по их достижению и контролировать их в процессе реализации стратегии.

Выявленные недостатки подтвердили гипотезу о неэффективной системе управления и неэффективной организации учетно-аналитической работы на предприятии. Для устранения данной проблемы было разработаны предложения по совершенствованию организационного и информационного обеспечения аналитической деятельности, позволяющие упорядочить сбор и обработку данных о внешней и внутренней среде для принятия стратегических решений с учетом мнений руководителей среднего звена. Для этого потребовалось решить следующие задачи: 1) разработка регламента процесса «Стратегический организационно-экономический анализ»; 2) разработка динамической сбалансированной системы показателей DBSC.

В рамках решения данных задач был разработан регламент процесса «Стратегический организационно-экономический анализ» (приложение 2) и система DBSC (таблица П2.12).

Для оценки ожидаемого эффекта от внедрения предложенных мероприятий были привлечены эксперты (руководители отдела маркетинга, ПЭО, главный бухгалтер, зам. генерального директора по маркетингу, зам генерального директора по финансам) (таблица 44). В качестве оценочного показателя использовался коэффициент качества выполнения управленческих функций ($K_{кф}$). По оценкам экспертов внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления повысить качество выполнения управленческих функций на 25%. Кроме того повышение уровня достоверности информации о рынках сбыта

позволит найти возможности диверсификации, что обеспечит рост выручки от продаж. В результате более эффективного расходования, распределения и контроля ресурсов, снижения себестоимости по оценкам руководства предприятия к 2015 г. ожидается достижение планового показателя рентабельности продукции 10%.

Таблица 44 – Оценка качества выполнения управленческих функций

Управленческие функции	K_g	До реализации мероприятий		После реализации мероприятий	
		P_i	Мультиплицированная оценка ($K_g * P_i$)	P_i	Мультиплицированная оценка ($K_g * P_i$)
Планирование	0,1	6	6	8	8
Анализ	0,2	6	6 6	9	9 9
Учет	0,1	7	7	9	9
Контроль и регулирование	0,1	7	7	8	8
Мотивация	0,1	4	4	6	6
Информационная поддержка принятия управленческих решений	0,1	4	4	7	7
Координация действий сотрудников	0,1	3	3	4	4
Принятие стратегических решений	0,2	2	2 2	5	5 5
Сумма	1	Средняя оценка	5	Средняя оценка	7,5
Коэффициент качества выполнения управленческих функций		50%		75%	

Стратегический анализ ООО «Теллура» по исходным данным, представленным в приложении 3. проводился с использованием разработанной в ходе диссертационного исследования методической модели и инструментов. Формирование стратегии организационно-экономического развития осуществлялось с помощью имитационной динамической модели (ИДМ) предприятия.

При построении модели маркетинговой подсистемы ИДМ была использована система имитационного моделирования управления предприятием «Дельта» [130]. В данной модели на решение потребителей о совершении покупки оказывают влияние следующие факторы: цена; сервис: полное пред- и послепродажное

обслуживание; реклама; качество, обеспечиваемое научными исследованиями по совершенствованию оборудования, материалов, технологических процессов, разработкой новой продукции и маркетинговыми исследованиями. С учетом этого изменение сбыта в периоде t может быть представлено выражением (19):

$$\Delta C_t = \Delta C_t(P) + \Delta C_t(A) + \Delta C_t(S) + \Delta C_t(R), \quad (19)$$

где $\Delta C(P)$ – изменение сбыта в результате изменения цены, $\Delta C(A)$ – изменение сбыта в результате рекламы, $\Delta C(S)$ – изменение сбыта в результате улучшения сервиса, $\Delta C(R)$ – изменение сбыта за счет повышения качества товаров и услуг, обеспечиваемое исследованиями.

Изменение сбыта в результате изменения цены рассчитывается по формуле (20) с учетом ценовой эластичности спроса, которая определяется по статистическим данным:

$$\Delta C_t(P) = \frac{\varepsilon \cdot (P_t - P_{t-1}) \cdot C_{t-1}}{P_{t-1}}, \quad (20)$$

где P_{t-1}, P_t – цена, соответственно в периоде $(t-1)$ и t , ε – средняя эластичность спроса.

Изменение сбыта в результате рекламы на рынке i рассчитывается в модели по формуле (21):

$$\Delta C_t^i(A) = \left[a_1 + a_2 \cdot e^{-\left(\frac{A_t - A_{\max}}{a_3}\right)^2} \right] \cdot C_{t-1}, \quad (21)$$

где a_1 – константа, означающая минимальный прирост сбыта при отсутствии рекламы (информация о продукции распространяется по неформальным коммуникационным сетям), a_2 – константа, показывающая увеличение сбыта при максимальном влиянии затрат на рекламу, a_3 – константа, сглаживающая влияние рекламы на увеличение сбыта, рассчитывается по следующей формуле (22):

$$a_3 = \sqrt{\frac{(A - A_{\max})^2}{\ln a_2 - \ln\left(\frac{\Delta C(A)}{C_{t-1}}\right)}}, \quad (22)$$

Значения показателей для расчета a_3 определяются по результатам предшествующего периода, либо используются оценки экспертов.

A_{\max} – максимальное влияние рекламы – константа, показывающая максимально возможное воздействие затрат на рекламу на сбыт, выражается в процентах максимально возможных затрат на рекламу к обороту прошлого периода. Она определяет «точку насыщения», так как большие затраты на рекламу не приводят к увеличению объема сбыта. Воздействие затрат на рекламу, стимулирующую сбыт, носит краткосрочный характер. Основной эффект достигается в текущем периоде в виде увеличения сбыта от d_1 суммы затрат, отдача от d_2 суммы происходит в следующем периоде.

Показатель A_t – влияние рекламы, рассчитывается по формуле (23):

$$A_t = d_2 \cdot A_{t-1} + d_1 \cdot \frac{I_{ij}^A}{V_{t-1}} \cdot \frac{100 \cdot (L_j + M_i)}{2}, \quad (23)$$

где A_{t-1}, A_t – влияние рекламы, соответственно, в прошлом и текущем периодах, I_{ij}^A – затраты на рекламу в текущем периоде по продукту j на рынке i , V_{t-1} – оборот прошлого периода, L_j – влияние жизненного цикла продукции (0,1-1,0), M_i – влияние жизненного цикла рынка (0,1-1,0). Параметры d_1, d_2, L_j, M_i определяются экспертно.

Изменение сбыта в результате улучшения сервиса рассчитывается в модели для каждого продукта j на рынке i по формуле (24):

$$\Delta C_{ij}(S) = \left[b_1 \cdot e^{-\left(\frac{S_i - S_{\max}}{b_2}\right)^2} \cdot k_{si} \right] \cdot C_{t-1}, \quad (24)$$

где b_1 – константа, показывающая увеличение объема сбыта при максимальном влиянии затрат на сервисное обслуживание, S_{\max} – максимальное влияние сервиса – константа, показывающая максимально возможное воздействие затрат на сервис на объем сбыта, выражается в процентах максимально возможных затрат на сервис к обороту прошлого периода.

Сервис является более долгосрочным инструментом маркетинга, чем реклама, поскольку между капиталовложениями в сервис и результатом в виде увеличения качества обслуживания происходит значительный промежуток времени. Влияние затрат на сервис в текущем периоде – d_3 , влияние в следующем периоде – d_4 от общих затрат на сервис.

Показатель «влияние сервиса» рассчитывается по формуле (25):

$$S_t = d_4 \cdot S_{t-1} + d_3 \cdot \frac{I_t^S}{V_{t-1}} \cdot 100, \quad (25)$$

где S_{t-1}, S_t – влияние сервиса, соответственно, в прошлом и текущем периодах, I_t^S – затраты на сервис в текущем периоде, V_{t-1} – оборот прошлого периода.

Коэффициент сервиса k_{sij} – константа, распределяющая затраты на сервис по продукту j на рынке i $\left(\sum_{j=1}^m k_{sij} = 1 \right)$, b_2 – константа, необходимая для сглаживания влияния сервиса на объем сбыта, определяется аналогично a_3 .

Изменение объема сбыта за счет повышения качества продукции, обеспечиваемое исследованиями, определяется для каждого рынка по формуле (26):

$$\Delta C_t^i(R) = \left[c_1 + c_2 \cdot e^{-\left(\frac{R_t - R_{\max}}{c_3} \right)^2} \cdot k_{Ri} \right] \cdot C_{t-1}, \quad (26)$$

где c_1 – константа, означающая минимальный прирост объема сбыта при отсутствии собственных исследований, c_2 – константа, показывающая увеличение сбыта при максимальном влиянии затрат на исследования, c_3 – константа, сглаживающая влияние исследований на увеличение сбыта, рассчитывается аналогично a_3 , k_{Ri} – коэффициент исследований, служит для распределения затрат на исследования по рынкам, R_{\max} – максимальное влияние исследований, R_t – влияние исследований, рассчитывается по формуле (27):

$$R_t = d_6 \cdot R_{t-1} + d_5 \cdot \frac{I_t^R}{V_{t-1}} \cdot 100, \quad (27)$$

где I_t^R – затраты на исследования.

Исследования являются долгосрочным инструментом маркетинга. Максимальный эффект от инвестиций в исследования проявляется только в последующих периодах, что учитывается коэффициентами d_5 и d_6 .

Прогнозируемый объем сбыта корректируется в модели на коэффициент конъюнктуры (28), показывающий изменение емкости рынка. Значение коэффициента более 100 означает рост емкости рынка, менее 100 – ее уменьшение.

$$C_{ij}^{kop} = C_{ij} \cdot \frac{k_k}{100} \quad (28)$$

Значение коэффициента конъюнктуры определяется экспертно.

После расчетов по вышеприведенным формулам определяется объем сбыта в натуральном выражении каждого вида продукции (29) с учетом изменения цены, затрат на рекламу, сервис, исследования и рыночной конъюнктуры:

$$C_{ij}^{kop} = \sum_{i=1}^n C_{ij} \quad (29)$$

Из маркетинговой подсистемы в другие подсистемы промышленного предприятия передаются следующие количественные данные:

- в производственную и финансовую подсистемы – объем продаж C_t^{nop} и цена P_t по каждому продукту;
- в финансовую подсистему – сумма затрат на рекламу I_t^A , исследования I_t^R и сервис I_t^S по всем продуктам.

В основе модели производственной подсистемы лежат известные соотношения из теории технико-экономического анализа. В производственную подсистему из маркетинговой подсистемы передается информация о планируемом объеме продаж C_t^{nop} и о цене P_t по каждому продукту. Уравнения материальных и денежных потоков в производственной подсистеме представлены в модели следующими соотношениями.

Планируемый *объем производства* каждого вида продукции в текущем периоде t рассчитывается в натуральном выражении по формуле (30):

$$\begin{array}{l} \text{Планируемый} \\ \text{объем} \\ \text{производства} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Планируемый} \\ \text{объем продаж} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Планируемый} \\ \text{запас продукции} \\ \text{на конец периода } t \end{array} - \begin{array}{l} \text{Запас готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{начало периода } t \end{array} \quad (30)$$

При планировании объема производства ограничивающим фактором в производственной подсистеме является величина производственных мощностей.

Коэффициент использования производственной мощности рассчитывается по формуле (31):

$$\kappa_{ум} = \frac{V_t^{пл}}{M_{сз}}, \quad (31)$$

где $V_t^{пл}$ - планируемый объем производства, $M_{сз}$ - среднегодовая производственная мощность. Если $\kappa_{ум} > 1$, то это свидетельствует о необходимости принятия решения о наращивании производственной мощности.

Потребность в закупках сырья и материалов рассчитывается исходя из производственной потребности и запасов по формуле (32):

$$\begin{aligned} \text{Потребность в} & & \text{Производственная} & & \text{Планируемые запасы} & & \text{Запасы сырья} \\ \text{закупках сырья и} & = & \text{потребность} & + & \text{сырья и материалов} & - & \text{и материалов на} \\ \text{материалов} & & & & \text{на конец периода} & & \text{начало периода} \end{aligned} \quad (32)$$

$$\begin{aligned} \text{Производственная} & & \text{Планируемый объем} & & \text{Затраты сырья и материалов} \\ \text{потребность} & = & \text{производства} & \times & \text{на единицу продукции} \\ & & & & \text{(нормативы)} \end{aligned}$$

Затраты труда на выполнение производственной программы и *прямые затраты на оплату труда* рассчитываются по формулам (33) и (34):

$$\text{Затраты труда} = \text{Объем производства} \times \text{Затраты труда на единицу изделия} \quad (33)$$

$$\begin{aligned} \text{Прямые затра-} & & \text{Зарботная плата на} & & \text{Начисления на заработную плату} \\ \text{ты на оплату} & = & \text{выполнение производственной} & + & \text{производственных рабочих во} \\ \text{труда} & & \text{программы} & & \text{внебюджетные фонды} \end{aligned} \quad (34)$$

Зарботная плата на выполнение производственной программы рассчитывается по формуле (35):

$$\begin{aligned} \text{Зарботная плата} & & & & & & \\ \text{основных производственных} & = & \text{Затраты труда} & \times & \text{Часовая тарифная ставка} \\ \text{рабочих} & & & & & & \end{aligned} \quad (35)$$

Общепроизводственные накладные расходы представляют собой все затраты, связанные с производством продукции за исключением затрат на сырье и материалы и оплату труда, и подразделяются на постоянные и переменные (36):

$$\begin{aligned} \text{Общепроизводственные} & & \text{Переменные} & & \text{Постоянные} \\ \text{накладные расходы} & = & \text{накладные} & + & \text{накладные} \\ & & \text{расходы} & & \text{расходы} \end{aligned} \quad (36)$$

Постоянные накладные расходы включают амортизацию оборудования и производственных зданий, не прямые затраты материалов, затраты на энергетические ресурсы, заработную плату производственного персонала с начислениями, затраты на содержание и ремонт оборудования, затраты на текущий ремонт основных фондов и др. Переменная часть накладных расходов рассчитывается по нормативу от прямых трудовых затрат (37). Это справедливо при следующих допущениях: прямой труд является значимой долей издержек; величина вложенного прямого труда не слишком различается для различных видов продукции; продукция не слишком сильно отличается по габаритам и размеру партии; может быть установлена сильная корреляция между прямым трудом и списываемыми накладными расходами.

$$\begin{array}{l} \text{Переменные} \\ \text{накладные} \\ \text{расходы} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Прямые затраты труда} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Норматив} \\ \text{переменных накладных} \\ \text{расходов} \end{array} \quad (37)$$

Величина *производственных затрат* рассчитывается по формуле (38):

$$\begin{array}{l} \text{Производственные} \\ \text{затраты} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Прямые затраты} \\ \text{на сырье и материалы} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Прямые затра-} \\ \text{ты на оплату} \\ \text{труда} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Общепроизводст-} \\ \text{венные накладные} \\ \text{расходы} \end{array} \quad (38)$$

Административные расходы включают амортизацию, аренду, затраты на освещение, отопление зданий и сооружений непроизводственного назначения, командировочные и канцелярские расходы, оплату услуг связи, проценты за кредит, налоги, включаемые в себестоимость продукции и др.

Из производственной подсистемы в финансовую подсистему передаются следующие количественные данные:

- дополнительная потребность в производственной мощности;
- производственные затраты по каждому продукту.

В модели финансовой подсистемы учитываются все каналы притока и оттока денежных средств промышленного предприятия. В финансовую подсистему передаются следующие количественные данные:

- из маркетинговой подсистемы - объем продаж C_t^g и цена P_t по каждому продукту; сумма затрат на рекламу I_t^A , исследования I_t^R и сервис I_t^S по всем продуктам;

– из производственной подсистемы дополнительная потребность в производственной мощности; производственные затраты по каждому продукту.

Поток денежных средств рассчитывается по формуле (39):

$$ДП = ДП1 + ДП2 + ДП3 \quad (39)$$

где $ДП1$ – поток денежных средств от основной деятельности; $ДП2$ – поток денежных средств от инвестиционной деятельности; $ДП3$ – поток денежных средств от финансовой деятельности. Для описания денежных потоков в модели финансовой подсистемы предприятия используются уравнения (40) – (42).

Поток денежных средств от основной деятельности:

$$ДП1 = \text{Приток денежных средств от основной деятельности} - \text{Отток денежных средств от основной деятельности} \quad (40)$$

$$\begin{aligned} \text{Приток денежных средств от основной деятельности} &= \text{Выручка от реализации текущего периода} + \text{Погашение дебиторской задолженности} + \text{Авансы, полученные от покупателей и заказчиков} \end{aligned}$$

Выручка от реализации текущего периода рассчитывается как сумма произведений планируемого объема продаж и цены по каждому виду продукции. Объем погашения дебиторской задолженности и величина авансов, полученных от покупателей и заказчиков, прогнозируется на основе экспертных оценок.

Отток денежных средств от основной деятельности включает в себя оплату материалов, оплату труда, общепроизводственные накладные расходы, коммерческие расходы, административно-управленческие расходы. Дефицит денежных средств ($ДП1 < 0$) отражает потребность в краткосрочном финансировании основной деятельности, которая может быть покрыта за счет финансовой или инвестиционной деятельности. Невозможность краткосрочного финансирования основной деятельности требует пересмотра производственных показателей.

Поток денежных средств от инвестиционной деятельности рассчитывается по формуле (41):

$$ДП2 = \text{Приток денежных средств от инвестиционной деятельности} - \text{Отток денежных средств в результате инвестиционной деятельности} \quad (41)$$

$$\begin{aligned} \text{Приток денежных средств от инвестиционной деятельности} &= \text{Реализация основных средств} + \text{Реализация прочих долгосрочных активов} + \text{Прочие доходы от инвестиций} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Отток денежных средств в результате инвестиционной деятельности} &= \text{Приобретение основных средств и нематериальных активов} + \text{Вложения в капитальное строительство} + \text{Приобретение ценных бумаг других предприятий} + \text{Прочие инвестиции} \end{aligned}$$

Отрицательное значение ДПЗ отражает потребность в финансировании инвестиционной деятельности, которая может быть покрыта за счет основной деятельности (инвестирование прибыли) или финансовой деятельности. Невозможность финансирования инвестиционной деятельности требует пересмотра инвестиционных проектов и планов по реконструкции основных фондов.

Поток денежных средств от финансовой деятельности рассчитывается по формуле (42):

$$\begin{aligned} \text{ДПЗ} &= \text{Приток денежных средств от финансовой деятельности} + \text{Отток денежных средств от финансовой деятельности} \quad (42) \\ \text{Приток денежных средств от финансовой деятельности} &= \text{Получение краткосрочных кредитов и займов} + \text{Получение долгосрочных кредитов и займов} + \text{Размещение дополнительных акций} + \text{Прочие поступления} \\ \text{Отток денежных средств от финансовой деятельности} &= \text{Погашение кредитов и займов} + \text{Налог на прибыль} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Выплаты дивидендов и прочие выплаты} \end{aligned}$$

Влияние внешней среды на деятельность промышленного предприятия учитывается в модели посредством экономических, социально-культурных, технологических, рыночных и отраслевых условий. *Экономические условия* представлены с помощью таких показателей, как уровень инфляции, ставка рефинансирования, ставка по кредитам, налоговые ставки. Они определяются на основе прогнозных экспертных оценок и официальных данных правительства и вводятся в модель перед началом каждого расчетного периода. *Социально-культурные условия*, в первую очередь, определяются вкусами и предпочтениями потребителей, формируют спрос. Они учитываются при построении функции спроса на каждом целевом рынке предприятия. *Технологические условия* влияют на производственный потенциал предприятия, учитываются при формировании производственной программы и оцениваются экспертно. *Рыночные условия* представлены в модели показателями ценовой эластичности спроса, влияния жизненного цикла продукта и рынка на спрос, влияния рекламы, влияния улучшения сервиса, влияния качества товаров и услуг, обеспечиваемого исследованиями на измене-

ние сбыта. *Давление поставщиков* выражается в таких показателях как цены на сырье, материалы, энергию, оборудование, уровень заработной платы, процентная ставка по кредитам, условия расчетов с поставщиками, уровень кредиторской задолженности. *Влияние потребителей* отражено в модели с помощью функции спроса и величины дебиторской задолженности.

В приложении 4 приведены результаты верификации ИДМ и оценка ее адаптивности.

На первом этапе стратегического анализа были идентифицированы стадии жизненного цикла отрасли (зрелость), рынка сбыта (рост), организации (зрелость), в соответствии с которыми с помощью матриц (рисунок 29) была выявлена наиболее значимая задача стратегического анализа – анализ условий и факторов конкурентоспособности предприятия. На следующем этапе в соответствии с разработанными лингвистическими оценочными шкалами была проведена оценка отраслевых и рыночных условий функционирования предприятия (таблица ПЗ.5). Используемая в ходе оценки информация, одновременно являлась исходной для проведения расчетов по модели. Результаты анализа динамических взаимосвязей потенциала предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта представлены в таблице 45.

Таблица 45 – Анализ соответствие потенциала ООО «Теллура» потенциалам рынков снабжения и сбыта

Потенциал предприятия	Потенциал рынков					
	Потенциал рынка снабжения			Потенциал рынка сбыта		
	низкий	средний	высокий	низкий	средний	высокий
низкий		X			X	
средний						
высокий						

На основе стратегического анализа была предложена стратегия лидерства на основе низких издержек. Позиционирование на матрице стратегических решений позволило уточнить стратегию предприятия (рисунок 52).



Рисунок 52 – Стратегические решения по развитию ООО «Теллура»

Имитация реализации стратегии предприятия осуществлялась с помощью разработанной ИДМ. Перед осуществлением расчетов по модели стратегия развития была детализирована до функциональных стратегий и бюджетов подсистем ООО «Теллура». Результаты расчетов по модели представлены в приложении 4. В ходе анализа результатов реализации стратегии были получены следующие выводы о том, что стратегия лидерства за счет низких издержек позволяет предприятию уже через год улучшить финансово-экономические показатели (рост рентабельности активов на 3,4%, рентабельности продаж – на 2%) и через два года обеспечить рост конкурентоспособности (увеличение доли рынка на 3,5%). После анализа полученных результатов руководством ООО «Теллура» данная стратегия была принята к реализации.

Стратегический анализ развития ОАО ПО «Кристалл» был направлен на оценку и выявление резервов повышения эффективности реализации организационных компетенций. Для этого была использована разработанная в рамках диссертационного исследования методика экономического анализа. Анализ производственного потенциала показал, что оборудование, эксплуатируемое на предприятии, имеет разный возрастной состав, от нового до эксплуатируемого более 10 лет, но это не указывает на то, что материально-техническая база «Кристалла» устарела, поскольку специфика производства такова, что кардинальное обновление технологий происходит редко. Технологический уровень производственного объединения «Кристалл» не ниже чем в Бельгии или Израиле. При этом оборудование постоянно совершенствуется и модернизируется для поддержания уровня качества продукции на высшем уровне. Из таблицы 46 видно, что инвестиции на техническое перевооружение и модернизацию оборудования возрастают каждый год.

Таблица 46 – Показатели инновационной деятельности ОАО ПО «Кристалл»

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Коэффициент износа оборудования	0,573	0,529	0,484	0,412	0,362	0,31
Коэффициент обновления оборудования	0,294	0,157	0,122	0,175	0,076	0,05
Инвестиции на техническое перевооружение, тыс. руб.	56289,6	65885,2	31479,18	36762,13	32776,13	43284,28
в т.ч. по основному производству, тыс. руб.	27042,40	27192,20	21955,73	24475,29	21145,00	24091,75

Продукция ПО «Кристалл» позиционируется в нише высококачественных, элитных бриллиантов: 90% бриллиантов изготовлены с качеством Very Good и Excellent. Их доля в соответствующем сегменте мирового рынка достигает 30. Именно в производстве и реализации таких бриллиантов «русской огранки» руководство «Кристалла» видит свой основной потенциал развития. Одним из инструментов реализации этого потенциала является собственная торговая сеть. Центр продаж находится в Смоленске. В 1992 году, с открытием первого торгового представительства «Кристалла» – «Smolensk Diamonds» в Бельгии, началось формирование зарубежной торговой сети предприятия. Около 20 компаний из числа зарубежных клиентов «Кристалла» регулярно приобретают крупные пар-

тии товара в Смоленске, причем на 6 из них приходится до 80% всего объема продаж. В настоящее время клиентами «Кристалла» и его зарубежных представительств являются более 150 компаний в различных регионах мира, в том числе в Европе, США, Израиле, странах Юго-Восточной Азии и СНГ. В 2002 г. на базе ПО «Кристалл» с целью создания оптимальных условий для использования производственных и интеллектуальных ресурсов была создана Ассоциация «Смоленские бриллианты», в состав которой вошли СКТБ «Кристалл» и семь гранильных предприятий «Кристаллдиам», «Феникс Даймондз», «Смоленск-Таше», «Смоленск-Ориентал», «КД-Прогресс», «Алмаз», «Содружество», а также фабрика по изготовлению оборудования и оснастки «Алмаз-Сервис» (рисунок 53).

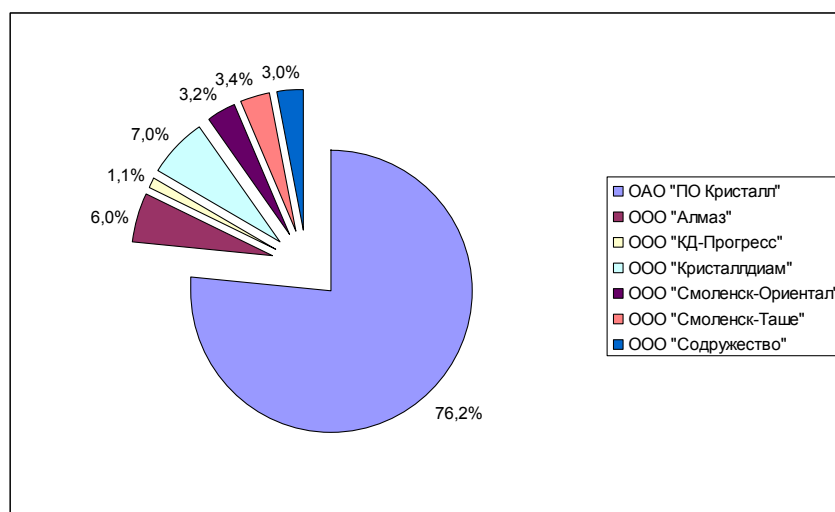


Рисунок 53 – Доли объема готовой продукции (в стоимостном выражении) предприятий Ассоциации «Смоленские бриллианты» в 2011 г.

Ассоциация решает вопросы обеспечения сырьем, финансирования и кредитования, организации внешнеэкономической деятельности, обучения специалистов, а также представляет интересы ее участников в различных государственных и правительственных организациях, научных и отраслевых институтах. За время деятельности Ассоциации в Смоленске создана комплексная инфраструктура, позволяющая ее членам оптимизировать весь рабочий цикл – от приобретения сырья до реализации готовой продукции.

В настоящее время одной из основных задач управления предприятием является дальнейшее совершенствование структуры подготовки специалистов всех уровней для алмазообрабатывающих производств. Руководством ОАО ПО «Кри-

сталл» было принято решение организации обучения непосредственно на предприятии специалистов всех уровней: рабочих, инженеров-технологов, менеджеров, экономистов, разработчиков алмазообрабатывающего оборудования и приборов, научных работников высшей квалификации в области физики и технологии обработки алмазов (таблица 47).

Таблица 47 – Результаты подготовки специалистов всех уровней для алмазообрабатывающих производств ОАО ПО «Кристалл»

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011
Затраты на обучение персонала, тыс. руб.	3685	3489	3448	2298	1829
Доля персонала, повысившего квалификацию в течение года, %, в т.ч.	10,2	12,3	10,8	7,4	3,8
– административно-управленческий персонал	1,5	1,3	1,6	1,3	0,4
– ИТР и служащие	4,0	3,8	2,2	1,7	1,1
– рабочие	4,7	7,2	7,0	4,4	2,3
Экономический эффект от внедрения рационализаторских предложений, тыс. руб.	1230	1570	1720	1480	780

Для выявления источников долговременных конкурентных преимуществ был проведен экономический генетический анализ, результаты которого представлены в таблице 48.

Таблица 48 – Экономический генетический анализ ОАО ПО «Кристалл»

Характеристики бизнес-процессов	Уникальность	Наследуемость	Комплементарность			Результативность			Значимость для конкурентоспособности бизнес-процесса
			Активы	Операции	Орг. аспекты	Высокая	Средняя	Низкая	
Бизнес-процесс «Материально-техническое снабжение»									
Активы	–	–	–	–	–		+		Высокая зависимость «АЛРОСА» и мирового рынка алмазов
Операции	+	+			+	+			
Орг. аспекты	+	+		+		+			
Бизнес-процесс «Производство»									
Активы	+	+		+	+	+			Уникальное оборудование, навыки и организационное взаимодействие
Операции	+	+	+		+	+			
Орг. аспекты	+	+	+	+			+		
Бизнес-процесс «Сбыт»									
Активы	+	+		+	+	+			Бренд Долгосрочное партнерство
Операции	–	–					+		
Орг. аспекты	+	+	+	+			+		
Процесс «Инновации»									
Активы	+	+		+		+			Опыт Уникальные технологии Ассоциация
Операции	+	+	+		+	+			
Орг. аспекты	+	+	+	+			+		

На основе экономического генетического анализа было выявлено, что ключевыми с точки зрения обеспечения конкурентоспособности являются бизнес-процессы «Производство» (технология «русской огранки», уникальное оборудование), «Инновации» (многолетний опыт) и «Сбыт» (система продвижения и распределения готовой продукции). На рисунке 54 представлена карта стратегии, а в таблице 49 целевые показатели деятельности ОАО ПО «Кристалл».



Рисунок 54 – Карта стратегических целей ОАО ПО «Кристалл»

Таблица 49 – Сбалансированная система инновационных показателей

Перспектива	Цели	Описание	Целевое значение
Финансовый аспект инноваций	Повышение эффективности инвестиций в инновации	Рост рентабельности инвестиций в инновации	на 10% к 2015 г.
Клиентский и партнерский аспект инноваций	Повышение удовлетворенности клиентов	Увеличение процента клиентов, полностью удовлетворенных новыми продуктами или технологиями	на 25% в 2015 г.
Внутренние бизнес-процессы	Совершенствование процесса создания стоимости	Сокращения непроизводительных затрат времени в результате внедрения инноваций	на 5% ежегодно
Обучение и инновационное развитие	Рост инновационной активности сотрудников	Рост процента реализованных инновационных идей сотрудников Рост процента сотрудников, участвующих в инновационной деятельности	до 70% к 2015 г. на 25% ежегодно
	Развитие организационной культуры	Рост количества тренингов	10 ежегодно

В настоящее время ОАО ПО «Кристалл» находится на стадии организационного развития «Аристократизм», что предполагает выбор таких стратегических приоритетов, как повышение рентабельности инвестиций, в т.ч. в инновации. Поскольку отрасль алмазообработки относится к зрелым, то эффективность и конкурентоспособность организаций в условиях нестабильного спроса может быть обеспечена на основе внедрения новых технологий – применения особой технологии огранки, базирующейся на уникальных навыках и опыте, а также тесном сотрудничестве с поставщиками и партнерами. Реализация данных задач позволит обеспечить внутреннюю интеграцию всех подсистем ОАО ПО «Кристалл» и его внешнюю интеграцию с поставщиками, потребителями и партнерами при формировании стратегии. В результате прогнозируется сокращение потерь рабочего времени на 5% и повышение удовлетворенности клиентов на 25% к 2015 г.

Стратегический анализ конкурентов ФГУП СПО «Аналитприбор» проводился с целью оценки конкурентоспособности предприятия и установления стратегических целей по ее повышению. Федеральное государственное унитарное предприятие смоленское производственное объединение «Аналитприбор» является ведущим российским предприятием в области разработки и производства газоаналитической техники (газоанализаторов, газосигнализаторов горючих и токсичных газов, детекторов загазованности, пылемеров, кислородомеров, газовых хроматографов, рН-метров, рН-электродов, и другой приборной продукции).

В ходе исследования были отобраны российские предприятия-конкуренты, сопоставимые по показателям объемов продаж по отдельным видам продукции: ООО «Центр Инновационных Технологий-Плюс», ООО «Научно-производственная фирма «ИНКРАМ», ООО «Информаналитика», ЗАО «АП ХИМАВТОМАТИКА», ЗАО «Проманалитприбор». Характеристика основных конкурентов предприятия представлена в таблице 50.

Таблица 50 – Характеристика предприятий-конкурентов

Наиболее значимые конкуренты	Численность персонала	Уставный капитал, руб.	Выручка от продаж в 2009 г., млн. руб.
Общество с ограниченной ответственностью "Центр Инновационных Технологий-Плюс" - ООО «ЦИТ-Плюс»	нет информации	20000 руб. (19.04.2011)	76 млн. руб.
Общество с ограниченной ответственностью "Научно-производственная фирма "ИНКРАМ" - ООО «НПФ ИНКРАМ»	до 100 чел.	10000 руб. (04.05.2006)	41,8 млн. руб.
Общество с ограниченной ответственностью "Информаналитика" – ООО "Информаналитика"	от 101 до 250 чел.	10000 руб. (28.06.2011)	74,4 млн. руб.
ЗАО "АП ХИМАВТОМАТИКА"	до 50 чел.	15000 руб. (08.02.2007)	9 млн. руб.
ЗАО "Проманалитприбор"	до 100 чел.	6875480 руб. (15.07.2011)	13,3 млн. руб.

Сравнительный анализ (таблица 51) позволил сделать вывод, что ФГУП СПО «Аналитприбор» превосходит конкурентов по устойчивости финансового состояния, эффективности использования ресурсов и эффективности долгосрочных инвестиций, что свидетельствует о наличии потенциала, достаточного для реализации стратегии развития и обеспечения его конкурентоспособности.

Проверка выполнения «золотого правила экономики», согласно которому темп роста прибыли от продаж должен превышать темп роста выручки от продаж, а тот, в свою очередь, должен быть выше темпа роста авансированного капитала (активов) показала, что данный динамический норматив поддерживается только ФГУП СПО «Аналитприбор», что подтверждает эффективность такой составляющей стратегического потенциала как система управления организацией.

Для более точного анализа конкурентных преимуществ ФГУП СПО «Аналитприбор» и обоснования конкурентной стратегии была проведена оценка конкурентоспособности предприятия с учетом разного влияния на нее (различную значимость) свойств, указанных в таблице 52.

Таблица 51 – Сравнительный анализ ФГУП СПО «Аналитприбор» с предприятиями-конкурентами по финансово-экономическим показателям

Ключевые показатели	ФГУП СПО «Аналитприбор»	ООО "Информаналитика"	ООО «ЦИТ-Плюс»	ООО «НПФ ИНКРАМ»	ЗАО "Проманалитприбор"	ЗАО "АП ХИМАВ ТОМАТИ КА"
Выручка от продаж, млн. руб.	1098,9	74,4	76,0	41,8	13,3	9,0
«Золотое правило экономики»: $T_p > T_v > T_a > 100\%$, где T_p - темп роста прибыли от продаж; T_v - темп роста выручки от продаж; T_a - темп роста авансированного капитала (активов).	116,0% > 115,5% > 100,8% > 100%	135,3% > 86,9% < 177,6% > 100%	71,2% < 121,7% < 150,2% > 100%	90,6% < 118,9% > 68,2% < 100%	257,2% > 45,6% < 103,8% > 100%	32,6% < 144,7% > 78,1% < 100%
Показатели, характеризующие финансовую эффективность:						
рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке), %	12,8%	0,2%	5,2%	2,9%	-182,1%	1,2%
рентабельность продаж (ROS), %	15,7%	0,4%	1,9%	4,0%	-131,8%	-3,6%
рентабельность активов (ROA), %	19,0%	1,6%	19,2%	17,5%	-74,4%	4,3%
рентабельность собственного капитала (ROE), %	21,2%	15,0%	164,5%	21,7%	-391,0%	12,0%
Показатели финансовой устойчивости (структура капитала):						
коэффициент автономии	0,77	0,07	0,16	0,63	-0,31	0,29
доля заемного капитала в общей величине активов	0,23	0,93	0,84	0,37	1,31	0,71
Показатели, характеризующие долговую нагрузку:						
отношение суммы краткосрочных и долгосрочных обязательств к прибыли от продаж	1,6	39,4	13,6	1,9	-2,2	-6,3
структура долговой нагрузки (доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах)	0,88	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Показатели ликвидности:						
коэффициент текущей ликвидности	3,6	1,1	0,9	2,5	0,7	1,33
коэффициент промежуточной ликвидности	1,9	0,5	0,3	1,9	0,4	1,30
коэффициент абсолютной ликвидности	1,7	0,4	0,1	1,2	0,0	0,7
Показатели деловой активности						
скорость оборота активов, раз	1,2	5,9	3,5	4,7	0,4	3,1
скорость оборота оборотных активов, раз	1,6	5,9	4,2	5,0	0,4	3,2
период оборота запасов, дней	117,7	28,2	61,6	3,5	384,3	4,7
период оборота дебиторской задолженности, дней	14,2	7,9	20,3	20,3	426,3	51,6
средний срок погашения кредиторской задолженности, дней	75,1	38,2	83,9	27,8	327,5	74,7
Объем инвестиций в основной капитал						
доля внеоборотных активов в валюте баланса	26,7%	1,4%	20,7%	6,7%	8,5%	5,5%

Таблица 52 – Оценка показателей конкурентоспособности предприятий-конкурентов

Показатели конкурентоспособности	K _в *	ФГУП СПО «Аналит-прибор»		ООО «Информаналитика»		ООО «ЦИТ-Плюс»		ООО «НПФ ИНКРАМ»		ЗАО «Проманалитприбор»		ЗАО «АП ХИМАВТ ОМАТИК А»	
		баллы	взвешенная оценка	баллы	взвешенная оценка	баллы	взвешенная оценка	баллы	взвешенная оценка	баллы	взвешенная оценка	баллы	взвешенная оценка
1. Качество управления	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
2. Конкурентоспособность товаров	0,15	5	0,75	2	0,3	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
3. Финансовое состояние	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	2	0,3	1	0,15	3	0,45
4. Эффективность использования ресурсов	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6	1	0,15	2	0,3
5. Долгосрочные инвестиции	0,15	5	0,75	1	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15	1	0,15
6. Способность к инновациям	0,2	5	1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1
7. Стимулирование продаж	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Уровень конкурентоспособности	1	X	4,6	X	1,75	X	3,0	X	2,4	X	1,35	X	1,85

* – весовые коэффициенты (значимость) составляющих конкурентоспособности, определены по методике экспертного ранжирования

Показатели конкурентоспособности 2, 6 и 7 оценивались по данным о деятельности предприятий-конкурентов, предоставленных отделом маркетинга, показатели 3, 4, 5 – по информации финансово-экономической службы. Уровень конкурентоспособности рассчитывался как средневзвешенная оценка частных показателей конкурентоспособности. Наивысшие оценки конкурентоспособности принадлежат ФГУП СПО «Аналитприбор» и ООО «ЦИТ-Плюс», что свидетельствует о сохранении интенсивной конкуренции между ними. Остальные конкуренты серьезной угрозы не представляют. На рисунке 55 представлена диаграмма конкурентоспособности.

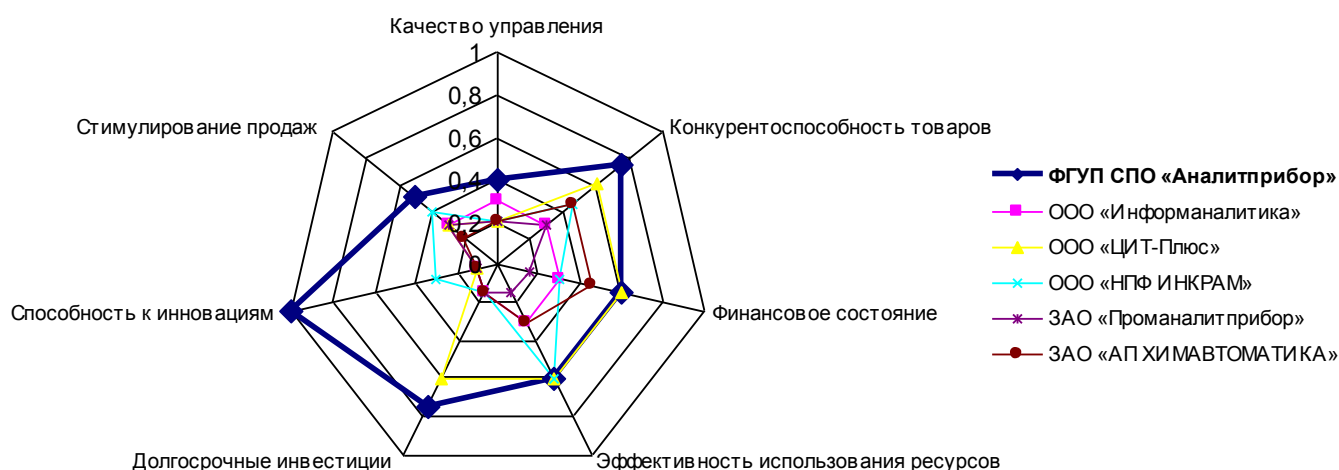


Рисунок 55 – Диаграмма конкурентоспособности

Диаграмма конкурентоспособности позволяет сделать вывод о значительных преимуществах ФГУП СПО «Аналитприбор» перед конкурентами по таким показателям, как способность к инновациям, конкурентоспособность товаров, долгосрочные инвестиции. Для обеспечения лидерства предприятию необходимо улучшить показатели, характеризующие финансовое состояние и эффективность использования ресурсов.

С учетом полученных результатов стратегического анализа конкурентов и оценки конкурентоспособности ФГУП СПО «Аналитприбор» была скорректирована стратегия и программа долговременного развития предприятия. Сбалансированная система показателей представлена в таблице 53. Поскольку предприятие находится на стадии организационного жизненного цикла «зрелость», то необходимо выполнение следующего динамического норматива:

Рост чистой прибыли (перспектива «Финансы»)	>	Рост объема продаж (перспектива «Клиенты»)	>	Рост фондоотдачи (перспектива «Бизнес-процессы»)	>	Рост численности работающих (перспектива «Обучение и рост»)
---	---	--	---	--	---	---

Таблица 53 – Сбалансированная система показателей для ФГУП СПО

«Аналитприбор»

Стратегическая цель	Показатель	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение			
				2012	2013	2014	2015
Увеличить выручку	Темпы роста выручки от продаж	%	97,8	>100	>100	>100	>100
Оптимизировать затраты	Себестоимость на рубль продаж	%	89	89	88,5	88	87,5
Увеличить прибыль	Чистая прибыль	млн. руб.	82	82,5	83	83,5	85
Повысить рентабельность	Рентабельность по чистой прибыли	%	5	5,8	5,81	5,82	5,9
Освоить новые сегменты внутреннего рынка	Доля по основному продукту на рынке	%	73	73,2	73,4	73,6	73,8
Увеличить долю на зарубежных рынках	Доля экспорта продукции в выручке предприятия	%	3,7	3,9	4,2	4,5	4,7
Обновить ассортимент	Доля выручки от продаж новой продукции (не старше 5 лет) в выручке от продаж общепромышленной продукции	%	14,4	15	15	15	15
Совершенствование технологий производства и разработка новой продукции	Уровень расходов на НИОКР за счет собственных средств в общей сумме выручки предприятия	%	0,23	0,6	0,63	0,66	0,69
Улучшить техническое оснащение и перевооружение производства	Темпы роста инвестиций в основные фонды	%		101,2	101,2	102,4	102,9
	Фондоотдача	-	4,1	5	5	5	5
	Коэффициент потребления энергоресурсов		нет данных	Значение заполняется после проведения энергетического аудита			
	Процент обновления прогрессивных технологий	%		10,5	10,9	11,0	11,5
	Производительность труда	%	102	100,1	100,3	100,4	100,7
Развитие корпоративной информационной системы	Внедрение программных модулей и продуктов		1	не менее 1	2	не менее 2	не менее 2
Повысить квалификацию персонала	Уровень затрат на обучение в общей сумме выручки предприятия	-	0,057	0,06	0,07	0,08	0,08
Повысить социальную защищенность персонала	Развитие социальной инфраструктуры и расширение условий для удовлетворения потребностей работников предприятия	млн. руб	6,9	7,1	7,25	7,3	7,5

Для достижения стратегических целей были разработаны стратегические и тактические мероприятия, перечень которых представлен в таблице 54.

Таблица 54 – План мероприятий по реализации стратегии развития ФГУП СПО «Аналитприбор»

Стратегические цели	Стратегические мероприятия
Увеличить выручку	Провести комплекс мероприятий по продвижению продукции
Оптимизировать затраты	Разработать программу по снижению затрат
Увеличить прибыль	Разработать систему контроля исполнения графика мероприятий и достижения показателей, предусмотренных стратегией развития
Повысить рентабельность	
Освоить новые сегменты внутреннего рынка	Провести маркетинговые исследования по выявлению новых сегментов внутреннего рынка Провести комплекс мероприятий по продвижению продукции на новых сегментах рынка
Увеличить долю на зарубежных рынках	Провести маркетинговые исследования зарубежных рынков Провести комплекс мероприятий по продвижению продукции на зарубежных рынках
Обновить ассортимент	Провести маркетинговые исследования по выявлению потребности в изделиях новых типов приборов и необходимости модернизации выпускаемой продукции
Совершенствование технологий производства и разработка новой продукции	Подготовить прогнозы научно-технического развития, модернизации и оптимизации применяемых технологий, обеспечивающих достижение стратегических целей
Улучшить техническое оснащение и перевооружение производства	Разработка программы технического перевооружения предприятия Проведение энергетического обследования Разработка комплекса мероприятий по энергоэффективности и энергосбережению Подготовка комплекса мероприятий по обеспечению экологической безопасности и сохранению природной среды в зоне размещения предприятия
Развитие корпоративной информационной системы	Разработка и внедрение современного программного обеспечения, направленного на повышение эффективности системы управления
Повысить квалификацию персонала	Разработка комплекса мероприятий, направленных на управление процессом подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Разработка и корректировка внутренних документов предприятия (регламентов процессов) в соответствии со стратегией развития
Повысить социальную защищенность	Разработка системы комплексного развития социальной сферы предприятия Разработка комплекса мероприятий, направленных на улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья персонала

Реализация данных мероприятий позволит обеспечить достижение стратегических целей предприятия (таблица 51) на основе реализации потенциала организационно-экономического развития.

Выводы

В основе разработанных методов и методических инструментов стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия лежит динамическая концепция, обуславливающая принципиальные отличия аналитической деятельности при разработке стратегических решений. Исследование начинается с идентификации стадий жизненного цикла отрасли, рынка и организации, что позволяет уточнить задачи исследования и избежать сбора избыточных данных. Основное внимание аналитика должно быть сосредоточено на выявлении динамических взаимосвязей потенциала предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта, реализация которых позволит повысить экономическую эффективность и конкурентоспособность исследуемого предприятия. Наряду с традиционными методами экономического анализа предложено использовать имитационное динамическое моделирование, принципиально отличающееся от прогнозирования будущего на основе экстраполяции. С целью выявления и развития источников конкурентных преимуществ предложено проведение экономического генетического анализа, позволяющего выявить наследственные признаки предприятия (те его характеристики, которые остаются неизменными при переходе на следующую стадию жизненного цикла) и мутации, происходящие под влиянием внешней среды и обеспечивающие адаптацию предприятия, а также изменение генотипа в результате управленческих решений. Инструментом анализа является разработанная в ходе диссертационного исследования таблица генетического кода промышленного предприятия, а также аналитическая схема выявления генетических характеристик основных бизнес-процессов.

Проведенный анализ факторов развития предприятий Смоленской области на различных стадиях жизненного цикла и оценка их потенциала позволили выявить основные проблемы их организационно-экономического развития: недостаточная адаптация к новым конкурентным условиям; низкая инновационная активность предприятий; неэффективная корпоративная культура и система мотивации, препятствующие развитию персонала.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что стратегические направления развития организаций необходимо рассматривать только в тесной взаимосвязи с жизненными циклами всех уровней (отрасли, организации, технологии, товара, организационных способностей и т.п.). Подобный полидинамический подход к стратегическому анализу деловой среды позволяет не только выявить существующие благоприятные возможности, но и сформировать условия для эффективной реализации имеющегося у предприятия потенциала развития и обеспечения долговременной конкурентоспособности.

В рамках диссертационного исследования были сформулированы рекомендации по стратегическому развитию смоленских предприятий с помощью разработанной методической модели стратегического анализа, которая была реализована при построении системы стратегического анализа и формировании стратегии в ОАО «Смоленский авиационный завод» (разработка организационного обеспечения системы стратегического анализа), ОАО ПО «Кристалл» (экономический генетический анализ и оценка стратегии развития предприятия), ООО «Теллура» (стратегический анализ и формирование стратегии развития на основе имитационного динамического моделирования), ФГУП СПО «Аналитприбор» (стратегический анализ конкурентов и разработка динамической сбалансированной системы показателей). Предварительная оценка результатов реализации разработанных мероприятий по совершенствованию аналитической деятельности при разработке стратегии развития показала работоспособность предложенных методов и инструментов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе диссертационного исследования была решена актуальная научная проблема теоретического обоснования, методологической и методической проработки концепции динамического стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия, решение которой обеспечивает принятие эффективных решений в области формирования и реализации стратегий.

В ходе исследования были получены следующие *результаты*.

На основе обобщения теоретических основ стратегического анализа было выявлено, что его становление и развитие связано с неспособностью традиционного экономического анализа предоставить информацию, необходимую для разработки эффективных стратегических решений в условиях быстро изменяющейся деловой среды. Проведенное исследование выявило внутренние противоречия, сопровождающие стратегический анализ и проявляющиеся через присущие стратегическим решениям дуализмы творческого и рационального, общего и особенного, динамики и статики, количественного и качественного. Дихотомии стратегического анализа могут быть преодолены на основе усиления динамической компоненты информационно-аналитической деятельности, что позволяет раскрыть трансформацию взаимосвязей характеристик экономического субъекта и его окружения и повысить эффективность управленческих решений в условиях быстроизменяющейся деловой среды. Применение динамического подхода к аналитической деятельности дает возможность учесть фактор времени при исследовании отрасли, рынка, технологии и товара, а также в ходе согласования стратегий с тактическими и оперативными планами при определении момента начала реализации стратегии и длительности организационной адаптации.

В ходе исследования был определен теоретико-методологический базис содержания организационно-экономического развития промышленного предприятия в структурно-временном (начальный момент времени развития объекта; продолжительность стадий его жизненного цикла), масштабном (интенсивность, удельный вес изменяющихся элементов) и ресурсном (нормативные количест-

венные соотношения потребляемых ресурсов и создаваемого продукта) разрезах. Было предложено понимать под организационно-экономическим развитием непрерывный процесс постоянного улучшения количественных и качественных характеристик элементов бизнес-системы предприятия, приводящий к повышению конкурентоспособности на основе реализации его потенциала. Исследование организационно-экономического развития предприятия через призму понятий «потенциал», «бизнес-система» и «конкурентоспособность» позволяет в полной мере реализовать динамический подход к стратегическому анализу в условиях быстро изменяющейся деловой среды, учесть взаимосвязи прошлого, настоящего и будущего и повысить обоснованность содержательных, процессных и контекстных составляющих стратегии и разработать эффективные методы и инструменты стратегического планирования.

На основе проведенного исследования было выявлено, что современный стратегический анализ базируется на концепции «мгновенной» динамики и связанной с ней парадигмой времени как пространства для событий, которые не позволяют получить целостное представление о развитии экономического субъекта во времени. В одномерном временном пространстве исследуются либо отдельные моменты изменения, что неизбежно приводит к разрыву отношений между ними, либо процесс в целом, в результате чего эти связи становятся неразличимыми. На основе представления о времени как о многомерном пространстве для процессов вместо традиционного одномерного пространства для событий, появляется возможность более полного учета фактора времени при анализе изменяющейся деловой среды, что позволяет исследовать взаимосвязанные свойства окружающей среды и экономических субъектов и способствует повышению обоснованности стратегических решений относительно эффективного организационно-экономического развития предприятия.

В ходе разработки динамической концепции стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия были определены следующие принципы: совместное исследование статических (в фиксированный момент времени) и динамических (изменяющиеся в течение определенного временного

периода) характеристик экономических субъектов; фокус аналитической деятельности на их пространственно-временных взаимосвязях и потенциальных возможностях по обеспечению конкурентоспособности и формированию внешних условий (бизнес-системы) для последующего развития. Для определения взаимосвязей настоящего прошлого и будущего предлагается расширить стратегический анализ на основе экономической генетики, которая позволяет выявить внутренний механизм, закономерности развития, оценить содержание и перспективы периодически возникающих организационных изменений под влиянием внешней среды и реализуемых управленческих решений. Предлагается в качестве сферы анализа, в рамках которой следует изучать свойства наследственности и изменчивости предприятия, рассматривать его бизнес-систему, а генетическое ядро отождествлять с его потенциалом развития. В этом случае объектом стратегического анализа выступают взаимосвязи функциональных составляющих потенциала развития предприятия и реализующие их комбинации ресурсов, компетенций и структуры бизнес-процессов, что позволяет повысить достоверность аналитической информации о состоянии деловой среды и обоснованность стратегических управленческих решений

С целью повышения эффективности информационного обеспечения стратегического анализа на основе динамического подхода определены его концептуальные составляющие, включая информационно-учетную базу, информационные потоки и систему поддержки принятия решений, изменяющиеся во времени в соответствии с принципами динамичности и развития, что обеспечивает накопление опыта аналитической деятельности, своевременную актуализацию информации и прогнозирование информационных потребностей в ходе разработки и реализации стратегии. Для отражения изменения информации с течением времени предложено выделять несколько временных горизонтов ее представления: прогнозный (долгосрочный), плановый (среднесрочный) и краткосрочный периоды. Накопление и развитие информации находит отражение в увеличении объема обрабатываемых данных и усложнении ее структуры. Предлагаемая концепция информационного обеспечения стратегического анализа предполагает

ориентацию системы учета на выбранную стратегию развития предприятия, что позволяет обеспечить эффективное использование инструментов бухгалтерского учета при обосновании стратегических решений.

Предлагаемая в диссертации концепция стратегического анализа основана на парадигмах процессной динамики и экономической генетики, что позволяет исследовать деловую среду как пространство взаимодействующих бизнес-процессов, реализуемых экономическими субъектами, выявить их внутренний механизм, содержание и перспективы и на этой основе сформировать эффективные управленческие решения. Выделение в структуре процесса организационно-экономического развития предприятия нескольких иерархических уровней (этапов, стадий, фаз) и соответствующих им характеристик позволяет представить его как некоторую совокупность жизненных циклов (или подциклов) элементов бизнес-системы, позиционированных на оси времени своим началом, а саму бизнес-систему как некоторое множество объектов, каждый из которых, проходит ряд изменений. Такое представление процесса развития дает возможность анализировать не только текущую ситуацию, но и предшествующий и последующий периоды. С помощью разработанной таблицы генетического кода появляется возможность описать все бизнес-процессы, а посредством генетических алгоритмов генерировать альтернативные варианты сочетания специфических активов, организационных компетенций и организационных взаимодействий участников бизнес-процессов, и отбирать те из них, которые позволяют обеспечить эффективное развитие.

На базе диалектической теории познания, общей теории систем, теории экономического анализа сформулированы методологические принципы стратегического анализа, дополненные принципами полидинамичности и экономического генетического анализа, что позволяет в ходе исследования условий и факторов организационно-экономического развития рассматривать время как пространство для событий и отслеживать процессы наследования и мутации организационных способностей на различных стадиях развития экономического субъекта. Учет сочетания стадий жизненных циклов экономических субъектов позво-

ляет уточнить задачи и содержание стратегического анализа. На основе экономического генетического анализа появляется возможность идентифицировать организационные компетенции и бизнес-процессы, эффективное развитие.

В рамках прескриптивной методологии стратегического анализа разработаны его логическая и временная структуры, а также методологические и технологические аспекты аналитического процесса. Процесс стратегического анализа представляет собой целенаправленные действия по определению данных о прошлом, настоящем и будущем состояниях элементов бизнес-системы, бизнес-процессах и потенциале развития с помощью имитационной динамической модели, позволяющей анализировать и оценивать последствия реализации стратегических альтернатив, что дает возможность планировать эффективные решения по организационно-экономическому развитию экономического субъекта. Разработанная аналитическая схема позволяет исследовать генетический код предприятия и выявить катализаторы развития. Для оценки потенциала развития предложено использовать систему показателей, совмещенную с картой стратегии, учитывающую фактор времени (краткосрочные, долгосрочные показатели, темпы изменения величин). Таким образом, предлагаемая методология стратегического анализа позволяет выявить причинно-следственные взаимосвязи между факторами внешней и внутренней среды и исследовать стратегические возможности развития предприятия в темпоральном пространстве.

Предлагаемая система стратегического анализа организационно-экономического развития в методологическом плане отражает логическую (субъект, объект, предмет) и временную (стадии, этапы) структуру исследования. Динамические аспекты аналитической деятельности находят свое отражение не только в целях и задачах, но и во временной структуре информации (выделение временных горизонтов), а также реализации процессно-ориентированного подхода к стратегическому анализу. Рассмотрение аналитического процесса в качестве одного из подпроцессов предприятия, позволяет осуществлять его непрерывное совершенствование на основе концепции *TQM*. Наличие системы стратегического анализа на принципах *TQM* позволяет повысить качество аналитиче-

ской работы; снизить непроизводительные затраты рабочего времени; создать информационную основу для принятия эффективных стратегических и оперативных решений; оперативно реагировать на изменение состояния рынка и своевременно вносить корректировки в стратегию; повысить привлекательность предприятия для внешних инвесторов. Интеграция стратегического анализа в систему менеджмента качества обеспечивает стандартизацию деятельности и повышение удовлетворенности пользователей аналитической информации.

В ходе диссертационного исследования разработана методическая модель стратегического анализа, включающая комплекс процессов, методов, средств, показателей и шаблонов отчетных документов, позволяющая в полной мере учесть фактор времени при разработке стратегии экономического субъекта, повысить эффективность ее реализации, а также своевременно реагировать на изменения внешней среды. Основное внимание в рамках предложенной модели сосредоточено на выявлении динамических взаимосвязей потенциала предприятия с потенциалами рынков снабжения и сбыта. Наряду с традиционными методами экономического анализа предложено использовать имитационное динамическое моделирование, принципиально отличающееся от прогнозирования будущего на основе экстраполяции. С целью выявления и развития источников конкурентных преимуществ предусмотрено проведение экономического генетического анализа, направленного на выявление наследственных признаков предприятия и мутаций, происходящих под влиянием факторов внешней среды, а также изменений генотипа в результате управленческих решений. Инструментом анализа является разработанная таблица генетического кода, а также аналитическая схема выявления генетических характеристик бизнес-процессов.

Разработанный методический инструментарий стратегического анализа и оценки элементов бизнес-системы включает в себя карту стратегии, систему многоуровневой оценки конкурентоспособности предприятия на основе квалиметрии и матрицы выбора стратегии, что позволяет решать задачи эффективного использования ресурсного потенциала в определенные моменты времени в зависимости от стадии организационно-экономического развития.

Предложенный метод оценки эффективности стратегии на основе системы динамических показателей, представляющий усовершенствованный вариант сбалансированной системы показателей за счет включения в нее динамических нормативов, отражающих стратегические задачи экономического субъекта, изменяющиеся во времени в соответствии со стадией его развития.

Проведенный анализ факторов развития предприятий Смоленской области на различных стадиях жизненного цикла и оценка их потенциала позволили выявить основные проблемы их организационно-экономического развития. В рамках диссертационного исследования были сформулированы рекомендации по стратегическому развитию смоленских предприятий с помощью разработанного методического обеспечения стратегического анализа, которое было реализовано в ОАО «Смоленский авиационный завод», ОАО ПО «Кристалл», ФГУП СПО «Аналитприбор» и ООО «Теллура».

Представленные выводы и предложения содержат научную новизну и имеют практическую значимость. Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в качестве научной базы для последующих исследований по проблемам внедрения предложенных методик и моделей в практику экономических субъектов.

В диссертации представлены разработки автора по теории, методологии и методике динамического стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия, направленные на повышение качества информации и ее полезности для принятия эффективных управленческих решений.

Практическая значимость заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации позволяют решить ряд конкретных проблем и задач, возникающих в процессе стратегического анализа условий и факторов развития промышленного предприятия и использования полученной информации при разработке стратегических решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
3. Whittington R. What Is Strategy and Does It Matter? London: Routledge, 1993.
4. Venkatraman N., Subramaniam M. Theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge economy // Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. Handbook of Strategy and Management. London: Sage Publications. P. 461-474.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
6. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. New York. Oxford University Press Inc., 2009. 286 p.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2007. 288 с.
8. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат.дом С.-Петербур.гос.ун-та, 2008. 548 с.
9. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.
10. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 272 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. 252 с.
12. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишер, 2007. 224 с.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М.: «Вильямс», 2004. 368 с.

15. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1993. 368 с.
16. Савицкая Г.В. Экономический анализ. М.: Новое знание, 2005. 651 с.
17. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2005. 536 с.
18. Басовский Л.Е., Лунева А.М., Басовский А.Л. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 222 с.
19. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. Cambridge: Belknap Press, 1977.
20. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Dow Jones Irwin, 1971.
21. Schendel D., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. Academy of Management Proceeding, 1972. P. 99-102.
22. Argenti J. Practical Corporate Planning. London: Allen & Unwin, 1980.
23. Портер М. Конкуренция. М.: Изд-во «Вильямс», 2006. 608 с.
24. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
25. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Изд-во «Проспект», 2003. 336 с.
26. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. N5(2). P.171-180.
27. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. N17(1). P.99-120.
28. Montgomery C.A., Wernerfelt B. Diversification, Ricardian rents and Tobin's q // Rand Journal of Economics. 1988. N19(4). P. 623-632.
29. Rumelt R.P. Strategy, Structure and Economic Performance. Boston: Harvard Business Press, 1974.
30. Peteraf M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view // Strategic Management Journal. 1993. N14(3). P.179-191.
31. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 752 с.

32. Казанцев А.К., Серова Л.С. Основы производственного менеджмента. М.:ИНФРА-М, 2002. 348 с.
33. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. М.:ИНФРА-М,2002. 295с.
34. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Изд-во «Финпресс», 2004. 288 с.
35. Дыбская В.В., Сергеев В.И. Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации // Логинфо. 2002. № 3. С. 61-62.
36. Стоянов Е.А., Стоянова Е.С. Аудит. Экспертная диагностика. Финансовая стратегия. М.: Перспектива, 1992.
37. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Учебник. М.: Эксмо, 2010. 640 с.
38. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровской. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 615 с.
39. Helfat С.Е., Peteraf М.А. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles // Strategic Management Journal. 2003. №10. P. 997-1010.
40. Теория инновационной экономики: Учебник / Под ред. О.С. Белокрыловой. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. 376 с.
41. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
42. Кристенсен К., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. М.: Альпина бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2008. 398 с.
43. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.
44. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 448 с.
45. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. М.: Изд-во «Поколение», 2007. 336 с.
46. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: «Олимп-Бизнес», 2003. 384 с.

47. Teece D.J., Rumelt R.P., Dosi G., Winter S. Understanding corporate coherence: Theory and evidence // Journal of Economic Behavior and Organization. 1994. N23(1). P. 1-30.
48. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. М.: Стандарты и качество, 2007. 248 с.
49. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования: Учебное пособие. М.: Издательство «Финпресс», 1998. 192 с.
50. David F.R Strategic Management Concepts. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 1999.
51. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 416 с.
52. Шадрин Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. 138 с.
53. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 448 с.
54. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятий: Учебное пособие. М.: Академический Проект, 2004. 576 с.
55. Платон Диалоги. Сочинения платоновской школы. М.: Мир книги, Литература. 2007. 496 с.
56. Гегель Г. Энциклопедия философских наук. ч. 2 «Философия природы». М.: Мысль, 1975. 1356 с.
57. Энгельс Ф. Анти-Дюринг // Собрание сочинений К.Маркс, Ф. Энгельс, Т.20. М.: Гос. изд-во политической литературы, 1961. С. 5-342.
58. Волкова В.Н., Денисов А.А. Теория систем и системный анализ: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2012. 679 с.
59. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог с природой. М.: Прогресс, 1986. 432 с.
60. Арнольд В.И. Теория катастроф. М.: Едиториал УРСС, 2004. 128 с.
61. Аршинов В.И. Синергетика как феномен постнеоклассической науки. М.: ИНФРА, 1999. 203 с.

62. Занг В.Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории. М: Мир, 1999.
63. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. М.: Мир, 1985. 424 с.
64. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Изд-во «Финансы», 2003. 496 с.
65. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. М.: Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. 344 с.
66. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем // Системные исследования. Ежегодник. М., 1973. С. 20-36.
67. Коптюг В.А. Конференция ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, июнь 1992 г.): Информационный обзор. – Новосибирск: СО РАН, 1993.
68. Мантатов В.В., Мантатова Л.В. Философия устойчивого развития // Глобалистика. Международный междисциплинарный энциклопедический словарь. СПб.: Питер, 2006. 1160 с.
69. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Издательство «Финпресс», 2001. 240 с.
70. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука. М.: «Советское радио», 1979. С. 122-127.
71. Мирзоян Э.Н. Индивидуальное развитие и эволюция. Очерк истории проблемы соотношения онтогенеза и филогенеза. М.: Изд. АН СССР, 1963. С.3-4.
72. Кравченко А.И. Социология: учебник. М.: Юрайт, 2012. 528 с.
73. Современные буржуазные теории и модели цикла: критический анализ / Под ред. С.П. Аукуционеса. М.: Наука, 1984.
74. Гальперин В.М., Гребенников П.И., Леусский А.И., Тарасевич Л.С. Макроэкономика. СПб.: СПбГУЭФ, 1997. 720 с.
75. История экономических учений / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. М.: ИНФРА-М, 2006. 784 с.
76. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. М.: Эксмо, 2007. 960 с.

77. Экономика: Учебник / Под ред. А.С. Булатова. М.: Изд-во Магистр, ИНФРА-М, 2010. 896 с.
78. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2007. 864 с.
79. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Учебное пособие. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. 326 с.
80. Куряев А.В. Экономический цикл. Анализ австрийской школы. М.: Социум, 2005. 224 с.
81. Классики кейнсианства: Экономические циклы и национальный доход. М.: ОАО «Издательство «Экономика». 1997. 416 с.
82. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: Учебное пособие. М.: Норма, 2008. 640 с.
83. Н.Д. Кондратьев Проблемы экономической динамики. М.: Экономика, 1989. 526 с.
84. Яковец Ю.В. Социогенетика: содержание, закономерности, перспективы. М.: Институт экономики РАН, 1992.
85. Маевский В.И. Экономическая эволюция и экономическая генетика // Вопросы экономики. 1994. № 5. С.4-20.
86. Яковец Ю.В. Социогенетика: становление интегрированной отрасли знаний // Общественные науки и современность. 1993. № 4. С. 82-88.
87. Иншаков О.В. Экономическая генетика. М.: Наука, 2006. 320 с.
88. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Либроком, 2011. 368 с.
89. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
90. Маевский В.И. Эволюционная экономическая теория и некоторые проблемы современной российской экономики // Вестник молодых ученых. Серия: Экономические науки. 2001. № 1. С. 3-8.
91. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М.: ЛКИ, 2008. 272 с.
92. Балдин К. В. Математические методы и модели в экономике / К. В. Балдин, В. Н. Башлыков, А. В. Рукосуев. М.: Флинта, 2012. 328 с.

93. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.
94. Воронин В. Т. Время – пространство для процессов // Ресурсы и время (социально-философский контекст): Учебное пособие. Новосибирск, 2000. URL: <http://www.sati.archaeology.nsc.ru/sibirica/pub/Data/?html=Topic2.htm&id=776>.
95. Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М.: МНФРА-М, 2006. 285 с.
96. Практикум по логистике: Учебное пособие / Под ред. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 1999. 270 с.
97. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2007. 294 с.
98. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. 480 с.
99. Современный словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1993. 740 с.
100. Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1987. 797 с.
101. Большой толковый словарь русского языка / Под ред. С.А. Кузнецова. СПб.: «Норинт», 2000. 1600 с.
102. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
103. Аренков И.А., Баум П.Ф. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития. – СПб.: Изд-во СПбГУ ЭФ, 2001. 122 с.
104. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. №5.
105. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. М.: Экономика, 1999. 703 с.
106. Бакалавр экономики. Хрестоматия. Том 2 / Под общ. ред. В.И. Видяпина. М.: Информационно-издательская фирма «Триада», 1999. 696 с.
107. Чейз Р.Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. М.: Вильямс, 2001. 704 с.
108. Холт Р. Основы финансового менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1995. 385 с.

109. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001. 608 с.
110. Хэнфилд Р.Б., Николс Э.Л. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности. М.: Вильямс, 2003. 416 с.
111. Экономические аспекты информационных технологий // Проблемы теории и практики управления. 2001. №1. С. 63-77.
112. Гогоцкий С.С. Философский словарь. М.: Издательское товарищество «Роща Академии», 2009. 296 с.
113. Аристотель Физика. М.: КомКнига, 2011. 246 с.
114. Августин А. Исповедь. М.: Азбука, 2011, 400 с.
115. Ягодинский И.И. Философия Лейбница. М.: Наука, 2007, 368 с.
116. Кант И. Критика чистого разума. М.: Эксмо, 2012, 236 с.
117. Платон Парменид. Собрание сочинений в 15 т., т. 4. .: Academia, 1929. 192 с.
118. Бергсон А. Творческая эволюция. Материя и память. М.:Харвест, 2001. 148с.
119. Основы марксистско-ленинской философии / Константинов Ф. В., Богомолов А. С., Гак Г. М. и др. М.: Политиздат, 1973. – 544 с.
120. Штекли А. Галилей. М.: Молодая гвардия, 1972. 384 с.
121. Матвиевская Г.П. Рене Декарт (1596-1650). Жизнь и научное наследие. М.: Либроком, 2012. 272 с.
122. Ньютон И. Математические работы. М.: Либроком, 2012. 462 с.
123. Погребысский И. Б. Готфрид Вильгельм Лейбниц. М.: Наука, 2012. 323 с.
124. Эйнштейн А. Работы по теории относительности. М.: Амфора, 2008. 336 с.
125. Вернадский В.И. Биосфера и ноосфера. М.: Айрис-Пресс, 2008. 576 с.
126. Психология человека от рождения до смерти / Под общей редакцией А.А. Реана. М.: Прайм-Еврознак, 2001. 656 с.
127. Экономическая теория: Учебник / Под ред. В. Камаева. М.: Владос, 2007. 592 с.
128. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2010. 416 с.
129. Гуссерль Э. Логические исследования. Т. 2. Ч. 1. Исследования по феноменологии и теории познания. М.: Академический Проект, 2011. 576 с.
130. Джеймс У. Психология. М.: Академический Проект, 2011. 320 с.

131. Уитроу Дж. Естественная философия времени. М.: Едиториал УРСС, 2010. 400 с.
132. Козырев Н.А. Об исследованиях физических свойств времени. Пулково 1974-1975. URL: <http://www.univer.omsk.su/omsk/Sci/Kozyrev/time-k.htm>.
133. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки. М.: Дашков и Ко, 2012. 232 с.
134. Stalk G., Hout T. Competing Against Time. New York: Free Press, 1990. 286 p.
135. Степанов Ю. С. Константы: словарь русской культуры. 3-е изд., испр. и доп. М.: Академический Проект, 2004. 992 с.
136. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. 368 с.
137. Четыркин Е.М. Финансовая математика. М.: Дело АНХ, 2010. 400 с.
138. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. М.: Дело и Сервис, 1998. 176 с.
139. Харрод Р. К теории экономической динамики. М.: Гелиос АРВ, 160 с.
140. Форрестер Дж. Мировая динамика. М.: Изд-во АСТ, Terra Fantastica, 2003. 384 с.
141. Петров Л.Ф. Методы динамического анализа экономики: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 239 с.
142. Общая теория статистики: Учебник / М.Р. Ефимова, Е.В. Петрова, В.Н. Румянцев. М.: ИНФРА-М, 2005. 416 с.
143. Азгальдов Г.Г. Общие сведения о методологии квалиметрии // Стандарты и качество. 1994. № 11. С. 24-29.
144. Воронин В. Т. Время – пространство для событий (социально-философский аспект) // Гуманитарные науки в Сибири. 1994. № 1. С. 20-25.
145. Аскольдов С.А. Время и его преодоление. Время онтологическое, психологическое // Мысль, 1922. № 3. С.80-83.
146. Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука. М.: Изд-во «Мир», 1978.

147. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: ИНФРА-М, Магистр, 2010. 576 с.
148. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
149. Мескон М., Альберт М., Хэдоури Ф. Основы менеджмента. М.: Изд-во «Вильямс», 2007. 672 с.
150. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 800 с.
151. Мэнкью Н.Г. Макроэкономика. М.: Изд-во МГУ, 1994. 736 с.
152. Логистика: учебное пособие / Под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005. 408 с.
153. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. М.: ИНФРА-М, 2005. 797 с.
154. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). М.: Прогресс, 1971. 340 с.
155. Воронин В. Т. Статистика лаговых циклов: основные показатели и характеристики // Статистическое моделирование экономических процессов. Новосибирск: Наука, 1991.
156. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 616 с.
157. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. М.: Эксмо, 2010. 384 с.
158. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. СПб.: Символ-Плюс, 2008. 512 с.
159. Гладков Л. А., Курейчик В. В., Курейчик В. М. Генетические алгоритмы: Учебное пособие. М: Физматлит, 2006. – 320 с.
160. Holland J. H. Adaptation in natural and artificial systems. University of Michigan Press, Ann Arbor, 1975.
161. Панченко Т.В. Генетические алгоритмы: Учебно-методическое пособие. Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2007. 87 с.
162. Юрасов А.В. Основы электронной коммерции. М.: Горячая линия-Телеком, 2008. 480 с.

163. Хэйвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс, 2004. 176 с.
164. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. 352 с.
165. Давила Т., Эпштейн М.Дж., Шелтон Р. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 320 с.
166. Информационные системы и технологии в экономике и управлении / Под ред. В.В. Трофимова. М.: Юрайт, 2010. 528 с.
167. Информационные системы и технологии управления / Под ред. Г.А. Титоренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 592 с.
168. Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности. М.: Мастерство, Высшая школа, 2001. 240 с.
169. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 300 с.
170. Управление знаниями / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.
171. Рассел А., Дэвис Дж., Миллер Г. Информационная революция. Путь к коллективному разуму. М.: Альпина Паблишер, 2008. 272 с.
172. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб.: Бизнес Микро, 1999. 288 с.
173. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2007. 454 с.
174. Попов Е. Рыночный потенциал предприятия. М.: Экономика, 2002. 559 с.
175. Richard R. Nelson and Sidney G. Winter Evolutionary Theorizing in Economics // Journal of Economic Perspectives. Vol. 16. Nr. 2. Spring 2002.
176. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС. 240 с.
177. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47-69.
178. Oliver A.L. Strategic Alliances and the Learning Life-Cycle of Biotechnology Firms // Organization Studies. 2001. Vol. 22. № 3. P. 467-489.

179. Helfat C.E., Peteraf M.A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Life-cycles // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. № 10. P. 997-1010.
180. Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1984. 1600 с.
181. Философский словарь. М.: Республика, Современник, 2009. 848 с.
182. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. М.: ИНФРА-М, 2006. 415 с.
183. Хмелькова Н. В., Попов Е. В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1. С. 119-126.
184. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями. – М.: Высшее образование, 2009. 712 с.
185. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2003. 232 с.
186. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.
187. Бутрин А.Г. Поточковые процессы промышленного предприятия. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001. 157 с.
188. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. М.: ИНФРА-М, 2005. 797 с.
189. Мишин В.М. Управление качеством. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 464 с.
190. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством. М.: Виктория плюс, 2002. 256 с.
191. Михеева Е.Н., Сероштан М.В. Управление качеством. М.: Дашков и Ко, 2009. 708 с.
192. Гембрис С., Геррманн Й. Управление качеством. М.: Омега-Л, SmartBook, 2008. 128 с.
193. Нив Г. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 376 с.
194. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2008. 408 с.

195. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблшерз, 2008. 720 с.
196. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с
197. Нуреев Р. Курс микроэкономики. М.: Норма, ИНФРА-М, 1998.
198. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ и управление. М.: Финансы и статистика, 1997.
199. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 286 с.
200. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний. 1999. № 1. Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/1999/1/803.html>
201. Кудрявцев А.А. Интегрированный риск-менеджмент. М.: Экономика, 2010. 656 с.
202. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики. М.: Изд-во «Вильямс», 2010. 496 с.
203. Хохлов Н.В. Управление риском. М.: Юнити-Дана, 1999. 239 с.
204. Страхование / Под ред. Т.А.Федоровой. М.: Экономистъ, 2003. 875 с.
205. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность /Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. М.: ОАО Изд-во Экономика, 1997. 288 с.
206. Азгальдов Г.Г. Квалиметрия для менеджеров. М.: Изд-во Академии экономики и права, 1996. 215 с.
207. Гохман О.Г. Экспертное оценивание. Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 1991. 150 с.
208. Саймон Г. Науки об искусственном. М.: Мир, 1972. 148 с.
209. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. В 3 частях. Ч. 2. Экспертные оценки. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2011. 488 с.
210. Петровский А.М., Панкова Л.А., Шнейдерман М.В. Организация экспертных процедур. М.: Наука, 1984. 210 с.
211. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. В 3 частях. Ч. 1. Нечисловая статистика. Издательство: МГТУ им. Н. Э.Баумана, 2009 г. 544 с.

212. Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях. М.: Наука, 1979. 296 с.
213. Аристов О.В. Конкуренция и конкурентоспособность. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. 142 с.
214. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: «Маркетинг», 2002. 892 с.
215. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. 320 с.
216. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.
217. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.
218. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. М.: Издательство ЛКИ, 2008. 304 с.
219. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 128 с.
220. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.
221. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
222. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996. 272 с.
223. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. М., Экономика, 1980. 191 с.
224. Бутрин А.Г. Управление материальными, финансовыми и информационными потоками на промышленном предприятии. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 1999. 108 с.
225. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: Дело и сервис, 2004. 458 с.

226. Ковалев В.В. Учет, анализ и финансовый менеджмент. М.:ЮНИТИ, 2006. 376 с.
227. Инвестиционный рейтинг российских регионов в 2010-2011 гг. РА «Эксперт». Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/ratings/regions/2011/tab9/>
228. Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха/ С. Литовченко, А. Дынин, П. Панов, А. Соколов. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. 208 с.
229. Миллер Д., Фризен П.А. Лонгтюдное изучение жизненного цикла корпорации // Научный менеджмент. 1984. № 10. С. 1161-1183.
230. Деловая игра «Дельта». Система имитационного моделирования управления предприятием. Справочник руководителя игры. Минск-Дортмунд, 1996. 91 с.
231. Фомченкова Л.В. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях международной интеграции. Монография / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли, В.П. Раевский. М.: Физматлит, 2003. 220 с.
232. Фомченкова Л.В. Формирование и реализация конкурентного потенциала промышленного предприятия: Монография / Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина. Смоленск: ФГУ «Смоленский ЦНТИ», 2007. 192 с.
233. Фомченкова Л.В. Стратегический организационно-экономический анализ развития промышленного предприятия. Монография / Л.В. Фомченкова. Смоленск: Изд-во «ОАО Смоленская городская типография», 2011. 240 с.
234. Фомченкова Л.В. Динамическая концепция и методы стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия. Монография / Л.В. Фомченкова. Смоленск: Универсум, 2012. 204 с.
235. Фомченкова Л.В. Проблемы и перспективы развития российского бизнеса в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова, В.П. Мешалкин // Российское предпринимательство. 2002. № 5. С. 92-94.
236. Фомченкова Л.В. Основные черты глобализации мировой экономики / Л.В. Фомченкова, В.П. Мешалкин // Российское предпринимательство. 2002. № 6. С. 25-27.
237. Фомченкова Л.В. Повышение конкурентоспособности химических предприятий на основе корпоративной организации энергосбережения / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Химия и химическая технология, том 47, вып. 9, 2004. – С. 93-96.

238. Фомченкова Л.В. Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Российское предпринимательство. 2005. № 1. С. 66-71.
239. Фомченкова Л.В. Формирование и реализация инновационного потенциала промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // Российское предпринимательство. 2005. № 8. С. 78-90.
240. Фомченкова Л.В. Оценка конкурентного потенциала промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // ЭКО. 2005. № 10. С. 179-186.
241. Фомченкова Л.В. Механизм стратегического управления сбалансированным развитием предприятий промышленности строительных материалов / Л.В. Фомченкова, А.Р. Гибадуллин // Вестник Оренбургского государственного университета. 2007. № 4. С. 112-117.
242. Фомченкова Л.В. Инновационный потенциал промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // Креативная экономика, № 4, 2007. С. 70-75.
243. Фомченкова Л.В. Механизм управления инновацией опыта предприятий алмазно-бриллиантового комплекса РФ / Л.В. Фомченкова, А.А. Бочаров // Креативная экономика. 2009. № 1. С. 12-16.
244. Фомченкова Л.В. Управление инновациями в контексте организационного развития / Л.В. Фомченкова, А.А. Бочаров // Вестник Российской Академии естественных наук (серия экономическая). 2010. №1. С.37-40.
245. Фомченкова Л.В. Анализ факторов конкурентоспособности организаций на различных стадиях жизненного цикла / Л.В. Фомченкова // Экономический анализ: теория и практика. № 33 (198), 2010. С. 46-52.
246. Фомченкова Л.В. Динамический подход к стратегическому анализу конкурентоспособности предприятия/ Л.В. Фомченкова // Интеграл. № 5, 2010.С.86-87.
247. Фомченкова Л.В. Развитие методов стратегического анализа на основе имитационного динамического моделирования / Л.В. Фомченкова // Вестник РАЕН. 2010. № 4. С. 69-70.
248. Фомченкова Л.В. Формирование динамических нормативов эффективности стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показате-

лей / Л.В. Фомченкова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. Выпуск XXV, 2010. С. 227-231.

249. Фомченкова Л.В. Стратегический анализ развития промышленного предприятия на основе экономической генетики / Л.В. Фомченкова // Интеграл. 2011. № 1. С. 94-95.

250. Фомченкова Л.В. Роль и место управленческого учета в формировании стратегии развития предприятия / Л.В. Фомченкова // Журнал экономических и правовых исследований. 2011. № 2. С. 116-119.

251. Фомченкова Л.В. Принципы стратегического анализа организационно-экономического развития / Л.В. Фомченкова // Вестник РАЕН. 2011. № 3. С. 72-74.

252. Фомченкова Л.В. Задачи стратегического анализа на различных стадиях развития предприятия / Л.В. Фомченкова // Путеводитель предпринимателя. Выпуск XII. 2011. С.284-287.

253. Фомченкова Л.В. Экономический анализ в стратегическом менеджменте (процессный подход) / Л.В. Фомченкова // Управленческий учет. № 5. 2012. С. 34-39.

254. Фомченкова Л.В. Формирование системы стратегического анализа развития предприятия / Л.В. Фомченкова // Журнал правовых и экономических исследований. № 3, 2012 С. 114-116.

255. Фомченкова Л.В. Информационное обеспечение стратегического анализа на основе динамической концепции // Экономические и гуманитарные науки. 2013. № 5. С. 37-42.

256. Фомченкова Л.В. Методическая модель и инструментарий стратегического анализа развития предприятия // Управленческий учет. 2013. №3. С. 51-57.

257. Фомченкова Л.В. Стратегическое позиционирование бизнеса в условиях экономического кризиса / Л.В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 2. С. 33-38.

258. Фомченкова Л.В. Динамическое моделирование в стратегическом анализе и планировании / Л.В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. №3. С. 24-26.

259. Фомченкова Л.В. Место и роль общей системы учета в стратегическом управлении организацией / Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №3. С. 13-18.
260. Фомченкова Л.В. Роль экономической интеграции в повышении конкурентоспособности алмазообрабатывающего предприятия / Л.В. Фомченкова, В.П. Раевский // Драгоценные металлы. Драгоценные камни. 2003. № 7(115). С. 15-17.
261. Фомченкова Л.В. Организация процессно-ориентированного управления конкурентоспособностью на промышленных предприятиях / Л.В. Фомченкова, М.В. Талаев // Проблемы экономики и управления. 2005. №3(10). С. 25-27.
262. Фомченкова Л.В. Анализ факторов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях международной экономической интеграции / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Вестник МЭИ. 2005. № 2. С. 126-130.
263. Фомченкова Л.В. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе процессно-ориентированного подхода к управлению / Л.В. Фомченкова // Конкурентоспособность национальной экономики: институциональные основы и факторы: Сб. статей М.: МАКС Пресс, 2007. С. 420-425.
264. Фомченкова Л.В. Управление инновациями на различных этапах жизненного цикла организации / Л.В. Фомченкова // Сборник научных трудов Смоленского филиала МИИТ «Инновационные направления развития науки и образования». Смоленск: ЦНТИ, 2010. С.101-104.
265. Фомченкова Л.В. Стратегический анализ развития промышленного предприятия на основе динамического подхода / Л.В. Фомченкова // Казанская наука. № 9. Вып. 1.2010. Казань: Изд-во Казанский Издательский Дом, 2010. С. 537-541.
266. Фомченкова Л.В. Стратегический анализ как инструмент экономической безопасности промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // Проблемы безопасности российского общества. 2013. № 2. С.
267. Фомченкова Л.В. Применение динамического моделирования в бюджетном планировании / Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина // Материалы Международной научной конференции «Математические методы в технике и технологиях – ММТТ-14», Смоленск, СФМЭИ, 2001. С. 75-77.

268. Фомченкова Л.В. Система комплексного оценивания конкурентоспособности организации на основе квалиметрии / Л.В. Фомченкова, А.В. Виноградова // Сборник трудов Международной конференции «Системы компьютерной математики и их приложения» - Смоленск: СГПУ, 2002. С.54-55.
269. Фомченкова Л.В. Функциональное обеспечение конкурентоспособности производственно-хозяйственной организации / Л.В. Фомченкова // Труды Международной науч.-практ. конференции «Разработка логистических систем и анализ экономической эффективности промышленных предприятий» Т.2. М.: РХТУ, 2002. С.86-91.
270. Фомченкова Л.В. Логистическая стратегия организации в условиях экономической интеграции / Л.В. Фомченкова // Тезисы докладов VII Международной научно-практической конференции «Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей». СПб.: Нестор, 2002. С. 227-228.
271. Фомченкова Л.В. Маркетинговое планирование на основе методов статистического анализа / Л.В. Фомченкова, И.Н. Пыхтина // Сборник трудов Международной конференции «Системы компьютерной математики и их приложения» Смоленск: СГПУ, 2002. С 233-234.
272. Фомченкова Л.В. Квалиметрические методы обработки информации о конкурентоспособности объекта / Фомченкова Л.В., Виноградова А.В. // Сборник трудов Международной научно-практической конференции «Компьютерные технологии в управлении, диагностике и образовании (КТУДО-2002)». Тверь: Тверской государственный технический университет, 2002. С. 239-240.
273. Фомченкова Л.В. Моделирование процесса реализации конкурентной стратегии организации / Л.В. Фомченкова // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Информационные технологии и математическое моделирование» Томск: Изд-во «Твердыня», 2002. С. 317-319.
274. Фомченкова Л.В. Стратегическое управление развитием организации / Л.В. Фомченкова // Сборник статей участников Международной научно-практической конференции «Стратегическое управление ресурсами предприятия». Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2003. С. 184-187.

275. Фомченкова Л.В. Основные направления повышения конкурентоспособности промышленных предприятий России в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова, В.П. Раевский // Труды 5-й Международной научно-практической конференции «Экономика, экология и общество России в 21 столетии». Т.1. СПб.: Инкор, 2003. С.88-89.
276. Фомченкова Л.В. Анализ факторов конкурентоспособности промышленных предприятий России в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова, В.П. Раевский // Труды Всероссийской научно-теоретической конференции «Россия в глобальном мире» - СПб: Санкт-Петербургский политехнический университет, 2003. С. 210-212.
277. Фомченкова Л.В. Организация управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова // Труды УШ Международной научно-практической конференции «Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей». СПб: Санкт-Петербургский политехнический университет, 2003. С. 310-311.
278. Фомченкова Л.В. Инновационное развитие организации в условиях международной интеграции/ Л.В. Фомченкова, Е.В. Дрейке // Труды УШ Международной научно-практической конференции «Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей». СПб: Санкт-Петербургский политехнический университет, 2003. С. 341-242.
279. Фомченкова Л.В. Управление функциональным обеспечением конкурентоспособности организации / Л.В. Фомченкова // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления-2003». М.: ГУУ, 2003. С. 184-186.
280. Фомченкова Л.В. Роль инноваций в развитии производственных систем промышленных предприятий / Л.В. Фомченкова, Е.В. Дрейке // Материалы II Международной научно-практической конференции «Экономические проблемы организации производственных систем и бизнес-процессов» Новочеркасск: ЮРГТУ, 2004. С. 49-50.
281. Фомченкова Л.В. Роль финансовой стратегии в повышении конкурентоспособности организации / Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина // Тезисы докладов V

Международной научно-практической конференции «Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика». Ч.2., СПбГПУ. СПб.: Нестор, 2004. С. 67-69.

282. Фомченкова Л.В. Формирование и реализация конкурентного потенциала промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина // Материалы Международной научно-практической конференции «Конкуренция и конкурентоспособность. Организация производства конкурентоспособной продукции». Новочеркасск: ООО НПО «ТЕМП», 2004. С. 27-28.

283. Фомченкова Л.В. Оценка эффективности логистических систем промышленных предприятий в условиях международной конкуренции / Л.В. Фомченкова, В.В. Пряжевская // Труды IX Международной научно-практической конференции «Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей» СПб, 2004. С 123-124.

284. Фомченкова Л.В. Выбор стратегии на основе анализа конкурентного потенциала организации / Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина // Стратегическое управление организацией: теория, методы, практика: Труды Междунар. науч.-практ.конф. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. С.61-63.

285. Фомченкова Л.В. Организация инновационной деятельности промышленного предприятия на основе процессно-ориентированного подхода к управлению / Л.В. Фомченкова, В.В. Максимкина // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Труды 7-ой Междунар. науч.-практ. конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. С. 594-596.

286. Фомченкова Л.В. Роль информационных технологий в системе планирования промышленного предприятия/Л.В. Фомченкова, В.В. Максимкина//Экономика, экология и общество России в 21-м столетии: Труды 8-й Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. С. 440-441.

287. Фомченкова Л.В. Роль инноваций в повышении эффективности стратегического управления предприятием / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Стратегическое управление развитием социально-экономических систем: Сборник статей участ-

ников 6 Международной научно-практической конференции (17-19 мая 2006 г.). Челябинск: Изд-во ЮУРГУ, 2006. С. 279-285.

288. Фомченкова Л.В. Механизм реализации инновационного потенциала промышленного предприятия в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей: Труды XI Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. С 244-245.

289. Фомченкова Л.В. Роль и место управления знаниями в формировании конкурентного потенциала организации / Л.В. Фомченкова // Материалы Межд. науч.-практ.конференции «Лидерство и персональный бренд» Челябинск: Изд-во ЮУРГУ, 2007. С.168-170.

290. Фомченкова Л.В. Процессно-ориентированный подход к управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова // Труды 9-й Международной научно-практической конференции «Экономика, экология и общество России в 21 столетии». Т. 1. СПб.: Инкор, 2007. С. 165-167.

291. Фомченкова Л.В. Стратегические аспекты управления конкурентоспособностью в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова // Материалы V Междунар.науч.-практ. конф. «Глобализация экономики и российские производственные предприятия», г. Новочеркасск, 9 фев. 2007 г. / Юж-Рос.гос.техн.ун-т (НПИ). Новочеркасск: ЮРГТУ, 2007. С. 12-14.

292. Фомченкова Л.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью организации в условиях инновации спроса / Л.В. Фомченкова // Стратегическое управление организациями: Мировая теория и российская практика. Труды Всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. С.14-15.

293. Фомченкова Л.В. Инновация спроса как фактор повышения конкурентоспособности организации / Л.В. Фомченкова // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Труды 9-й Межд. науч.-практ. конференции. Ч.2. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. С.299-300.

294. Фомченкова Л.В. Формирование логистической производственно-операционной стратегии промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова, И.Л. Стародубцев // Логистика и экономика ресурсо- и энергосбережения в промышленности: Сб.труд. III Межд.нау.-практ.конф. Казань:КГТУ. 2008. С.56-62.
295. Фомченкова Л.В. Формирование инновационной стратегии организации в условиях кризиса / Л.В. Фомченкова // Стратегическое управление организациями: Проблемы и возможности современной экономики. Труды Всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. С.200-201.
296. Фомченкова Л.В. Стратегическое планирование инвестиций в условиях инновационной экономики / Л.В. Фомченкова // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Труды 10-й Межд. науч.-практ. конференции. Ч.2. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. С.250-251.
297. Фомченкова Л.В. Формирование стратегии развития на различных этапах жизненного цикла организации / Л.В. Фомченкова // Стратегическое управление организациями: особенности малых предприятий. Труды Всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. С.38-39.
298. Фомченкова Л.В. Стратегическое управление инновационной деятельностью организации на различных этапах ее жизненного цикла / Л.В. Фомченкова // Проблемы экономики, организации и управления предприятиями, отраслями, комплексами в разных сферах народного хозяйства: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Новочеркасск: ЮРГТУ, 2010. С.76-78.
299. Фомченкова Л.В. Оценка эффективности инновационной стратегии организации / Л.В. Фомченкова // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Труды 11-й Межд. науч.-практ. конференции. Ч.2. - СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. С.137-139.
300. Фомченкова Л.В. Развитие методов стратегического анализа на основе экономической генетики / Л.В. Фомченкова // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей: Труды XV Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. С. 341-343.

301. Фомченкова Л.В. Принципиальная схема стратегического анализа инновационного развития промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития. Труды Всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. С. 241-242.
302. Фомченкова Л.В. Факторы конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях глобализации экономики / Л.В. Фомченкова // Мировой кризис и перспективы российской экономики в условиях глобализации. Сб. трудов Международ. научно-практич. конф. Новочеркасск: ЮРГТУ, 2011. С.76-77.
303. Фомченкова Л.В. Анализ и оценка результатов экономического развития на основе методов нечисловой статистики / Л.В. Фомченкова // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей: сб. науч. тр. XVI Межд. науч.-пр. конф. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. С. 406-408.
304. Фомченкова Л.В. Стратегический анализ инновационного развития промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития. Труды Всероссийской научно-практ. конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. С. 201-202.
305. Фомченкова Л.В. Стратегический анализ инновационного развития организации / Л.В. Фомченкова // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Труды 13-й Межд. науч.-практ. конференции. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. С.427-428.
306. Фомченкова Л.В. Система стратегического анализа развития предприятия / Л.В. Фомченкова // Системный анализ в проектировании и управлении: сб.науч.тр. 16 Межд.науч.-практ.конф.Ч1. – СПб.:Изд-во Политехн.ун-та, 2012. С. 232-233.
307. Фомченкова Л.В. Динамический подход к анализу экономических явлений и процессов / Л.В. Фомченкова // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей: сборник научных трудов XVII Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. С.324-326.
308. Фомченкова Л.В. Фактор времени в стратегическом анализе организационно-экономического развития / Л.В. Фомченкова // Энергетика, информатика, ин-

новации – 2012: Сб. трудов Междунар.науч.-техн.конф. Т.2. Смоленск: филиал МЭИ в г. Смоленске, 2012. С. 190-193.

309. Фомченкова Л.В. Методический инструментарий стратегического анализа организационно-экономического развития / Л.В. Фомченкова // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития. Труды Всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. С. 81-82.

310. Фомченкова Л.В. Формирование системы целевых инновационных показателей предприятия / Л.В. Фомченкова // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Труды 14-й Межд. науч.-практ. конференции. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. С. 305-307.

311. Фомченкова Л.В. Реорганизация структуры управления предприятием в условиях кризиса. Диагностика, анализ, технология / Л.В. Фомченкова, В.И. Грушенко, В.Т. Халдеев. Смоленск: Смоленский институт бизнеса и предпринимательства, 1998. 38 с.

312. Фомченкова Л.В. Организация и управление корпоративными логистическими системами промышленных предприятий / Л.В. Фомченкова, В.П. Мешалкин, С.Г. Митин, М.И. Дли. М.: ОАО «Московские учебники», 2004. 260 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Лингвистические оценочные шкалы условий и факторов конкурентоспособности промышленного предприятия

Таблица П1.1 – Лингвистические оценочные шкалы потенциала промышленного предприятия

№ п/п	Показатель	Содержательное описание градаций					
		1	2	3	4	5	6
1	Износ оборудования, %	Очень высокий, 80-100%%	Выше среднего, 50-80 %%	Не низкий, 20-50 %%	Не высокий, 10-20 %%	Низкий, 5-10 %%	Очень низкий, 0-5 %%
2	Уровень загрузки производственных мощностей	Простой оборудования	Низкий, уровень загрузки до 30%	Не высокий, от 30 до 50 %	Не низкий, от 50 до 70 %	Выше среднего, более 70 %	Высокий, полная загрузка
3	Производительность бизнес-процессов	Значительно ниже среднеотраслевой	Ниже, чем у конкурентов	Не выше, чем у конкурентов	Не ниже, чем у конкурентов	Выше, чем у конкурентов	Значительно выше среднеотраслевой
4	Эффективность использования ресурсов	Значительно ниже среднеотраслевой	Ниже, чем у конкурентов	Не выше, чем у конкурентов	Не ниже, чем у конкурентов	Выше, чем у конкурентов	Значительно выше среднеотраслевой
5	Оборачиваемость запасов сырья, материалов, комплектующих	Значительно ниже среднеотраслевой	Ниже, чем у конкурентов	Не выше, чем у конкурентов	Не ниже, чем у конкурентов	Выше, чем у конкурентов	Значительно выше среднеотраслевой
6	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Значительно ниже норматива	Ниже норматива	Не выше норматива	Не ниже норматива	Выше норматива	Значительно выше норматива
7	Коэффициент текущей ликвидности	Критический	Минимальный	Не высокий	Не низкий	Выше среднего	Оптимальный
8	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	Значительно ниже норматива	Ниже норматива	Не выше норматива	Не ниже норматива	Выше норматива	Значительно выше норматива
9	Рентабельность продаж	Значительно меньше среднеотраслевой	Низкая, меньше среднеотраслевой	Не высокая, не выше среднеотраслевой	Не низкая, не ниже среднеотраслевой	Выше среднеотраслевой	Значительно выше среднеотраслевого уровня
10	Эффективность маркетинговых исследований	Отсутствие	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
11	Эффективность системы распределения	Очень низкая	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
12	Эффективность маркетинговых коммуникаций	Очень низкая	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
13	Доля марочных товаров в общем объеме выпуска	Отсутствие	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
14	Эффективность послепродажного обслуживания	Отсутствие	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая

Таблица П1.1 (окончание)

№ п/п	Показатель	Содержательное описание градаций					
		1	2	3	4	5	6
15	Эффективность НИОКР	Отсутствие	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
16	Доля затрат на НИОКР в общем объеме затрат предприятия	Значительно меньше среднеотраслевой	Низкая, меньше среднеотраслевой	Не высокая, не выше среднеотраслевой	Не низкая, не ниже среднеотраслевой	Выше среднеотраслевой	Значительно выше среднеотраслевого уровня
17	Степень обновления технологий	Отсутствие	Низкая	Не высокая, не выше среднеотраслевой	Не низкая, не ниже среднеотраслевой	Выше среднеотраслевого уровня	Значительно выше среднеотраслевого уровня
18	Скорость внедрения новых технологий	Отсутствие	Низкая	Не высокая, не выше среднеотраслевой	Не низкая, не ниже среднеотраслевой	Выше среднеотраслевого уровня	Значительно выше среднеотраслевого уровня
19	Степень обновления продукции	Практически отсутствует	Низкая	Не высокая, не выше среднеотраслевой	Не низкая, не ниже среднеотраслевой	Выше среднеотраслевого уровня	Значительно выше среднеотраслевого уровня
20	Средний стаж работы персонала	Менее года	Не большой, 1-3 года	Не маленький, 4-5 лет	Средний, 6-8 лет	Значительный, 8-10 лет	Очень большой, более 10 лет
21	Уровень образования персонала	Значительно ниже требуемого	Ниже требуемого	Не высокий	Не низкий	Соответствует требованиям технологии	Выше требуемого уровня
22	Эффективность системы переподготовки персонала	Отсутствие системы повышения квалификации	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
23	Текущая кадров	Очень высокая	Высокая	Не высокая	Не низкая	Низкая	Практически отсутствует
24	Уровень вертикальной интеграции	Отсутствие	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
25	Эффективность цепочек снабжения и сбыта	Очень низкая	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
26	Доля бизнес-процессов, отданных на аутсорсинг	Отсутствие	Незначительная	Менее половины	Около половины	Более половины	100 %

Таблица П1.2 – Лингвистические оценочные шкалы потенциала рынка сбыта

№ п/п	Показатель	Содержательное описание градаций					
		1	2	3	4	5	6
1	Темпы роста рынка	Сворачивание рынка	Ниже среднего	Не высокий	Не низкий	Высокий	Очень высокий
2	Стабильность доли рынка предприятия	Отсутствие	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
3	Степень сегментации рынка	Очень высокая	Высокая	Не высокая	Не низкая	Низкая	Рынок не сегментирован
4	Стабильность рыночных сегментов	Очень низкая	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
5	Степень дифференциации продукции	Очень высокая	Высокая	Не высокая	Не низкая	Низкая	Отсутствие
6	Темп технологических изменений продукта	Очень низкий	Низкий	Не высокий	Не низкий	Высокий	Очень высокий
7	Преданность потребителей торговой марке	Отсутствие	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая

Таблица П1.3 – Лингвистические оценочные шкалы потенциала рынка снабжения

№ п/п	Показатель	Содержательное описание градаций					
		1	2	3	4	5	6
1	Количество поставщиков	1-2	Менее 5	6-8	8-10	Более 10	Стабильный состав
2	Степень влияния цены и качества ресурсов на цену и качество продукции	Очень высокая	Высокая	Не высокая	Не низкая	Незначительная	Практически не влияет
3	Количество эффективных заменителей сырья и материалов	Отсутствуют	Небольшое	Не высокое	Не низкое	Значительное	Очень большое
4	Степень дифференциации поставок	Очень высокая	Высокая	Не высокая	Не низкая	Низкая	Отсутствие
5	Гибкость поставщиков	Очень низкая	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая
6	Уровень загрузки производственных мощностей у поставщиков	Простой оборудования	Низкий, уровень загрузки до 30%	Не высокий, от 30 до 50 %	Не низкий, от 50 до 70 %	Выше среднего, более 70 %	Высокий, полная загрузка
7	Доля инновационной продукции в общем объеме поставок	Отсутствие	Незначительная	Не высокая	Не низкая	Значительная	Очень большая

Таблица П1.4 – Лингвистические оценочные шкалы степени нестабильности внешних условий

№ п/п	Показатель	Содержательное описание градаций					
		6	5	4	3	2	1
1	Темпы экономического роста (ТЭР)	Экономический спад, ТЭР<0	Низкие темпы экономического роста, 0-1%	Не высокий темп экономического роста, 2-5%	Не низкий темп экономического роста, 6-8%	Высокие темпы экономического роста, 8-10%%	Экономический подъем, ТЭР>10%
2	Стабильность макроэкономической политики	Отсутствие четкого политического курса	Частая смена правительства и политического курса	Не высокая стабильность политического курса	Не низкая стабильность политического курса	Высокая стабильность политического курса	Очень высокая стабильность
3	Темп инфляции	Гиперинфляция, ТИ>200%	Галопирующая инфляция, 50-200%	Ползучая инфляция, 30-50%%	Не высокая инфляция, 10-30%%	Нормальный уровень, 5-10%	Очень низкий уровень, ТИ<5%
4	Экономический риск	Очень высокий	Высокий	Не низкий	Не высокий	Низкий	Отсутствие
5	Стабильность политического курса	Отсутствие четкого политического курса	Частая смена правительства и политического курса	Не низкая стабильность политического курса	Не высокая стабильность политического курса	Высокая стабильность политического курса	Очень высокая стабильность
6	Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	Отсутствие	Отдельные малоэффективные законы	Не высокая эффективность	Не низкая эффективность	Высокая эффективность	Очень высокая эффективность
7	Политический риск	Очень высокий	Высокий	Не низкий	Не высокий	Низкий	Отсутствие
8	Темп демографического роста	Спад, ДР<0	Низкий, 0-1%%	Не высокий, 1-2%%	Не низкий, 2-3%%	Высокий, 3-5%%	Очень высокий, ДР>5%
9	Уровень платежеспособного спроса	Очень низкий	Низкий	Не высокий	Не низкий	Высокий	Очень высокий
10	Уровень госфинансирования социальных программ	Отсутствие	Очень низкий уровень	Низкий уровень	Не высокий уровень	Не низкий уровень	Высокий уровень
11	Степень изменения потребительских предпочтений	Очень высокая	Высокая	Не низкая	Не высокая	Низкая	Отсутствие
12	Уровень госфинансирования науки	Отсутствие	Очень низкий уровень	Низкий уровень	Не высокий уровень	Не низкий уровень	Высокий уровень
13	Степень защиты интеллектуальной собственности	Отсутствие защиты	Отдельные законы	Низкий уровень защиты	Не высокий уровень защиты	Не низкий уровень защиты	Высокий уровень защиты
14	Уровень развития инновационной системы	Очень низкий	Низкий	Не высокий	Не низкий	Высокий	Очень высокий
15	Технологический риск	Очень высокий, Р>5%	Высокий, 4-5%%	Не низкий, 3-4%%	Не высокий, 2-3%%	Низкий, 1-2%%	Очень низкий, 0-1%%
16	Темпы роста отраслевых продаж	Очень низкие	Низкие	Не высокие	Не низкие	Высокие	Очень высокие
17	Интенсивность конкуренции в отрасли	Чистая монополия, И=1	Олигополия, И=0,9-0,7	Монополистическая конкуренция, И=0,5-0,6	Монополистическая конкуренция, И=0,3-0,4	Монополистическая конкуренция, И=0,1-0,2	Совершенная конкуренция, И=0
18	Уровень загрузки производственных мощностей в отрасли	Простой оборудования	Низкий, уровень загрузки до 30%	Не высокий, от 30 до 50%	Не низкий, от 50 до 70%	Выше среднего, более 70%	Высокий, полная загрузка
19	Рентабельность отрасли	Очень низкая	Низкая	Не высокая	Не низкая	Высокая	Очень высокая

Приложение 2

Стратегический организационно-экономический анализ и предложения по организации учетно-аналитической системы ОАО «Смоленский авиационный завод»

Общие сведения об ОАО «Смоленский авиационный завод»

Смоленский авиационный завод основан в 1929 г. В настоящее время является открытым акционерным обществом и входит в состав государственной корпорации ОАО «Корпорация тактические ракетные вооружения». Основными направлениями деятельности ОАО «Смоленский авиационный завод» являются производство, ремонт вооружения и военной техники по государственному оборонному заказу и для прочих заказчиков; производство легкомоторных самолетов по государственному заказу; ремонт, модернизация, сервисное обслуживание и производство запасных частей для военной и авиационной техники. С 2009 г. было прекращено производство непрофильной продукции (мебель, сувениры, товары для отдыха и туризма).

ОАО «Смоленский авиационный завод» является единственным изготовителем самолетов серии СМ-92, ЯК-18Т, ракет класса «воздух-поверхность» Х-59МЭ, ДПЛА серии «Пчела», производит модернизацию и ремонт самолетов ЯК-40, Як-42. В 2008 г. ОАО «Смоленский авиационный завод» выиграл конкурс на производство самолета первоначального обучения летчиков для училищ гражданской авиации. Заключен контракт на изготовление 60 самолетов ЯК-18Т.

Существующий имущественный комплекс ОАО «Смоленский авиационный завод» создавался в 1960-е гг. и был предназначен для выполнения народно-хозяйственного плана при численности работников до 12 000 человек. В настоящее время на предприятии работает 2356 человек. Средний возраст персонала более 50 лет. Наличие избыточного имущественного комплекса приводит к существенным затратам на его содержание.

Стратегический анализ текущего состояния и перспектив развития отрасли и рынков снабжения и сбыта

ОАО «Смоленский авиационный завод» функционирует в отрасли авиационной промышленности. В настоящее время в авиастроении не решена проблема структурного характера: резко выражено несоответствие масштаба авиационной промышленности, ее научно-технического и производственного потенциала объему платежеспособного спроса. Разработанная правительством стратегия развития авиационной промышленности до 2015 г. предполагает отказ от сложившейся практики конкуренции за рынки сбыта и государственные ресурсы на НИОКР, закупки и техническое перевооружение предприятий. Планируется увеличить ежегодный объем реализации конечной продукции отечественной авиапромышленности до 7 млрд. долл. к 2015 г. При этом доля гражданской продукции в структуре доходов от реализации готовой продукции возрастет с 30% в 2006 г. до примерно 43% в 2015 г. Это станет возможным в результате создания крупных корпораций (самолетостроительной, вертолетостроительной, моторостроительной), включающих в себя исследовательские, разрабатывающие, производящие, сбытовые и обслуживающие эксплуатацию продуктов подразделения. В настоящее время для всех авиационных предприятий РФ характерно следующее:

- высокая степень износа основных фондов (свыше 80%);
- низкие темпы обновления основных фондов (не более 1% в год);
- капиталовложения в реконструкцию и техническое перевооружение научно-экспериментальной базы практически отсутствуют;
- низкий уровень загрузки производственных мощностей (в среднем не более 10-15%), что ведет к убыточности производства;
- отток кадров и падение интеллектуального потенциала предприятий;
- слабая оснащенность предприятий компьютерным оборудованием, сетевая конфигурация не получила необходимого развития;
- низкий уровень послепродажного обслуживания;
- отставание от мирового уровня темпов освоения методов ускоренных и модельных испытаний, предупредительного тестирования, моделирования.

– громоздкая бюрократическая структура управления, снижающая гибкость предприятий в условиях ужесточения международной конкуренции.

В настоящее время в мире сложился высокий уровень концентрации авиационной промышленности. Минимальный уровень продаж, необходимый для вхождения в пятерку ведущих предприятий оценивается в 5-6 млрд. долл. в год. Суммарная ежегодная выручка авиастроительного сектора промышленности России оценивается лишь в 2-2,5 млрд. долл. У российских авиастроительных предприятий накопился критический уровень технологического отставания, который может привести к потере конкурентоспособности. Отрасль масштабна, технологически сложна, велики риски, сопряженные с масштабными инвестициями в новые проекты и значительной конкуренцией на глобальном рынке. Ни один проект создания нового конкурентоспособного гражданского самолета невозможно реализовать вне рамок международной кооперации особенно на этапе вывода на рынок новых продуктов. Состояние и развитие авиационной промышленности в значительной степени зависит от налаженной системы послепродажного технического обслуживания (включая капитальный ремонт) всех видов авиационной техники. Управление процессами послепродажного обслуживания авиационной техники требует тщательной разработки и внедрения на авиапредприятиях соответствующих методик проведения технического обслуживания, анализа их экономической эффективности. Главным условием конкурентоспособности авиастроительных предприятий становятся услуги по эксплуатации и ремонту продукции, при этом качество предоставляемых услуг выступает одним из важнейших факторов привлекательности обслуживаемых изделий. Следовательно, перед авиационной отраслью РФ стоит первоочередная задача роста эффективности производственной и сбытовой деятельности.

В настоящее время авиационная промышленность РФ представлена 23 предприятиями. Основными конкурентами ОАО «Смоленский авиационный завод» являются ЗАО «Саратовский авиационный завод», ОАО «НПО «Молния»» и ОАО «ОКБ им. Яковлева». Данные предприятия являются конкурентами не только в сфере производства и обслуживания беспилотных и легких самолетов, но и спо-

способны производить различные виды «специальной продукции» в случае изменения государственной политики по распределению государственных оборонно-промышленных заказов. В данной группе предприятий лидером является ОАО «ОКБ им. Яковлева», другие предприятия имеют одинаковый уровень конкурентоспособности (экспертные оценки приведены в таблице П2.1).

Конкурентная позиция ОАО «Смоленский авиационный завод» в отрасли определяется тем, что завод сохранил производственные мощности, производственный и кадровый потенциал для выпуска и освоения новых образцов авиационной и ракетной техники. ОАО «СмАЗ» является единственным изготовителем самолетов серии СМ-92, ЯК-18Т, ракет класса «воздух-поверхность» Х-59МЭ, ДПЛА серии «Пчела», производит модернизацию и ремонт самолетов ЯК-40, ЯК-42. Конкуренты превосходят ОАО «Смоленский авиационный завод» по эффективности использования ресурсов и эффективности управления. Усовершенствовав систему управления и снизив уровень издержек, предприятие может повысить уровень конкурентоспособности и приблизиться к лидеру группы.

Таблица П2.1 – Оценка конкурентоспособности ОАО «Смоленский авиационный завод» и его конкурентов

Показатели конкурентоспособности	K _в	ОАО «Смоленский авиационный завод»		ЗАО «Саратовский авиационный завод»		ОАО «НПО «Молния»»		ОАО «ОКБ им. Яковлева»	
		Оценка	Мультиплицированная оценка	Оценка	Мультиплицированная оценка	Оценка	Мультиплицированная оценка	Оценка	Мультиплицированная оценка
Качество продукции	0,2	4	4 4	4	4 4	3	3 3	5	5 5
Производственная база	0,1	4	4	3	3	4	4	5	5
Технологии	0,1	3	3	4	4	2	2	4	4
Эффективность использования ресурсов	0,1	2	2	3	3	2	2	5	5
Финансовое состояние	0,1	2	2	2	2	3	3	3	3
Уровень издержек	0,1	3	3	3	3	2	2	3	3
Инновации	0,2	3	3 3	3	3 3	2	2 2	4	4 4
Эффективность управления	0,1	3	3	4	4	4	4	4	4
Сумма	1	Средняя оценка	3	Средняя оценка	3	Средняя оценка	2,5	Средняя оценка	4

ОАО «Смоленский авиационный завод», являясь производителем специальной продукции, испытывает серьезные трудности с формированием портфелей заказов, что приводит к существенному сокращению объемов производства и реализации. Предприятие во многом зависит от объема госзаказа и заказов по линии «Рособоронэкспорта». Основными потребителями ОАО «Смоленский авиационный завод» являются:

- Министерство Рособоронпрома, которое заказывает комплекс средств наземного обслуживания, необходимые групповые комплекты запасных частей, инструмента, оборудования для оборонной промышленности;
- Газпромавиа, который делает заказы на газоотражатели, стыковочные машины для ОКБ В.Н.Челомея, дифманометры, краны, сопла, расходомеры;
- Министерство обороны РФ, для которого в рамках госзаказа завод участвует в поставках ДПЛА «Пчела-IT»;
- Авиакомпания «Кокшетау» Казахстан и другие заказчики, которые делают заказы на ремонт и переоборудование салонов самолетов Як-40, Як-18;
- Заказчики Индии и Китая, которые делают заказы на ракеты класса «воздух-поверхность» Х-59МЭ.

На рынке самолетной техники и компонентов можно выделить две специфические группы потребителей: государственные учреждения (закупки на основе тендеров), авиакомпании и частные лица (закупки на основе рыночных принципов). Общее количество поставщиков материалов, комплектующих и услуг ОАО «Смоленский авиационный завод» приближается к 1000. Основными поставщиками материалов являются: НПО «Сатурн», ОАО Владимирский завод «Электроприбор», ОАО «Фирма АККО», ООО «Авиа Текстиль», ОАО «Пермский моторный завод» и другие. Поставки абразивных материалов осуществляет французская фирма «ЗМ». Инвентарь для осуществления монтажных работ поставляется фирмой «Bosch». Для обеспечения бесперебойности поставок каждый поставщик имеет дублера. Кроме того, в период подготовительных работ с основными поставщиками установились прочные деловые отношения, ОАО «Смоленский авиационный завод» создало себе имидж своевременного плательщика

по обязательствам и надежного партнера. Оценка потенциала рынков снабжения и сбыта приведена в таблице П2.2.

Таблица П2.2 – Оценка потенциалов рынков снабжения и сбыта

Наименование рынка	Показатели	Оценка						Примечания
		1	2	3	4	5	6	
Рынок снабжения комплектующих и материалов	Степень дифференциации поставок			X				Наличие дублеров у поставщиков. Надежные деловые связи с поставщиками
	Гибкость поставщиков				X			
	Надежность поставщиков					X		
	Средняя оценка	4						
Рынок сбыта легких самолетов	Степень сегментации рынка	X						Рынок чистой конкуренции, находится в стадии формирования
	Стабильность рыночных сегментов	X						
	Преданность потребителей торговой марке			X				
	Средняя оценка	2						

В настоящее время российский рынок легких самолетов существует только формально. Главными причинами данного обстоятельства являются:

- отсутствие в России инфраструктуры авиации общего назначения;
 - сложные правила полетов и допуска к полетам сертифицированных летательных аппаратов и невозможность эксплуатации несертифицированных;
 - высокая (выше, чем в западных странах) стоимость услуг, связанных с использованием авиации общего назначения (взлет-посадка, стоянка на аэродроме);
- сложная экономическая ситуация в стране.

На основе проведенного стратегического анализа рыночных и отраслевых условий бизнеса были сформулированы стратегические задачи:

- разработка, производство и сертификация новых моделей авиационной техники, ориентированной как на российский, так и на западный рынок;
- создание производственной базы по выпуску легкой авиации;
- максимально активная работа на западном рынке, что позволит накопить полезный опыт и достичь мирового уровня российской авиационной техники;
- активная демонстрация возможностей авиации общего назначения, что будет способствовать формированию внутреннего рынка авиационной техники.

**Бухгалтерская отчетность и финансово-экономические показатели
деятельности ОАО «Смоленский авиационный завод» за 2009-2011 гг.**

Информационной базой для проведения финансово-экономического анализа являются данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2006-2008 гг., представленные в таблицах П2.3-П2.4.

Таблица П2.3 – Бухгалтерский баланс ОАО «Смоленский авиационный завод»,
тыс. руб.

Показатели	31.12.2009	Уд. вес	31.12.2010	Уд. вес	31.12.2011	Уд. вес
Активы						
I. Внеоборотные активы	235 590	0,3515	222 225	0,1470	233 798	0,1535
Нематериальные активы	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
Основные средства	220 332	0,3288	208 909	0,1382	212 250	0,1393
Вложения во внеоборотные активы	11 946	0,0178	10 111	0,0066	14 654	0,0096
Долгосрочные финансовые вложения	3 123	0,0046	3 092	0,0020	3 065	0,0020
Прочие внеоборотные активы	189	0,0002	113	0,0000	3 892	0,0025
II. Оборотные активы	434 499	0,6484	1 289 002	0,8529	1 288 804	0,8464
Запасы, в т.ч.	315 764	0,4712	835 623	0,5529	805 694	0,5291
- производственные запасы на складах	64 042	0,0955	309 999	0,2051	340 668	0,2237
- затраты в незавершенном производстве	183 669	0,2740	501 284	0,3317	431 479	0,2833
- готовая продукция и товары на складах	39154	0,0584	18 885	0,0124	26107	0,0171
- товары отгруженные	19 365	0,0288	0	0,0000	0	0,0000
- расходы будущих периодов	9 534	0,0142	5 455	0,0036	7 440	0,0048
Долгосрочная дебиторская задолженность, в т.ч.	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
- покупатели и заказчики	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
Краткосрочная дебиторская задолженность, в т.ч.	97 597	0,1456	383 055	0,2534	352 161	0,2312
- покупатели и заказчики	16 382	0,0244	176 555	0,1168	132 420	0,0869
Краткосрочные финансовые вложения	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
Денежные средства	11 080	0,0165	62 754	0,0415	80 384	0,0527
Прочие оборотные активы	10 058	0,0150	7 570	0,0050	50 565	0,0332
в т.ч. НДС по приобретенным ценностям	10 058	0,0150	7 570	0,0050	50 565	0,0332
АКТИВЫ ВСЕГО	670 089	1,0000	1 511 227	1,0000	1 522 602	1,0000
Пассивы						
I. Собственный капитал	213 090	0,3180	225 028	0,1489	248 059	0,1629
Уставный капитал	255	0,0003	25 538	0,0168	25 538	0,0167
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
Добавочный капитал	342 102	0,4836	291 733	0,1930	288 357	0,1893
Резервы, фонды, нераспределенная прибыль	-111 267	0,0000	-92 283	0,0000	-65 836	0,0000
Доходы будущих периодов	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
II. Долгосрочные обязательства	81 428	0,1215	44 627	0,0295	30 212	0,0198
Долгосрочные кредиты	76 705	0,1144	39 705	0,0262	24 705	0,0162
Долгосрочная кредиторская задолженность	4 723	0,0070	4 922	0,0032	5 507	0,0036
III. Краткосрочные обязательства	375 571	0,5604	1 241 572	0,8215	1 244 331	0,8172
Краткосрочные кредиты	112 127	0,1673	328 433	0,2173	119 332	0,0783
Краткосрочная кредиторская задолженность, в т.ч.	262 711	0,3920	912 422	0,6073	1 124 329	0,7384
- перед поставщиками и подрядчиками	71 509	0,1067	108 130	0,0715	164 659	0,1081
- перед персоналом организации	8 991	0,0134	15 212	0,0100	22 329	0,0146
- перед государственными внебюджетными фондами	6 480	0,0096	5 991	0,0039	8 831	0,0057
- перед бюджетом	51 803	0,0773	54 265	0,0359	53 083	0,0348
- перед прочими кредиторами	123 928	0,1849	728 824	0,4822	875 427	0,5749
Задолженность участникам (учредителям)	733	0,0010	717	0,0004	6	0,0004
Прочие краткосрочные обязательства	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
ПАССИВЫ ВСЕГО	670 089	1,0000	1 511 227	1,0000	1 522 602	1,0000

Таблица П2.4 – Отчет о прибылях и убытках ОАО «Смоленский авиационный завод», тыс. руб.

Наименование показателей	2009	2010	2011
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) о продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	679 277	964 327	2 296 942
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	647 164	921 196	2 228 531
Валовая прибыль	32 113	43 131	68 411
Коммерческие расходы	2977	3232	5429
Управленческие расходы	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	29 136	39 899	62 982
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	-	-	-
Проценты к уплате	-	-	-
Доходы от участия в других организациях	411	-	1506
Прочие операционные доходы	42 052	-	9423
Прочие операционные расходы	(42 174)	560	2
Внереализационные доходы	4772	464 837	25 794
Внереализационные расходы	22 317	478 917	34 159
Прибыль (убыток) до налогообложения	11 880	26 379	46 702
Отложенные налоговые активы	327	77	3716
Отложенные налоговые обязательства	1045	1194	1082
Текущий налог на прибыль	5475	7775	17 652
Прочие бюджетные платежи	4794	5342	3263
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	239	11 991	28 421

Целью проведения финансово-экономического анализа деятельности ОАО «Смоленский авиационный завод» является выявление резервов для повышения конкурентоспособности и экономической эффективности предприятия.

Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Смоленский авиационный завод» представлены в таблице П2.5.

Таблица П2.5 – Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Смоленский авиационный завод»

Показатели	Ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Численность промышленно-производственного персонала,	чел.	2285	2341	2543
в т.ч. основных производственных рабочих	чел.	708	734	875
Производительность труда производственного рабочего	млн.руб. в год	1,116	1,229	2,636
Среднемесячная заработная плата производственного рабочего	руб. в месяц	6870	7937	10971
Остаточная стоимость основных производственных фондов	тыс.руб.	155129	162506	169684
Коэффициент годности основных производственных фондов		0,345	0,353	0,359
Фондоотдача	руб./руб.	2,99	4,49	10,91

Анализ динамики численности персонала в 2009-2011 г.г. показывает незначительное увеличение персонала, в том числе и основных производственных рабочих. На протяжении исследуемого периода наблюдается повышение показателя производительности труда, что связано с увеличением объемов производства по отношению к незначительному приросту производственно персонала предприятия. Степень изношенности основных производственных фондов большая, величина коэффициента их годности на протяжении всего рассматриваемого периода ниже среднеотраслевого уровня. Рост фондоотдачи за рассматриваемый период составил 3,7 раза, однако ее уровень остается недостаточно невысоким.

Активы за отчетный период увеличились на 852513 тыс. руб., что произошло за счет роста оборотных активов на 854305 тыс. руб., при одновременном снижении внеоборотных активов на 1792 тыс. руб. Основную часть в структуре имущества занимали оборотные активы. В целом, рост имущества является положительным фактом. Основным источником формирования имущества предприятия в отчетном периоде является заемный капитал, доля которого в балансе за 2011 год снизилась с 85,1% до 83,7%. Собственный капитал за отчетный период увеличился на 34969 тыс. руб. за счет снижения непокрытого убытка организации. В структуре заемного капитала долгосрочные обязательства за отчетный период снизились на 51216 тыс. руб., а их доля изменилась с 17,8 до 2,4%. Краткосрочные обязательства за отчетный период выросли на 868760 тыс. руб., краткосрочные кредиты и займы снизились на 63,7%.

Динамика показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, приведена в таблице П2.6.

Таблица П2.6 – Коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности баланса

Показатель	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012
Коэффициент автономии	0,23	0,32	0,15	0,16
Коэффициент текущей ликвидности	1,06	1,16	1,04	1,04
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,20	0,32	0,37	0,39
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06	0,03	0,05	0,07

Коэффициент автономии за отчетный период уменьшился и находится ниже минимального порогового значения (0,5), что свидетельствует о высокой степени финансовой зависимости предприятия от заемных источников средств. Коэффициенты ликвидности свидетельствуют о риске неплатежеспособности, так как значительно ниже нормативных значений. Таким образом, баланс ОАО «Смоленский авиационный завод» неликвиден, предприятие испытывает существенную нехватку денежных средств, имеющаяся денежная наличность не покрывает кредиторской задолженности. Организация имеет достаточно высокую долю непокрытого убытка прошлых лет. Однако, начиная с 2009 года, ОАО «Смоленский авиационный завод» начинает получать прибыль, что приводит к снижению непокрытого убытка. На протяжении анализируемого периода деятельность предприятия прибыльна.

Динамика показателей рентабельности представлена в таблице П2.7. На протяжении анализируемого периода рентабельность собственного капитала и активов растет, что свидетельствует об эффективности привлечения заемного капитала. Однако происходит снижение рентабельности продаж, что связано с более интенсивным ростом себестоимости по сравнению с ростом выручки.

Таблица П2.7 – Показатели рентабельности ОАО «Смоленский авиационный завод»

Показатель	2009	2010	2011
Рентабельность собственного капитала	0,11	5,47	12,01
Рентабельность активов	0,99	2,39	3,07
Рентабельность продаж	4,29	4,14	2,74
Рентабельность продукции	4,50	4,33	2,83

Показатели деловой активности за отчетный период представлены в таблице П2.8.

Таблица П2.10 – Показатели деловой активности ОАО «Смоленский авиационный завод»

Показатель	2009	2010	2011
Скорость оборота активов	0,84	0,88	1,51
Скорость оборота кредиторской задолженности	1,49	1,56	2,18
Скорость оборота дебиторской задолженности	7,95	4,01	6,25
Скорость оборота собственного капитала	3,16	4,40	9,71

В отчетном периоде наблюдается увеличение скорости оборота кредиторской и дебиторской задолженностей, активов и собственного капитала, что является по-

ложительной тенденцией для ОАО «Смоленский авиационный завод» и свидетельствует о повышении его деловой активности.

Исходя из всего вышеизложенного, финансово-экономическое состояние ОАО «Смоленский авиационный завод» за рассматриваемый период можно охарактеризовать как сложное. Несмотря на улучшение финансового состояния к концу 2011 года, предприятие пока еще сохраняет низкий уровень платежеспособности и финансовой устойчивости, баланс предприятия неликвиден. Тем не менее, у предприятия имеются резервы для повышения экономической эффективности деятельности.

Регламент бизнес-процесса «Стратегический организационно-экономический анализ»

«УТВЕРЖДАЮ»

Генеральный директор
ОАО «Смоленский авиационный завод»

« ____ » _____ 20 ____ г.

**РЕГЛАМЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ»**

«СОГЛАСОВАНО»

Главный инженер

Зам. генерального директора по маркетингу и
экономическому планированию

Зам. генерального директора по ресурсам и
финансам

Главный бухгалтер

Зам. генерального директора по производству

1. НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА

1.1. Настоящий регламент устанавливает порядок выполнения процесса «Стратегический организационно-экономический анализ».

1.2. Процесс «Стратегический организационно-экономический анализ» является подпроцессом верхнего уровня «Стратегическое управление».

1.3. Требования настоящего регламента распространяются на все подпроцессы, выполняемые в ходе процесса «Стратегический организационно-экономический анализ» в ПЭО, отделе маркетинга и финансово-сбытовом отделе, а также при взаимодействии с другими процессами, внешними поставщиками и потребителями.

2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1. Настоящий документ обязаны знать и использовать в работе следующие должностные лица:

- генеральный директор;
- главный инженер;
- главный бухгалтер;
- зам. генерального директора по производству;
- зам. генерального директора по маркетингу и экономическому планированию;
- зам. генерального директора по ресурсам и финансам;
- начальник ПЭО;
- начальник отдела маркетинга;
- начальник финансово-сбытового отдела.

3. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

3.1. Нормативные документы внешнего происхождения

При разработке данного описания процесса использованы следующие нормативные документы внешнего происхождения:

№	Наименование документа
1	Устав ОАО «Корпорация Тактические Ракетные Вооружения»
2	ФЗ «Об акционерных обществах» (в ред. от 01.12.2007 N 318-ФЗ)
3	ФЗ «О государственном регулировании развития авиации» (в ред. от 23.07.10 № 10-ФЗ)
4	ФЗ «О государственном оборонном заказе» (в ред. от 01.12.07, с изм. от 28.12.10 № 213-ФЗ)
5	ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
6	ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования

3.2. Внутренние нормативные документы

При разработке данного описания процесса использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения:

№	Наименование документа
1	Устав ОАО «Смоленский авиационный завод»
2	Положение о бухгалтерском учете
3	Положение об управленческом учете
4	Положение о бюджетировании
5	Руководство в области обеспечения качества

4. ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕРМИНОВ

4.1. В документы используются следующие термины:

№	Термины	Определение термина
1	Миссия организации	Главная цель
2	Стратегическая цель организации	Долгосрочный результат деятельности организации
3	Стратегия организации	Образ действий организации, определяющий ее линию поведения
4	Внешняя среда	Деловое окружение организации (совокупность субъектов, взаимодействующих с организацией в процессе ее производственно-хозяйственной деятельности)
5	Внутренняя среда	Совокупность факторов внутри организации, влияющих на ее деятельность
6	Бизнес-система	Совокупность отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, в отрасли и на рынке, возникающих в процессе создания стоимости
7	Бизнес-модель	Логическое описание процесса создания стоимости организацией, включая цель бизнеса, продуктовый ряд, стратегию, инфраструктуру, организационную структуру, способы продаж, операционные процессы и политики
8	Сильные стороны	Факторы внутренней среды, способствующие достижению целей
9	Слабые стороны	Факторы внутренней среды, препятствующие достижению целей
10	Возможности	Факторы внешней среды, способствующие достижению целей
11	Угрозы	Факторы внешней среды, препятствующие достижению целей
12	Конкурентоспособность	Результат развития организации, способность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе
13	Потенциал организации	Совокупность ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и бизнес-системы в целом
14	Организационно-экономическое развитие предприятия	Процесс постоянного улучшения количественных и качественных характеристик элементов бизнес-системы системы предприятия, приводящего к росту его конкурентоспособности

5. ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА, ВЫХОДЫ И ВХОДЫ ПРОЦЕССА

5.1. Владелец процесса

Владелец процесса занимает должность заместителя генерального директора по маркетингу и экономическому планированию. Основные обязанности владельца процесса установлены в должностной инструкции заместителя генерального директора по маркетингу и экономическому планированию.

5.2. Выходы процесса

Владелец процесса лично передает следующую информацию о ходе процесса и его результатах:

№	Получатель информации	Документ
1	Генеральный директор	Аналитический отчет о результатах стратегического анализа условий и факторов развития организации
2	Правление организации	Аналитическая справка о деятельности организации в отчетном периоде, прогноз на следующий период
3	Зам. генерального директора по производству	Аналитические справки о производственном потенциале организации и рынках сбыта
4	Зам. генерального директора по ресурсам и финансам	Аналитические справки о ресурсном потенциале организации и рынках снабжения
5	Главный инженер	Аналитическая справка об инновационном потенциале организации

5.3. Входы процесса

Владелец процесса лично получает следующую информацию

№	Поставщик информации	Документ
1	ОАО «Корпорация Тактические Ракетные Вооружения»	Стратегические цели
1	Общее собрание акционеров	Миссия, стратегические цели организации
2	Государственные заказчики	Заказы на продукцию
3	Потребители	Заказы на продукцию
4	Поставщики материалов, комплектующих	Оферты Договоры на поставку
5	Государственные органы	Законодательство в сфере бизнеса
6	СМИ	Статьи о развитии рынка сбыта, конкурентах, потребителях, поставщиках
7	Консалтинговая фирма	Отчет о маркетинговых исследованиях рынков сбыта

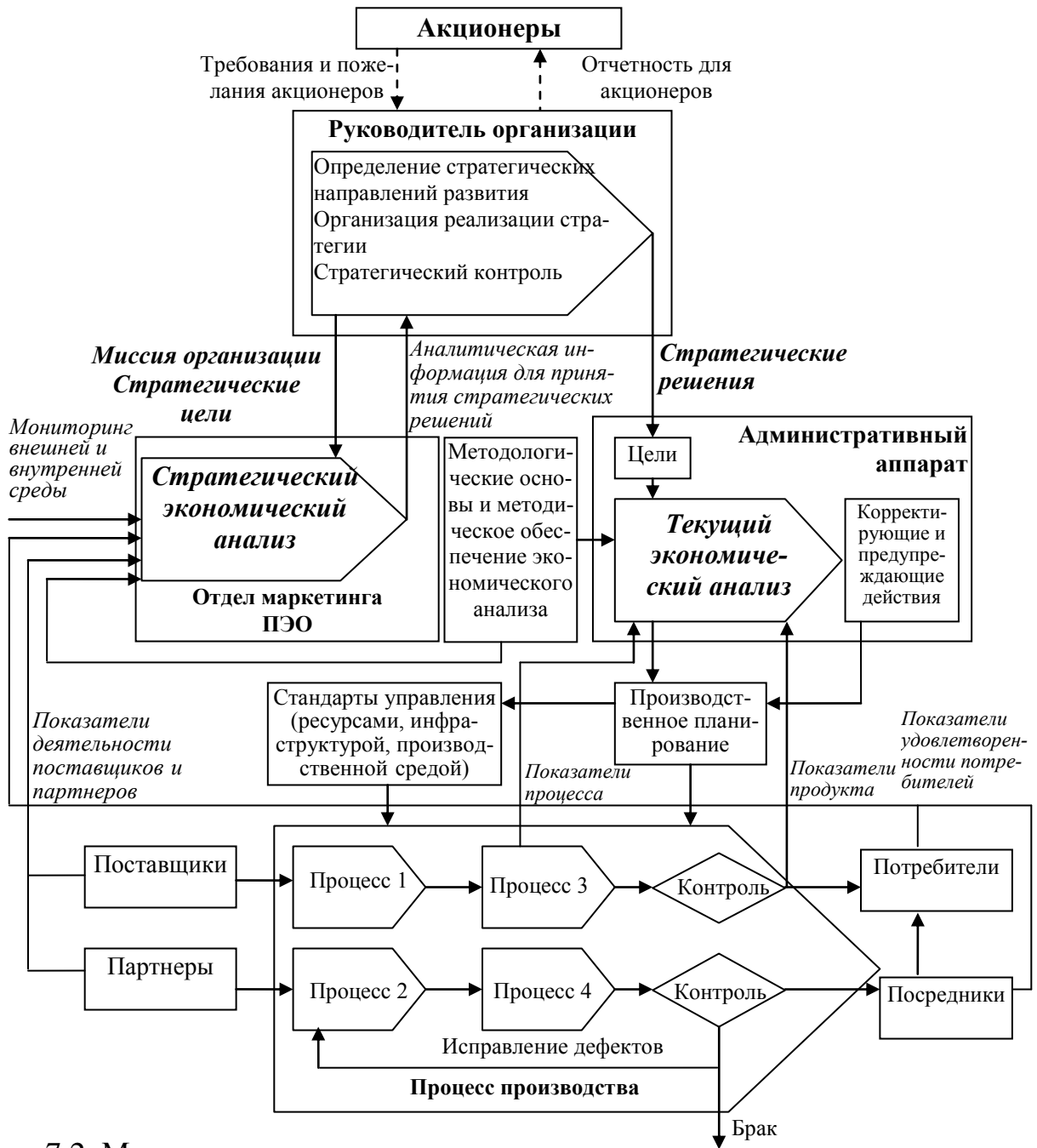
6. РЕСУРСЫ ПРОЦЕССА

6.1. Численность и квалификация персонала

Необходимая численность сотрудников и их квалификация закреплены в штатном расписании отдела маркетинга, ПЭО, финансово-сбытового отдела.

7. ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЦЕССА

7.1. Графическая схема процесса



7.2. Матрица ответственности процесса

Подпроцессы процесса «Стратегический анализ»	Должность							
	Ген. директор	Зам. по маркетингу	Зам. по пр-ву	Зам. по финансам	Гл. инженер	Нач. ОМ	Нач. ПЭО	Главный бух-р
Управление процессом	И	О	У	У	У			
Сбор информации		И	И	И	И	О	О	У
Обработка информации		О		О	И	У	У	У
Составление отчетов		О	У	О	У	У	У	У
Мониторинг реализации стратегии	И	О	И	И	И	У	У	У

О – ответственный за выполнение подпроцесса; У – участвует в выполнении подпроцесса; И – получает информацию о ходе выполнения подпроцесса.

7.4. Описание процесса

Процесс стратегического анализа заключается в систематизированном сборе и обработке информации, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития внешней среды и организации с целью формирования стратегии. Стратегический анализ позволяет оценить текущее и возможное будущее состояние внешней и внутренней среды организации и взаимодействие внешних и внутренних факторов, способствующих организационно-экономическому развитию предприятия в будущем.

Исходная информация для проведения стратегического анализа подготавливается правлением организации, которое организует сбор данной информации от структурных подразделений. До 25 числа каждого месяца руководители структурных подразделений должны сдать в ПЭО информацию для проведения стратегического анализа в установленной форме. Отдел маркетинга и отдел сбыта, финансовый отдел и бухгалтерия участвуют в формировании сводной информации для заседания правления, на котором будут приниматься решения об окончательном варианте результатов стратегического анализа.

На основании результатов стратегического анализа и отчетов о выполнении стратегических задач правление формирует стратегические цели и стратегии организации на плановый период (от 1 года до 5 лет). Принятие решений о стратегических целях и стратегиях осуществляется на ежегодном заседании правления. На ежемесячном заседании правления по результатам стратегического анализа могут быть внесены корректировки в стратегические цели и стратегии.

8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ

8.1. Общие положения

Владелец процесса несет ответственность за доведение до подчиненных важности удовлетворения клиентов процесса и нормативных документов; регулярный анализ хода процесса и своевременную разработку корректирующих и предупреждающих действий; обеспечение всех необходимых ресурсов для выполнения работ в рамках настоящего процесса.

Владелец процесса осуществляет управление процессом, выполняя планирование, мониторинг, контроль, анализ и принятие управленческих решений.

Владелец процесса производит планирование на периоды: месяц, квартал, полугодие, год и подает план работы подразделений на планируемый период вместе со справкой-протоколом хода процесса за отчетный период к 25 числу каждого месяца генеральному директору. В план работы следует включить предлагаемые в справке-протоколе мероприятия по улучшению процесса.

Для контроля за ходом и реализацией процесса, удовлетворенностью клиентов процесса используется набор показателей, утвержденных в настоящем регламенте. Плановые значения показателей и допустимые границы отклонений установлены в Плане работы по сбору данных и стратегическому анализу на год.

Владелец процесса осуществляет контроль показателей процесса, продуктов процесса путем сравнения полученных фактических значений показателей с плановыми значениями. Владелец процесса осуществляет мониторинг удовлетворенности клиента путем сравнения полученных фактических значений показателей со значениями показателей за предыдущий период. Если отклонения показателей выходят за допустимые границы, то владелец процесса действует в соответствии с документированной процедурой «Корректирующие и предупреждающие действия».

Владелец процесса ежемесячно составляет справку-протокол о результатах измерения показателей и о запланированных действиях. К справке-протоколу владелец процесса прикладывает протоколы анализа отклонений, оформленные в течение отчетного периода. Владелец процесса представляет на рассмотрение генеральному директору справку протокол вместе с планом работы 25 числа каждого месяца.

8.2. Управление процессом

8.2.1. Планирование деятельности

Владелец процесса планирует ход процесса на год с разбивкой задач по месяцам и кварталам. Результаты планирования фиксируются в Плане работы по сбору данных и стратегическому анализу на год.

8.2.2. Сбор информации по показателям процесса

Владелец процесса организует сбор первичной информации для расчета следующих показателей:

– *показатели процесса*: затраты на проведение маркетинговых исследований; оплата услуг консалтинговых фирм; длительность сбора и обработки информации;

– *показатели продукта*: степень достоверности и своевременности аналитических данных;

– *показатели удовлетворенности клиентов*: степень своевременности удовлетворения запросов пользователей аналитической информации (клиентов процесса).

Порядок сбора, обработки, хранения первичной информации, методика расчета показателей приведены в «Методике расчета показателей».

8.2.3. Контроль и анализ хода процесса и его результатов.

Владелец процесса осуществляет контроль хода процесса по вышеприведенным показателям.

9. АНАЛИЗ ДАННЫХ СО СТОРОНЫ ВЫШЕСТОЯЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

9.1. При проведении анализа вышестоящий руководитель использует следующие документы: справка о ходе процесса; протоколы анализа процесса за предыдущие периоды; результаты аудита процесса.

9.2. Результаты анализа процесса со стороны руководства оформляются в справке-протоколе. Разработка корректирующих и предупреждающих действий по результатам анализа процесса со стороны руководства производится в соответствии с документом «Корректирующие и предупреждающие действия».

9.3. Протокол анализа процесса со стороны вышестоящего руководства носит силу приказа по предприятию и является обязательным к исполнению владельцем процесса и должностными лицами, взаимодействующими с ним.

10. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ

Подлинник регламента «Процесс стратегического организационно-экономического анализа» после окончания срока действия, аннулирования или замены хранятся в архиве предприятия 3 года.

11. ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Владелец процесса один раз в два года пересматривает данный Регламент на соответствие целям и планам предприятия. По итогам рассмотрения владелец процесса может принять решение о продлении действия регламента без изменения на следующие два года. В это случае владелец процесса делает запись в «Листе регистрации изменений» контрольного экземпляра: «Срок действия продлен до _____ года», расписывается и ставит дату. В противном случае владелец процесса делает запись: «Требует пересмотра. Срок действия продлен на 1 месяц», расписывается и ставит дату. Такая запись инициирует начало пересмотра данной документированной процедуры.

Решение об изменении регламента принимает владелец процесса на основании предложений других подразделений предприятия, результатов анализа установленных несоответствий, а также рекомендаций акционеров (ОАО «Корпорация Тактические Ракетные Вооружения»).

12. РАССЫЛКА

№ учетного экземпляра	Подразделение	Количество копий

13. ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ изм.	Номера листов				Номер документа	Подпись	Дата	Срок введения изменения
	измененных	новых	аннулированных	замененных				

14. ОЗНАКОМЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

№ пп	Должность	Ф.И.О.	Дата	Подпись

Построение динамической сбалансированной системы показателей

Стратегически важными аспектами деятельности ОАО «Смоленский авиационный завод» являются финансовая деятельность, обучение и рост, клиенты и организация внутренних бизнес-процессов. Стратегическая карта представлена на рисунке П2.12.



Рисунок П2.12 – Стратегическая карта ОАО «Смоленский авиационный завод»

Ключевые факторы успеха (КФУ), показатели результативности, соответствующие стратегическим целям, и их целевые значения, а также действия по совершенствованию деятельности ОАО «Смоленский авиационный завод» приведены в таблице П2.12.

В основе DBSC лежит динамический норматив:

Рост чистой прибыли (перспектива «Финансы»)	>	Рост объема продаж (перспектива «Клиенты»)	>	Рост фондоотдачи (перспектива «Бизнес-процессы»)	>	Рост численности работающих (перспектива «Обучение и рост»)
---	---	--	---	--	---	---

Таблица П2.12 – Сбалансированная система показателей для ОАО «Смоленский авиационный завод»

КФУ	Стратегические цели	Показатели результативности	Целевые значения	Действия по совершенствованию
ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ				
Высокие финансовые результаты	Повысить акционерную стоимость компании	Рыночная стоимость акций	рост на 5% ежегодно	Обеспечить рост показателей рентабельности
	Повысить прибыльность	Изменение операционных расходов	сокращение на 5% к 2014 г.	Сокращение себестоимости продукции
		Изменение выручки	рост на 10% к 2014 г.	Изменение ценовой политики
КЛИЕНТСКИЙ АСПЕКТ				
Устойчивая позиция на рынке	Укрепить долгосрочные взаимоотношения с потребителями	Изменение доли рынка	рост на 5% ежегодно	Маркетинговые исследования потребностей покупателей
		Доля потребителей, совершающих повторные покупки	80% к 2014 г.	Разработка маркетинговой программы Ценовая политика (скидки)
Высокий престиж у потребителей	Повысить удовлетворенность потребителей качеством продукции	Доля потребителей полностью удовлетворенных качеством продукции	85% к 2015 г.	Контроль соблюдения стандартов качества Контроль у истока (самоконтроль)
Искусство продаж	Обеспечить индивидуальный подход к каждому клиенту	Доля продаж новым клиентам в общем объеме продаж	не менее 15% ежегодно	Активизация маркетинговой деятельности Тренинг работников отдела сбыта
ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ				
Способность гибко реагировать на рыночную ситуацию	Повысить гибкость производства	Время переналадки оборудования	сокращение на 15% ежегодно	Обучение персонала Бенчмаркинг
Квалифицированный, опытный персонал	Повысить эффективность работы персонала	Производительность труда	рост на 15% к 2015 г.	Обновление ОФ Обучение и аттестация персонала
Низкая себестоимость продукции	Повысить эффективность использования ресурсов	Фондоотдача	рост на 5% к 2015 г.	Обновление ОФ
ОБУЧЕНИЕ И РОСТ				
Высокий потенциал сотрудников	Повысить квалификацию сотрудников	Доля прошедших переподготовку и аттестованных сотрудников	100% к 2015 г.	Организация обучения персонала
Мотивированный персонал	Повысить мотивацию персонала	Доля удовлетворенных сотрудников	100% к 2015 г.	Разработка новой системы мотивации

Приложение 3

Стратегический организационно-экономический анализ условий и факторов развития ООО «Теллура»

В настоящее время ООО «Теллура» – одно из крупных предприятий по выпуску строительных материалов Смоленской области. Основными *видами продукции* ООО «Теллура» являются: кирпич силикатный; керамзитовый гравий; гипс и гипсовые панели; плитка облицовочная и универсальная; изразцы для каминов; санитарно-технические и майоликовые изделия. Численность работающих на предприятии составляет 638 человек. Средний возраст управленческого звена – 44 года, руководители предприятия имеют большой опыт работы в промышленности строительных материалов.

ООО «Теллура» относится к *отрасли* промышленности строительных материалов и изделий (ПСМ), предприятия которой осуществляют добычу и производство разнообразных строительных материалов, необходимых для возведения зданий, сооружений, а также их ремонта. Это основная продукция, удельный вес которой в общем объеме производства отрасли превышает 80%. Кроме того, предприятия отрасли выпускают материалы и изделия, используемые другими отраслями промышленности (стеклотару, тальк и др.), а также продукцию для сельского хозяйства (известняковую муку, дренажные трубы) и товары народного потребления (сортовую посуду, термосы и др.).

Объемы производства, технический уровень продукции и эффективность производства в отрасли в значительной степени обуславливают технический уровень и эффективность капитального строительства. В свою очередь, капитальное строительство оказывает решающее влияние на развитие ПСМ, определяя темпы роста отдельных ее подотраслей, номенклатуру и ассортимент продукции, размещение предприятий и т.д. ПСМ характеризуется рядом технико-экономических особенностей, отличающих ее от других отраслей: единство потребителя, наличие развитых производственных межотраслевых и внутриотраслевых связей, высокая материало-, топливо-, энерго- и грузоемкость, сложный

внутриотраслевой состав, многочисленность и широкое распространение предприятий по территории страны. Спад промышленного производства в 2008 г. усилился в связи с глобальным кризисом. Основным дестабилизирующим фактором в строительстве остается проблема финансирования.

Износ технологического оборудования составляет от 60 до 80%. Новые мощности на большинстве предприятий отрасли не вводятся уже несколько лет из-за отсутствия средств для приобретения оборудования, создания новых технологических линий, а нередко даже для замены вышедшего из строя основного оборудования. Низкий коэффициент использования производственных мощностей позволяет эксплуатировать оборудование за счет нерентабельных для нормальных условий ремонтов. Исключение составляет промышленность облицовочных изделий из природного камня, предприятия которой продолжают оснащаться импортными технологическими линиями.

Строительная индустрия - одна из наиболее динамичных отраслей промышленности, чутко реагирующая на изменения и одновременно оказывающая влияние на состояние экономики страны. Даже в самые экономически тяжелые времена строительство велось, строительством начиналось возрождение экономики. Несмотря на сложности с финансированием потенциал отрасли огромен: сохранились людские и материальные резервы, изыскиваются новые источники и нетрадиционные схемы финансирования.

Растущие объемы коттеджного, офисного строительства формируют новый заказ на неординарные строительные материалы. Однако отечественная промышленность пока не готова к удовлетворению этого спроса. Резко обострилась конкурентная борьба за российский рынок между зарубежными фирмами, предлагающими альтернативные материалы и изделия. Однако данные материалы по физико-химическим характеристикам зачастую мало пригодны для природно-климатических условий большинства территорий России, и их стоимость в 2-4 раза выше стоимости отечественных материалов.

Основными *потребителями* продукции ООО «Теллура» являются крупнооптовые покупатели (строительные организации и торгово-закупочные базы),

мелкооптовые покупатели (магазины) и индивидуальные заказчики. География клиентов охватывает практически все экономические зоны России, а также некоторые бывшие республики СССР (таблица ПЗ.1). Наибольшая потребность в продукции ООО «Теллура» сосредоточена на рынке Центрального района, в том числе Смоленской области, в связи с близким местонахождением, приемлемыми ценами и железнодорожными тарифами. Растет заинтересованность покупателей в продукции ОАО на Севере Европейской части России и Западной Сибири.

Таблица ПЗ.1 – Распределение продукции ООО «Теллура» по экономическим зонам

Экономическая зона	2009 год		2010 год		2011 год	
	кол-во договоров	%	кол-во договоров	%	кол-во договоров	%
Центральный район России (в т.ч. Смоленская обл.)	124 (80)	63,3 (40,8)	95 (53)	52,2 (29,1)	72 (43)	39,6 (23,7)
Центрально-Черноземный район	6	3,1	12	6,6	11	6,1
Урал	5	2,6	5	2,8	6	3,3
Западная Сибирь	4	2	4	2,2	11	6,1
Север Европейской части России	23	11,7	27	14,8	42	23,1
Восточная Сибирь	–	–	2	1,1	6	3,3
Дальний Восток	2	1	6	3,3	6	3,3
Поволжье, Волго-Вятский район	4	2	7	3,9	13	7,1
Прибалтика	5	2,6	1	0,5	1	0,5
Калининград	11	5,6	10	5,5	5	2,7
Белоруссия	4	2	3	1,6	–	–
Северный Кавказ	–	–	10	5,5	7	3,8
Казахстан	8	4,1	–	–	2	1,1
ВСЕГО	196	100	196	100	182	100

С большинством потребителей заключаются договоры на предоплату, договоры под реализацию заключаются только с организациями, зарекомендовавшими себя надежными партнерами. Для обеспечения индивидуальных заказов имеется фирменный магазин на прилегающей к предприятию территории. ООО «Теллура» регулярно участвует в ежегодных выставках и ярмарках с целью изучения рынка сбыта, поиска путей реализации продукции, изучения новейших разработок в отрасли и продукции потенциальных конкурентов. ООО «Теллура» расположено недалеко от автомагистралей Москва-Минск и Санкт-Петербург-Киев, связано с железнодорожной сетью. Доставка продукции производится автомобильным, железнодорожным транспортом, возможен самовывоз.

В связи с тем, что производство строительных материалов является материалоёмким, особая роль отводится *поставщикам*. ООО «Теллура» связано прямыми договорами с поставщиками, расположенными в различных регионах Российской Федерации и Украины. Кроме того, предприятие имеет свой карьер и лицензию на добычу минерального сырья. Учитывая, что технологический процесс зависит от своевременных поставок необходимого сырья, ООО «Теллура» в первую очередь производит расчеты с поставщиками. Рост задолженности перед ними значительно меньше, чем по обязательным выплатам и заработной плате. Сырье поставляется автомобильным и железнодорожным транспортом на склады с определенными условиями хранения (крытые помещения, обеспечивающие защиту сырья от загрязнения; закрытые емкости; специально оборудованные открытые площадки).

Предприятия по производству строительных материалов рассредоточены по всей стране, в связи с этим практически каждое из них является потенциальным конкурентом ООО «Теллура». География клиентов ОАО обширна, предприятие работает на многих рынках, и на каждом из них имеются свои ближайшие конкуренты. Основным конкурентом в Центральном регионе по *керамической плитке* является АО «Керамин» (г. Минск), расположенное на одной железнодорожной ветке с ООО «Теллура», что обеспечивает небольшую разницу в железнодорожном тарифе и в окончательной цене не делает плитку ООО «Теллура» конкурентоспособной. Кроме того, многие предприятия реализуют плитки, соответствующие мировым стандартам по качеству и дизайну, например, Российско-Словацкое ЗАО «Керамика» (г. Липецк). Необходимо отметить, что потребности регионов в *кирпиче* удовлетворяют местные производители, и конкурентоспособность продукции ООО «Теллура» в отдаленных регионах снижается, в связи с более высокой ценой, включающей железнодорожный тариф.

Основные показатели *финансово-экономического состояния* предприятия приведены в таблицах ПЗ.2-ПЗ.5.

Деятельность ООО «Теллура» в 2009 году не принесла ни прибыли, ни убытка, поэтому существовали средства только для финансирования нормальной

работы. В 2010 году произошли увеличение цен на поставляемые материалы, возросла конкуренция. Низкая обеспеченность ликвидными средствами, увеличение отвлеченных средств привело к тому, что по итогам 2010 г. предприятие получило убыток.

Таблица ПЗ.2 – Основные показатели работы ООО «Теллура»

Показатели	2009	2010	Изменение к пред. году	2011	Изменение к пред. году
Объем товарной продукции, млн. руб.	23128	19982	-3146	24361	+4379
Фонд заработной платы, млн. руб.	3467,4	5517,6	+2050,2	4923,2	-594,4
Численность работающих, чел.	957	824	-133	717	-107
Средняя выработка на одного работающего, млн. руб. (стр.1/стр.3)	24,2	24,3	+0,1	34,0	+9,7
Средняя заработная плата одного работающего, млн. руб. (стр.2/стр.3)	3,6	6,7	+3,1	6,9	+0,2

Таблица ПЗ.3 – Показатели, характеризующие производство

Показатели	2009	2010	2011
Объем реализованной продукции (на конец отчетного года), млн. руб.	24968,0	24331,0	28336,4
Общий объем произведенной продукции (работ, услуг) без НДС, млн. руб.	23128,0	19982,0	24361,4
Темп роста объема производства в сопоставимых ценах, %	76,7	47,4	52,3
Темп роста производства важнейших видов продукции, %:			
- кирпич силикатный	57,1	17,0	7,0
- плитка облицовочная	119,3	59,5	116,2
- универсальная плитка	811,2	575,9	932,8
- санстройизделия	91,0	44,8	79,4
- гипс товарный	58,3	50,0	16,7
- панели гипсовые	46,5	37,0	10,6
- керамзитовый гравий	55,5	21,9	6,0
- майолика	25,9	14,5	61,8
- вода	100,5	83,0	60,1
- тара	90,8	50,4	94,4
- теплоэнергия (товарная).	81,6	161,8	122,1

Таблица ПЗ.4 – Показатели, характеризующие качество продукции и ОПФ

Показатели	2009	2010	2011
Потери от брака к себестоимости всей продукции, %	16,9	16,9	16,9
Фондоотдача основных средств, руб./руб.	35,5	25,7	29,5
3. Коэффициенты, %:			
- обновления	6,3	0,03	0,14
- выбытия	8,9	1,24	46,8

Таблица ПЗ.5 – Финансово-экономические показатели

Показатели	2009	2010	2011
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,19	0,00	0,1
Коэффициент текущей ликвидности	1,57	0,45	0,54
Коэффициент финансирования	10,261	9,985	1,153
Коэффициент автономии	0,911	0,87	0,64
Чистые активы, млн. руб.	422009	111183	23857
Собственные оборотные средства	2333	-2631	-6209
Рентабельность реализованной продукции	22,6	-6,54	-3,75
Рентабельность собственного капитала	0	-2,14	-3,71

В 2011 году предприятие наращивает оборачиваемость используемого капитала. Для него это жизненно необходимо, чтобы «уйти» за порог рентабельности. Также необходимо иметь средства для оплаты издержек по заемным средствам и для погашения взятого кредита и кредиторской задолженности. Наряду с этим, меняется структура производимой продукции, почти половина основных фондов переводится на консервацию. Принимая во внимание все изменения, рост показателей эффективности использования средств более чем высокий. Но увеличение рентабельности используемого капитала за счет увеличения его оборачиваемости приводит к снижению платежеспособности. Все возрастающее значение отвлеченных средств не только «съедает» полученную в 2009 году чистую прибыль, но и приводит к убытку в итоге – собственный капитал предприятия уменьшается, возрастает финансовая зависимость, снижается финансовая устойчивость. Предприятие испытывает нехватку ликвидных средств и не в состоянии расплатиться по всем своим обязательствам, не реализуя постоянные активы, ООО «Теллура» становится неликвидным и неплатежеспособным.

Таблица ПЗ.6 – Оценка факторов и условий конкурентоспособности
ООО «Теллура» (2011 г.)

№	Показатель	Экспертная оценка		№	Показатель	Экспертная оценка	
		Средний балл	Содержательное описание			Средний балл	Содержательное описание
ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ							
ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА				ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА			
1	Уровень загрузки производственных мощностей	2	Низкий, уровень загрузки до 30%	1	Эффективность маркетинговых исследований	2	Низкая
2	Износ оборудования	2	Выше среднего, 50-80 %	2	Эффективность системы распределения	3	Не высокая
3	Производительность бизнес-процессов	3	Не выше, чем у конкурентов	3	Эффективность маркетинговых коммуникаций	3	Не высокая
4	Эффективность использования ресурсов	3	Не выше, чем у конкурентов	4	Доля марочных товаров в общем объеме выпуска	2	Низкая
5	Оборачиваемость запасов сырья, материалов, комплектующих	3	Не выше, чем у конкурентов	5	Эффективность послепродажного обслуживания	2	Низкая
ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА				ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА			
1	Финансовая устойчивость	2	Низкая	1	Средний возраст персонала	3	Средний
2	Платежеспособность	2	Минимальный	2	Уровень образования персонала	3	Не высокий
3	Деловая активность	1	Очень низкая	3	Эффективность системы переподготовки персонала	3	Не высокая
4	Рентабельность	1	Значительно меньше среднеотраслевой	4	Текущая текучесть кадров	3	Не высокая
ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА				ОЦЕНКА ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА			
1	Степень обновления технологий	3	Не высокая, не выше среднеотраслевой	1	Уровень вертикальной интеграции	2	Низкая
2	Скорость внедрения новых технологий	3	Не высокая, не выше среднеотраслевой	2	Эффективность цепочек снабжения и сбыта	3	Не высокая
3	Степень обновления продукции	3	Не высокая, не выше среднеотраслевой	3	Доля бизнес-процессов, отданных на аутсорсинг	1	Отсутствие
ОЦЕНКА РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА							
ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РЫНКОВ СНАБЖЕНИЯ				ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛОВ РЫНКОВ СБЫТА			
1	Количество поставщиков	6	Стабильный состав	1	Темпы роста рынка	3	Не высокий
2	Степень влияния цены и качества ресурсов на цену и качество продукции	4	Не низкая	2	Стабильность доли рынка предприятия	4	Не низкая
3	Количество эффективных заменителей сырья и материалов	1	Отсутствуют	3	Степень сегментации рынка	5	Низкая
4	Степень дифференциации поставок	5	Низкая	4	Стабильность рыночных сегментов	5	Высокая
5	Гибкость поставщиков	3	Не высокая	5	Степень дифференциации продукции	4	Не низкая

6	Уровень загрузки производственных мощностей у поставщиков	4	Не низкий, от 50 до 70 %	6	Темпы технологических изменений продукта	3	Не высокий
7	Доля инновационной продукции в общем объеме поставок	2	Незначительная	7	Преданность потребителей торговой марке	3	Не высокая
ОЦЕНКА НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ БИЗНЕСА							
СТАБИЛЬНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ				СТАБИЛЬНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ			
1	Темпы экономического роста	4	Не высокий темп экономического роста, 2-5%	1	Темп демографического роста	6	Спад, ДР<0
2	Стабильность макроэкономической политики	2	Высокая стабильность политического курса	2	Уровень платежеспособного спроса	4	Не низкий
3	Темп инфляции	3	Не высокая инфляция, 10-30 %	3	Уровень государственного финансирования социальных и образовательных программ	4	Не высокий уровень
4	Экономический риск	3	Не высокий	4	Скорость изменения потребительских предпочтений	4	Не высокая
СТАБИЛЬНОСТЬ ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫХ УСЛОВИЙ				СТАБИЛЬНОСТЬ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ			
1	Стабильность политического курса	5	Высокая стабильность политического курса	1	Уровень государственного финансирования научных программ и проектов	3	Низкий уровень
2	Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	4	Не низкая эффективность	2	Степень защиты интеллектуальной собственности	4	Не высокий
3	Политический риск данного вида бизнеса	4	Не высокий	3	Уровень развития инновационной системы в стране	3	Не высокий
СТАБИЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ							
1	Темпы роста отраслевых продаж	4	Не низкие	СРЕДНИЕ ОЦЕНКИ потенциал предприятия 3 потенциал рынка сбыта 4 потенциал рынка снабжения 4 нестабильность внешней среды 4			
2	Интенсивность конкуренции в отрасли	4	Монополистическая конкуренция				
3	Уровень загрузки производственных мощностей в отрасли	4	Не низкий, от 50 до 70 %				
4	Рентабельность отрасли	4	Не низкая				

В сложных макроэкономических условиях, при усилении конкуренции со стороны белорусских производителей, падении спроса на продукцию ООО «Теллура» из-за неэффективной ценовой политики и отсутствия системы продвижения, перед предприятием встала задача пересмотра стратегии.

Приложение 4

Проверка имитационной динамической модели

Проверка модели представляет собой процесс, в ходе которого достигается приемлемый уровень уверенности пользователя в том, что любой вывод о поведении системы, сделанный на основе моделирования, будет правильным¹.

Проверка имитационной динамической модели (ИДМ) предприятия была осуществлена в два этапа. На первом этапе была проведена верификация модели, на втором – оценена ее адекватность².

Цель верификации – убедиться, что модель ведет себя так, как было задумано. На первой стадии верификации решалась задача доводки до рабочего состояния имитационного вычислительного алгоритма. Неприемлемыми признавались такие результаты расчетов, которые вызывали: ошибки, связанные с некорректным выполнением арифметических операций (например, деление на ноль); появление отрицательных значений показателей (объем продаж, коэффициенты абсолютной ликвидности, оборачиваемости активов и др.), теряющих в этом случае содержательный смысл; резкие изменения значений выходов модели (например, изменение объемов продаж и значений финансовых коэффициентов в разы за один год); нелогичные реакции модели на введенные исходные данные (рост прогнозируемого объема продаж при увеличении цены и постоянных затратах на инструменты маркетинга; несходимость прогнозного баланса и т.д.).

На второй стадии верификации на первый план выдвигалось изучение реакции ИДМ на предельные изменения ее параметров. Для этого все экзогенные показатели и параметры модели были разделены на две группы - нормативные (ставки налогов, затраты труда на единицу изделия, нормы амортизации и др.) и варьируемые (коэффициенты модели маркетинговой подсистемы, затраты на инструменты маркетинга, цена изделий и т.д.). Эксперимент состоял в том, чтобы, предельно изменяя исходные значения каждого из варьируемых параметров, получать соответствующие реакции модели. Проведенные расчеты дали вполне

¹ Шеннон Р. Имитационное моделирование систем: искусство и наука. – М.: Мир, 1978. – С. 44.

² Максимей И.В. Имитационное моделирование на ЭВМ. – М.: Радио и связь, 1988. – С.46.

правдоподобные результаты, легко интерпретируемые с точки зрения заложенных в модель посылок.

Проверку адекватности модели реальному объекту можно проводить различными способами. В данном случае были выбраны три наиболее употребительных способа³: по средним значениям откликов модели и реальной системы; по дисперсиям отклонений откликов модели и реальной системы от среднего значения откликов системы; по максимальному значению отклонений откликов модели от откликов системы.

Проверялась адекватность как ИДМ предприятия в целом, так и адекватность наиболее важной ее составной части – модели маркетинговой подсистемы предприятия. При этом в качестве выходных параметров модели маркетинговой подсистемы рассматривались не абсолютные значения объемов сбыта, а их приращения за один временной период (1 год), т. к. в модели маркетинговой подсистемы определяется прирост сбыта ΔC_t , а прогнозный объем сбыта планируемого периода рассчитывается по формуле:

$$C_t = C_{t-1} + \Delta C_t,$$

где C_{t-1}, C_t - объемы сбыта соответственно прошлого и будущего периодов.

Для оценки адекватности модели использовались данные за четыре года: 2007, 2008, 2009 и 2010. Расчеты по модели за 2008 и 2009 гг. произведены для базового 2007 года, а расчеты за 2009 и 2010 гг. – для базового 2008 года, что соответствует реализации предприятием в 2009–2010 гг. стратегии лидерства за счет низких издержек.

При проверке адекватности маркетинговой подсистемы предприятия не анализировалось изменение сбыта по изделиям: керамический гравий, пар и вода (т.к. выбранная стратегия не предусматривает изменения сбыта по этим изделиям); а также гипс товарный, панели гипсовые (т.к. в 2009 г. предприятие отказалось от производства этой продукции).

Исходные данные для проверки адекватности модели представлены в таблицах П4.1-П4.2.

³ Максимей И.В. Имитационное моделирование на ЭВМ. – М.: Радио и связь, 1988. – С. 126.

Для описания алгоритма проверки адекватности введем следующие обозначения.

- n – номер компоненты вектора откликов (выходов);
- k – номер расчета или измерения;
- Y_{nk} – значение n -ого отклика (выхода) модели в k -ом расчете;
- Y_{nk}^* – значение n -ого отклика (выхода) реальной системы (предприятия) в k -ом измерении;
- $N_1 = 4$ – количество измерений на реальной системе;
- $N_2 = 4$ – количество расчетов по модели;
- \bar{Y}_n – среднее значение n -ого отклика модели;
- \bar{Y}_n^* – среднее значение n -ого отклика реальной системы;
- D_n – оценка дисперсии n -ого отклика модели;
- D_n^* – оценка дисперсии n -ого отклика реальной системы;
- D_{on} – оценка дисперсии отклонения n -ого отклика модели от среднего значения \bar{Y}_n^* , полученного при проведении натуральных экспериментов;
- D_{pn} – оценка дисперсии разности $(\bar{Y}_n - \bar{Y}_n^*)$ для n -ого отклика модели;
- ∂Y_n – максимальное значение отклонений n -ого отклика модели от n -ого отклика реальной системы.

Формулы для расчета⁴:

$$\bar{Y}_n = \frac{1}{N_2} \cdot \sum_{k=1}^{N_2} Y_{nk} \quad ; \quad \bar{Y}_n^* = \frac{1}{N_1} \cdot \sum_{k=1}^{N_1} Y_{nk}^* \quad ;$$

$$D_n = \frac{1}{N_2 - 1} \cdot \sum_{k=1}^{N_2} (Y_{nk} - \bar{Y}_n)^2 ; \quad D_n^* = \frac{1}{N_1 - 1} \cdot \sum_{k=1}^{N_1} (Y_{nk}^* - \bar{Y}_n^*)^2 ;$$

$$D_{on} = \frac{1}{N_2 - 1} \cdot \sum_{k=1}^{N_2} (Y_{nk} - \bar{Y}_n^*)^2 ; \quad D_{pn} = \frac{(N_1 - 1) \cdot D_n + (N_2 - 1) \cdot D_n^*}{N_1 + N_2 - 2} .$$

При проверке адекватности модели по максимальному значению отклонений откликов модели от откликов реальной системы выполнялась следующая последовательность действий⁴.

1. Для каждого выхода определялись k компонент вектора отклонений отклика модели от отклика реальной системы и находилось максимальное значение:

⁴ Максимей И.В. Имитационное моделирование на ЭВМ. – М.: Радио и связь, 1988. – С. 127-128.

$$\delta Y_n = \max_k \frac{|Y_{nk} - Y_{nk}^*|}{\bar{Y}_n^*} \cdot 100\% .$$

2. Проверяться выполнимость неравенства $\delta Y_n \leq 20\%$ для каждого выхода (заданный уровень точности является вполне достаточным для целей стратегического планирования). Невыполнение неравенства хотя бы для одного выхода ставило бы под сомнение адекватность модели реальной системе.

Проверка данным способом модели маркетинговой подсистемы предприятия (таблица П4.3) и ИДМ предприятия в целом (таблица П4.4) показали их адекватность.

Алгоритм проверки адекватности по дисперсиям отклонений откликов модели и системы от среднего значения откликов системы состоял из следующих шагов.⁵

1. Для каждого n -ого выхода определялось значение F -критерия:

$$F_n = D_{on} / D_n^* .$$

2. По таблицам F -распределения Фишера для степеней свободы $\nu_1 = \nu_2 = N_2 = 4$ и уровня значимости $\alpha = 0,05$ находилось критическое значение $F_{кр}$. Оно составило $F_{кр} = 6,39$.

3. Проверяться выполнение неравенств $F_n \leq F_{кр}$.

Проверка по дисперсиям показала адекватность по всем выходам как модели маркетинговой подсистемы (таблица П4.5), так и ИДМ предприятия в целом (таблица П4.6).

Третий способ оценки адекватности модели, заключающийся в проверке статистической гипотезы о близости средних значений откликов модели и откликов реальной системы, предусматривал следующие действия⁵:

1. Для каждого n -ого выхода определялось значение t -критерия:

$$t_n = (\bar{Y}_n - \bar{Y}_n^*) \cdot \sqrt{\frac{N_1 \cdot N_2}{D_{pn} \cdot (N_1 + N_2)}} .$$

⁵ Максимей И.В. Имитационное моделирование на ЭВМ. – М.: Радио и связь, 1988. – С. 127-128.

2. По таблицам t -распределения Стьюдента для степени свободы $\nu = N_1 + N_2 - 2 = 6$ и уровня значимости $\alpha = 0,05$ находилось критическое значение $t_{кр}$. Оно составило $t_{кр} = 1,94$.

3. Проверялось выполнение неравенств $t_n \leq t_{кр}$. При невыполнении неравенства хотя бы для одного выхода адекватность модели считалась недоказанной. Эта проверка также подтвердила сделанные ранее выводы об адекватности модели маркетинговой подсистемы (таблица П4.7) и ИДМ предприятия в целом (таблица П4.8).

Таблица П4.1 – Данные по приросту сбыта

Название изделий	2007		2008		2009		2010	
	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт
Облицовочная плитка, м ²	7712	9000	19918	19000	7027	6000	19678	21500
Универсальная плитка, м ²	49342	51000	11874	14000	3014	2000	1977	2500
Силикатный кирпич, тыс. шт.	16056	17200	5394	4000	5258	6000	7596	9000
СТИ, шт.	6741	6000	4028	4000	2352	2500	3110	3000
Майолика, шт.	29077	30500	8354	6500	36905	36500	10384	10500

Таблица П4.2 – Финансовые коэффициенты

Финансовые коэффициенты	2007		2008		2009		2010	
	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт
K ₁	0,86	0,87	0,64	0,64	0,73	0,73	0,79	0,79
K ₂	0,45	0,45	0,54	0,54	0,55	0,55	0,85	0,87
K ₃	-1,23	-1,23	-0,85	-0,83	-0,82	-0,81	-0,17	-0,15
K ₄	-0,09	-0,08	-0,26	-0,26	-0,16	-0,16	-0,04	-0,03
K ₅	-2,14	-2,14	-3,75	-3,71	6,34	6,43	10,25	10,70
K ₆	0,00	0,00	0,09	0,10	0,08	0,09	0,12	0,13
K ₇	0,17	0,16	0,17	0,17	0,32	0,32	0,50	0,50
K ₈	0,16	0,15	0,17	0,17	0,29	0,29	0,45	0,45
K ₉	0,29	0,28	0,63	0,63	0,83	0,83	0,98	1,00
K ₁₀	-6,42	-6,54	-3,81	-3,75	5,63	5,66	8,27	8,45
K ₁₁	-2,14	-2,14	-3,76	-3,71	6,34	6,43	10,25	10,70

В таблице П4.2 обозначены:

- K_1 – коэффициент автономии; K_7 – соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей;
 K_2 – коэффициент текущей ликвидности; K_8 – соотношение оборотов дебиторской и кредиторской задолженностей;
 K_3 – коэффициент обеспеченности собственными средствами; K_9 – оборачиваемость активов;
 K_4 – коэффициент маневренности; K_{10} – рентабельность продаж;
 K_5 – рентабельность чистых активов; K_{11} – рентабельность собственного капитала.
 K_6 – коэффициент абсолютной ликвидности;

Таблица П4.3

Название изделий	\bar{Y}_n^*	Вектор отклонений				δY_n
		k=1 (1996)	k=2 (1997)	k=3 (1998)	k=4 (1999)	
Облицовочная плитка	13875	9,3%	6,6%	7,4%	13,1%	13,1%
Универсальная плитка	17375	9,5%	12,2%	5,8%	3,0%	12,2%
Силикатный кирпич	9050	12,6%	15,4%	8,2%	15,5%	15,5%
СТИ	3875	19,1%	0,7%	3,8%	2,8%	19,1%
Майолика	21000	6,8%	8,8%	1,9%	0,6%	8,8%

Таблица П4.4

Название изделий	\bar{Y}_n^*	D_n^*	\bar{Y}_n	D_{on}	F_n
Облицовочная плитка	13875	56729167	13584	51690110	1,0975
Универсальная плитка	17375	533229167	16552	498495605	1,0697
Силикатный кирпич	9050	33743333	8576	26314584	1,2823
СТИ	3875	2395833	4058	3714040	1,5502
Майолика	21000	217000000	21180	196942575	1,1018

Таблица П4.5

Название изделий	\bar{Y}_n^*	D_n^*	\bar{Y}_n	D_n	D_{pn}	t_n
Облицовочная плитка	13875	56729167	13584	51577008	54153087	0,0560
Универсальная плитка	17375	533229167	16552	497591951	515410559	0,0513
Силикатный кирпич	9050	33743333	8576	26015016	29879175	0,1226
СТИ	3875	2395833	4058	3669510	3032671	0,1484
Майолика	21000	217000000	21180	196899375	206949688	0,0177

Таблица П4.6

Финансовые коэффициенты	\bar{Y}_n^*	Вектор отклонений				δY_n
		k =1 (1996)	k =2 (1997)	k=3 (1998)	k=4 (1999)	
K ₁	0,76	0,3%	0,0%	0,2%	0,1%	0,3%
K ₂	0,60	0,1%	0,5%	0,9%	2,8%	2,8%
K ₃	-0,75	0,8%	2,3%	2,3%	3,0%	3,0%
K ₄	-0,14	1,6%	3,2%	0,5%	3,1%	3,2%
K ₅	2,82	0,0%	1,4%	3,1%	16,3%	16,3%
K ₆	0,08	0,1%	4,6%	8,7%	17,4%	17,4%
K ₇	0,29	1,9%	0,2%	0,7%	0,8%	1,9%
K ₈	0,26	2,0%	0,2%	0,7%	1,0%	2,0%
K ₉	0,69	0,7%	0,4%	0,7%	3,0%	3,0%
K ₁₀	0,96	12,2%	6,3%	3,7%	18,9%	18,9%
K ₁₁	2,82	0,1%	1,7%	3,1%	16,3%	16,3%

Таблица П4.7

Финансовые коэффициенты	\bar{Y}_n^*	D_n^*	\bar{Y}_n	D_{on}	F_n
K ₁	0,76	0,01	0,76	0,01	1,01
K ₂	0,60	0,03	0,60	0,03	1,09
K ₃	-0,75	0,20	-0,77	0,20	1,03
K ₄	-0,14	0,01	-0,14	0,01	1,00
K ₅	2,82	47,49	2,67	45,12	1,05
K ₆	0,08	0,00	0,07	0,00	1,18
K ₇	0,29	0,03	0,29	0,03	1,00
K ₈	0,26	0,02	0,27	0,02	1,00
K ₉	0,69	0,10	0,68	0,09	1,06
K ₁₀	0,96	52,22	0,92	50,83	1,03
K ₁₁	2,82	47,49	2,67	45,16	1,05

Таблица П4.8

Финансовые коэффициенты	\bar{Y}_n^*	D_n^*	\bar{Y}_n	D_n	D_{pn}	t_n
K ₁	0,76	0,01	0,76	0,01	0,01	0,00
K ₂	0,60	0,03	0,60	0,03	0,03	0,05
K ₃	-0,75	0,20	-0,77	0,19	0,20	0,05
K ₄	-0,14	0,01	-0,14	0,01	0,01	0,04
K ₅	2,82	47,49	2,67	45,09	46,29	0,03
K ₆	0,08	0,00	0,07	0,00	0,00	0,16
K ₇	0,29	0,03	0,29	0,03	0,03	0,02
K ₈	0,26	0,02	0,27	0,02	0,02	0,03
K ₉	0,69	0,10	0,68	0,09	0,09	0,03
K ₁₀	0,96	52,22	0,92	50,83	51,52	0,01
K ₁₁	2,82	47,49	2,67	45,13	46,31	0,03

ООО "Теллура"	Стратегия 1	2012 - 2016
---------------	-------------	-------------

Ввод отчетного года	2007
Количество рынков	1
Количество продуктов	9

Рынок 1

Ввод ценовой эластичности спроса и коэффициента конъюнктуры						
Название изделий	К-т цен. элас. рынка	Прогнозируемые значения коэффициента конъюнктуры				
		2012	2013	2014	2015	2016
Облицовочная плитка	0,11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Универсальная плитка	1,30	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Силикатный кирпич	7,00	2,00	2,00	1,80	1,40	1,20
Керамзитный гравий	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
СТИ	0,30	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Майолика	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Пар и вода	1,10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Гипс товарный	3,40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Панели гипсовые	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Ввод цен продаж за единицу изделия						
Название изделий	Отчетный год, руб.	Планируемый темп изменения цен в %				
		2008	2009	2010	2011	2012
Облицовочная плитка	22,00	20,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Универсальная плитка	17,61	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00
Силикатный кирпич	468,00	-5,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Керамзитный гравий	102,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
СТИ	50,72	25,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Майолика	10,40	10,00	5,00	2,00	1,00	1,00
Пар и вода	106,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Гипс товарный	455,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Панели гипсовые	39,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Ввод затрат на инструменты маркетинга						
Ввод затрат на рекламу по видам продукции						
Название изделий	Отчетный год, руб.	Планируемые затраты в руб.				
		2008	2009	2010	2011	2012
Облицовочная плитка	7 000	7 350	7 700	8 100	8 500	8 900
Универсальная плитка	7 000	7 350	7 700	8 100	8 500	8 900
Силикатный кирпич	7 000	7 350	7 700	8 100	8 500	8 900
Керамзитный гравий	0	0	0	0	0	0
СТИ	7 000	7 350	7 700	8 100	8 500	8 900
Майолика	7 000	7 350	7 700	8 100	8 500	8 900
Пар и вода	0	0	0	0	0	0
Гипс товарный	0	0	0	0	0	0
Панели гипсовые	0	0	0	0	0	0
Всего	35 000	36 750	38 500	40 500	42 500	44 500

ООО "Теллура" Стратегия 1 2012 - 2016

Ввод затрат на сервис по видам продукции

Название изделий	Отчетный год, руб.	Планируемые затраты в руб.				
		2012	2013	2014	2015	2016
Облицовочная плитка	0	0	0	0	0	0
Универсальная плитка	0	0	0	0	0	0
Силикатный кирпич	0	0	0	0	0	0
Керамзитный гравий	0	0	0	0	0	0
СТИ	0	0	0	0	0	0
Майолика	0	0	0	0	0	0
Пар и вода	0	0	0	0	0	0
Гипс товарный	0	0	0	0	0	0
Панели гипсовые	0	0	0	0	0	0
Всего	0	0	0	0	0	0

Ввод затрат на исследования по видам продукции

Название изделий	Отчетный год, руб.	Планируемые затраты в руб.				
		2007	2008	2009	2010	2011
Облицовочная плитка	6 750	0	0	0	0	0
Универсальная плитка	6 750	0	0	0	0	0
Силикатный кирпич	6 640	0	0	0	0	0
Керамзитный гравий	6 750	0	0	0	0	0
СТИ	6 750	0	0	0	0	0
Майолика	6 750	0	0	0	0	0
Пар и вода	0	0	0	0	0	0
Гипс товарный	0	0	0	0	0	0
Панели гипсовые	0	0	0	0	0	0
Всего	40 390	0	0	0	0	0

Ввод поштучного объема производства

Название изделий	Производственная мощность	Отчетный год 2007
Облицовочная плитка, кв. м	600 000	320 000
Универсальная плитка, кв. м.	150 000	108 000
Силикатный кирпич, тыс. шт.	40 000	3 000
Керамзитный гравий, куб. м.	75 000	4 000
СТИ, шт.	150 000	90 000
Майолика, шт.	288 000	98 000
Пар и вода, тыс. Гкал	67 260	66 000
Гипс товарный, т	35 200	200
Панели гипсовые, кв. м.	215 200	4 000

2012 - 2016
 ООО "Теллура" Стратегия 1

Ввод коэффициентов модели

Расчет изменения сбыта в результате влияния рекламы

- a_1 минимальный прирост сбыта при отсутствии рекламы
 a_2 изменение сбыта при максимальном влиянии затрат на рекламу
 a_3 коэффициент сглаживания влияния рекламы
 a_4 прирост сбыта в результате рекламы в отчетном году
 A_{\max} максимальное влияние рекламы
 A_{t-1} влияние рекламы в отчетном году
 d_1 коэффициент краткосрочного влияния рекламы
 d_2 коэффициент долгосрочного влияния рекламы
 L коэффициент влияния этапа жизненного цикла продукта
 M коэффициент влияния этапа жизненного цикла рынка

Название изделий	Коэффициенты								
	a_1	a_2	a_4	A_{\max}	A_{t-1}	d_1	d_2	L	M
Обл.плитка	0,015	0,130	0,030	3,000	0,120	0,600	0,400	0,600	0,600
Ун. плитка	0,010	0,100	0,030	3,000	0,410	0,600	0,400	0,600	0,600
Кирпич	0,000	0,050	0,025	2,500	0,150	0,600	0,400	0,600	0,600
Гравий	0,000	0,050	0,000	2,000	0,000	0,600	0,400	0,400	0,400
СТИ	0,010	0,100	0,040	3,000	0,170	0,600	0,400	0,600	0,600
Майолика	0,020	0,150	0,070	5,000	3,500	0,600	0,400	0,600	0,600
Пар и вода	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,600	0,400	0,500	0,500
Гипс	0,000	0,050	0,000	2,000	0,000	0,600	0,400	0,400	0,400
Панели	0,000	0,050	0,000	2,000	0,000	0,600	0,400	0,400	0,400

Расчет изменения сбыта в результате влияния сервиса

- b_1 увеличение сбыта при максимальном влиянии затрат на сервис
 b_2 коэффициент сглаживания влияния сервиса
 b_3 прирост сбыта в результате сервиса в отчетном году
 S_{\max} максимальное влияние сервиса
 S_{t-1} влияние сервиса в отчетном году
 d_3 коэффициент краткосрочного влияния сервиса
 d_4 коэффициент долгосрочного влияния сервиса

Название изделий	Коэффициенты							
	b_1	b_3	S_{\max}	S_{t-1}	d_3	d_4		
Обл.плитка	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Ун. плитка	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Кирпич	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Гравий	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
СТИ	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Майолика	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Пар и вода	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Гипс	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Панели	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		

ООО "Теллура" Стратегия 1 2012 - 2016

Расчет изменения сбыта в результате влияния исследований

- c_1 минимальный прирост сбыта при отсутствии исследований
 c_2 изменение сбыта при максимальном влиянии затрат на исследования
 c_3 коэффициент сглаживания влияния исследований
 c_4 прирост сбыта в результате исследований в отчетном году
 R_{\max} максимальное влияние исследований
 R_{t-1} влияние исследований в отчетном году
 d_5 коэффициент краткосрочного влияния исследований
 d_6 коэффициент долгосрочного влияния исследований

Название изделий	Коэффициенты							
	c_1	c_2	c_4	R_{\max}	R_{t-1}	d_5	d_6	
Обл. плитка	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Ун. плитка	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Кирпич	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Гравий	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
СТИ	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Майолика	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Пар и вода	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Гипс	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Панели	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

ООО "Теллура"

Стратегия 1

2012 - 2012

Бюджет продаж

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Запланированные продажи						
Облицовочная плитка, кв. м	320 000	330 000	350 000	370 000	400 000	440 000
Универсальная плитка, кв. м.	108 000	105 000	103 000	105 000	108 000	112 000
Силикатный кирпич, тыс. шт.	3 000	8 300	16 000	28 000	38 000	40 000
Керамзитный гравий, куб. м.	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
СТИ, шт.	90 000	87 500	90 000	94 000	99 000	105 000
Майолика, шт.	98 000	61 000	50 000	48 000	49 000	51 000
Пар и вода, тыс. Гкал	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000	66 000
Гипс товарный, т	200	10	0	0	0	0
Панели гипсовые, кв. м.	4 000	200	0	0	0	0
Цена изделия, руб.						
Облицовочная плитка	22,00	26,40	28,25	30,23	32,34	34,61
Универсальная плитка	17,61	18,49	19,42	20,00	20,60	21,22
Силикатный кирпич	468,00	444,60	449,05	453,54	458,07	462,65
Керамзитный гравий	102,75	102,75	102,75	102,75	102,75	102,75
СТИ	50,72	63,40	67,84	72,59	77,67	83,10
Майолика	10,40	11,44	12,01	12,25	12,37	12,50
Пар и вода	106,42	106,42	106,42	106,42	106,42	106,42
Гипс товарный	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00
Панели гипсовые	39,51	39,51	39,51	39,51	39,51	39,51
Запланированные продажи, руб.						
Облицовочная плитка	7 040 000	8 712 000	9 886 800	11 183 383	12 936 454	15 226 206
Универсальная плитка	1 901 880	1 941 503	1 999 748	2 099 735	2 224 519	2 376 116
Силикатный кирпич	1 404 000	3 690 180	7 184 736	12 699 021	17 406 729	18 506 102
Керамзитный гравий	411 000	411 000	411 000	411 000	411 000	411 000
СТИ	4 564 800	5 547 500	6 105 420	6 823 146	7 689 105	8 725 969
Майолика	1 019 200	697 840	600 600	588 108	606 363	637 424
Пар и вода	7 023 720	7 023 720	7 023 720	7 023 720	7 023 720	7 023 720
Гипс товарный	91 000	4 550	0	0	0	0
Панели гипсовые	158 040	7 902	0	0	0	0
Выручка - нетто от продаж, руб.	23 613 640	28 036 195	33 212 024	40 828 113	48 297 891	52 906 537

Бюджет потока денежных средств

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Основная деятельность						
Начальное сальдо	20 000	1 330 055	709 428	824 447	1 723 755	6 468 072
Приток						
Выручка от реализации	22 972 107	27 475 471	32 547 783	40 011 550	47 331 933	51 848 407
Прочие поступления денежных средств	0	0	0	0	0	0
Отток						
Прямые материалы	6 752 345	5 881 904	11 920 423	15 900 000	16 709 553	18 148 524
Прямой труд	5 606 763	5 400 000	6 500 000	7 200 000	8 200 000	9 000 000
Общепр-ные накл. расходы (без аморт.)	8 272 687	8 720 507	9 518 886	10 647 721	11 708 902	12 312 434
Непроизводственные расходы	1 030 258	793 686	762 364	764 522	769 161	775 421
Внебюджетным фондам	0	4 200 000	2 700 000	3 000 000	3 400 000	3 700 000
Бюджету	0	3 100 000	1 031 090	1 600 000	1 800 000	2 400 000
Прочие выплаты	0	0	0	0	0	0
Итого по основной деятельности	1 330 055	709 428	824 447	1 723 755	6 468 072	11 980 099
Инвестиционная деятельность						
Приток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0
Отток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0
Итого по инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0
Финансовая деятельность						
Приток						
Получено кредитов	307 000	0	0	0	0	0
Отток						
Погашено кредитов	307 000	0	0	0	0	0
Выплата дивидендов	0	0	0	0	0	0
Итого по финансовой деятельности	0	0	0	0	0	0
Конечное сальдо	1 330 055	709 428	824 447	1 723 755	6 468 072	11 980 099

Прогноз отчета о прибылях и убытках

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка-нетто от продажи продукции	23 613 640	28 036 195	33 212 024	40 828 113	48 297 891	52 906 537
Себестоимость реализованной продукции, руб.	23 469 607	25 664 414	29 703 270	35 644 711	41 278 225	44 255 853
Валовая прибыль, руб.	144 033	2 371 780	3 508 754	5 183 401	7 019 666	8 650 685
Непроизводственные расходы, руб.	1 030 258	793 686	762 364	764 522	769 161	775 421
Операционная прибыль, руб.	-886 225	1 578 095	2 746 389	4 418 880	6 250 504	7 875 264
Налог на прибыль, руб.	410 718	552 333	823 917	1 325 664	1 875 151	2 362 579
Чистая прибыль, руб.	-1 296 943	1 025 761	1 922 472	3 093 216	4 375 353	5 512 685
Резервный капитал, руб.	0	51 288	96 124	154 661	218 768	275 634
Содержание соц.сферы, руб.	0	0	0	0	0	0
Дивиденды, руб.	0	0	0	0	0	0
Реинвестированная прибыль, руб.	0	974 473	1 826 349	2 938 555	4 156 585	5 237 050

Прогнозный баланс (тыс. руб.)

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ПРОГНОЗ АКТИВОВ БАЛАНСА						
ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ						
Денежные средства	1 330	709	824	1 724	6 468	11 980
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	2 300	2 860	3 524	4 341	5 307	6 365
Запасы сырья и материалов	2 915	357	449	582	705	769
Запасы готовой продукции	803	901	1 087	1 360	1 615	1 747
Незавершенное производство	89	100	121	151	179	194
Прочие текущие активы	0	0	0	0	0	0
ИТОГО текущих активов	7 436	4 927	6 005	8 157	14 275	21 055
ПОСТОЯННЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	0	0	0	0	0	0
Здания	14 684	14 177	13 670	13 163	12 656	12 149
(минус) начисленный износ	507	507	507	507	507	507
Оборудование	16 502	15 889	15 276	14 663	14 050	13 437
(минус) начисленный износ	613	613	613	613	613	613
Незавершенное строительство	0	0	0	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0	0
ИТОГО постоянных активов	30 066	28 946	27 826	26 706	25 586	24 466
Убытки прошлых лет	88 216	89 513	89 513	89 513	89 513	89 513
Убытки отчетного года	1 297	0	0	0	0	0
Итого убытки	89 513	89 513	89 513	89 513	89 513	89 513
ИТОГО АКТИВОВ	127 015	123 386	123 344	124 376	129 374	135 034
ПРОГНОЗ ПАССИВОВ БАЛАНСА						
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА						
Уставный капитал	20 190	20 190	20 190	20 190	20 190	20 190
Добавочный капитал	93 177	93 177	93 177	93 177	93 177	93 177
Резервный капитал	3	54	150	305	524	799
Фонд социальной сферы	0	0	0	0	0	0
Нераспред. прибыль прошлых лет	0	0	974	2 801	5 739	9 896
Нераспред. прибыль отчетного года	0	974	1 826	2 939	4 157	5 237
ИТОГО собственных средств	113 370	114 396	116 318	119 411	123 787	129 299
ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	13 645	8 990	7 026	4 964	5 587	5 734
Расчеты по дивидендам	0	0	0	0	0	0
Прочие текущие пассивы	0	0	0	0	0	0
ИТОГО текущие пассивы	13 645	8 990	7 026	4 964	5 587	5 734
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0	0
Прочие долгосрочные пассивы	0	0	0	0	0	0
ИТОГО долгосрочные пассивы	0	0	0	0	0	0
ИТОГО ПАССИВОВ	127 015	123 386	123 344	124 376	129 374	135 034

Показатели для финансово-экономического анализа

Наименование	20117	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент автономии	0,6	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9
Коэффициент текущей ликвидности	0,5	0,5	0,9	1,6	2,6	3,7
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,8	-0,8	-0,2	0,4	0,6	0,7
Коэффициент маневренности	-0,3	-0,2	0,0	0,1	0,3	0,4
Рентабельность чистых активов	-3,7	6,3	10,2	14,8	18,2	19,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,1	0,1	0,3	1,2	2,1
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	0,2	0,3	0,5	0,9	0,9	1,1
Соотношение оборотов дебиторской и кредиторской задолженностей	0,2	0,3	0,4	0,8	0,8	0,9
Оборачиваемость активов	0,6	0,8	1,0	1,2	1,2	1,2
Рентабельность продаж	-3,8	5,6	8,3	10,8	12,9	14,9
Рентабельность собственного капитала	-3,7	6,3	10,2	14,8	18,2	19,8

Приложение 5

Анализ финансового состояния ОАО ПО «Кристалл»

Таблица П5.1 – Баланс ОАО ПО «Кристалл»

АКТИВ	Код показателя	2006	2007	2008	2009	2010	2011
I. Внеоборотные активы		-20396				268912	
Нематериальные активы	110	1058	1705	1453	1118	1295	1661
Основные средства	120	292529	272133	288022	285096	252067	229675
Незавершенное строительство	130	16340	7602	5440	4660	3373	10581
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-	-	-	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	9095	39095	39070	23543	292455	76608
Отложенные налоговые активы	145	28958	111569	108455	101120	42570	182623
Прочие внеоборотные активы	150	314					
Итого по разделу I	190	348294	432104	442440	415537	591760	501148
II. Оборотные активы						-386373	1975507
Запасы	210	1670205	2857490	3326850	3989338	2493464	4234596
в том числе:					255238		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	270506	500091	482797	738035	351662	134825
животные на выращивании и откорме	212	-	-	-	-	-	-
затраты в незавершенном производстве	213	1303789	2252629	2748051	3176176	2046912	4022419
готовая продукция и товары для перепродажи	214	4204	4899	2682	5790	54237	43289
товары отгруженные	215	18116	14486	17701	25589	10191	13320
расходы будущих периодов	216	73590	85385	75619	43748	30462	20743
прочие запасы и затраты	217	-	-	-	-	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	9178	4722	10026	8133	2747	98760
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяце	230	-	-	-	-	-	-
в том числе: покупатели и заказчики	231					-567846	924524
Дебиторская задолженность (платежи по которой в течение 12 месяцев	240	986298	729447	966919	1067758	1869163	860572
в том числе: покупатели и заказчики	241	392048	492459	764054	910744	603213	667221
Краткосрочные финансовые вложения	250	1711835	680980	1290188	1292817	1268686	1561484
Денежные средства	260	79822	41699	82787	131034	110951	4735
Прочие оборотные активы	270	3000	-	-	-	-	-
Итого по разделу II	290	4460338	4314338	5676770	6489080	5745011	6760147
БАЛАНС	300	4808632	4746442	6119210	6904617	6336771	7261295

ПАССИВ	Код строки	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	2		-38123				
III. Капитал и резервы			0,55413 6489	0,00857 2942	0,01481 3351	0,06246 1203	
Уставный капитал	410	1538550	1538550	1538550	1538550	1538550	1538550
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	-	-	-	-		-
Добавочный капитал	420	140	140	140	140	140	140
Резервный капитал в том числе:	430	-	-	5723	6362	6370	7641
резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством	431	-	-	5723	6362	6370	7641
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432						
Нераспределенная прибыль отчетного года	470	206552	321010	323762	318966	338889	347704
Итого по разделу III	490	1745242	1859700	1868175	1864018	1883949	1894035
IV. Долгосрочные обязательства							
Займы и кредиты	510	-	833316	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	515	4053	14413	35715	48136	9289	78038
Прочие долгосрочные обязательства	520	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	590	4053	847729	35715	48136	9289	78038
V. Краткосрочные обязательства							
Займы и кредиты	610	2550216	1994767	4147215	4871983	4329932	5024013
Кредиторская задолженность в том числе:	620	509121	44246	68105	120480	113601	265209
поставщики и подрядчики	621	463088	7857	29922	54925	59647	249003
задолженность перед персоналом организации	624	20560	16759	19434	14284	15299	8176
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	625	6491	11391	6470	6179	7787	2447
задолженность по налогам и сборам	626	17180	6245	7525	14624	11141	4936
прочие кредиторы	628	1802	1994	4754	30468	19727	647
Задолженность перед участникам (учредителям) по выплате доходов	630						
Доходы будущих периодов	640	-	-	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	650	-	-	-	-	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	660	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	690	3059337	2039013	4215320	4992463	4443533	5289222
БАЛАНС	700	4808632	4746442	6119210	6904617	6336771	7261295

Таблица П5.2 – Доли строк от валюты баланса

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
I. Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	0,02%	0,04%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
Основные средства	6,08%	5,73%	4,71%	4,13%	3,98%	3,16%
Незавершенное строительство	0,34%	0,16%	0,09%	0,07%	0,05%	0,15%
Доходные вложения в материальные ценности						
Долгосрочные финансовые вложения	0,19%	0,82%	0,64%	0,34%	4,62%	1,06%
Отложенные налоговые активы	0,60%	2,35%	1,77%	1,46%	0,67%	2,52%
Прочие внеоборотные активы	0,01%					
Итого по разделу I	7,24%	9,10%	7,23%	6,02%	9,34%	6,90%
II. Оборотные активы		5,93%	4,82%	4,21%	4,05%	3,33%
Запасы	34,73%	60,20%	54,37%	57,78%	39,35%	58,32%
в том числе:		0,00%	0,00%	3,70%	0,00%	0,00%
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	5,63%	10,54%	7,89%	10,69%	5,55%	1,86%
животные на выращивании и откорме						
затраты в незавершенном производстве	27,11%	47,46%	44,91%	46,00%	32,30%	55,40%
готовая продукция и товары для перепродажи	0,09%	0,10%	0,04%	0,08%	0,86%	0,60%
товары отгруженные	0,38%	0,31%	0,29%	0,37%	0,16%	0,18%
расходы будущих периодов	1,53%	1,80%	1,24%	0,63%	0,48%	0,29%
прочие запасы и затраты						
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,19%	0,10%	0,16%	0,12%	0,04%	1,36%
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяце						
в том числе: покупатели и заказчики		0,00%	0,00%	-8,22%	0,00%	12,73%
Дебиторская задолженность (платежи по которой в течение 12 месяцев						
в том числе: покупатели и заказчики	20,51%	15,37%	15,80%	15,46%	29,50%	11,85%
Краткосрочные финансовые вложения	35,60%	14,35%	21,08%	18,72%	20,02%	21,50%
Денежные средства	1,66%	0,88%	1,35%	1,90%	1,75%	0,07%
Прочие оборотные активы	0,06%					
Итого по разделу II	92,76%	90,90%	92,77%	93,98%	90,66%	93,10%
БАЛАНС	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

ПАССИВ						
III. Капитал и резервы	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Уставный капитал	32,00%	32,41%	25,14%	22,28%	24,28%	21,19%
Собственные акции, выкупленные у акционеров						
Добавочный капитал	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Резервный капитал в том числе:			0,09%	0,09%	0,10%	0,11%
резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством			0,09%	0,09%	0,10%	0,11%
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нераспределенная прибыль отчетного года	4,30%	6,76%	5,29%	4,62%	5,35%	4,79%
Итого по разделу III	36,29%	39,18%	30,53%	27,00%	29,73%	26,08%
IV. Долгосрочные обязательства				0,00%	0,00%	0,00%
Займы и кредиты		17,56%				
Отложенные налоговые обязательства	0,08%	0,30%	0,58%	0,70%	0,15%	1,07%
Прочие долгосрочные обязательства						
Итого по разделу IV	0,08%	17,86%	0,58%	0,70%	0,15%	1,07%
V. Краткосрочные обязательства						
Займы и кредиты	53,03%	42,03%	67,77%	70,56%	68,33%	69,19%
Кредиторская задолженность в том числе:	10,59%	0,93%	1,11%	1,74%	1,79%	3,65%
Кредиторская задолженность перед поставщиками	9,63%	0,17%	0,49%	0,80%	0,94%	3,43%
задолженность перед персоналом организации	0,43%	0,35%	0,32%	0,21%	0,24%	0,11%
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	0,13%	0,24%	0,11%	0,09%	0,12%	0,03%
задолженность по налогам и сборам	0,36%	0,13%	0,12%	0,21%	0,18%	0,07%
прочие кредиторы	0,04%	0,04%	0,08%	0,44%	0,31%	0,01%
Задолженность перед участниками (учредителям)						
Доходы будущих периодов						
Резервы предстоящих расходов						
Прочие краткосрочные обязательства						
Итого по разделу V	63,62%	42,96%	68,89%	72,31%	70,12%	72,84%
БАЛАНС	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Таблица П5.3 – Динамика значений

	2007	2008	2009	2010	2011
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	61,15%	-14,78%	-23,06%	15,83%	28,26%
Основные средства	-6,97%	5,84%	-1,02%	-11,59%	-8,88%
Незавершенное строительство	-53,48%	-28,44%	-14,34%	-27,62%	213,70%
Доходные вложения в материальные ценно- сти					
Долгосрочные финансовые вложения	329,85%	-0,06%	-39,74%	1142,22%	-73,81%
Отложенные налоговые активы	285,28%	-2,79%	-6,76%	-57,90%	328,99%
Прочие внеоборотные активы					
Итого по разделу I	24,06%	2,39%	-6,08%	42,41%	-15,31%
II. Оборотные активы					
Запасы	71,09%	16,43%	19,91%	-37,50%	69,83%
в том числе:					
сырье, материалы и другие аналогичные цен- ности	84,87%	-3,46%	52,87%	-52,35%	-61,66%
животные на выращивании и откорме					
затраты в незавершенном производстве	72,78%	21,99%	15,58%	-35,55%	96,51%
готовая продукция и товары для перепрода- жи	16,53%	-45,25%	115,88%	836,74%	-20,19%
товары отгруженные	-20,04%	22,19%	44,56%	-60,17%	30,70%
расходы будущих периодов	16,03%	-11,44%	-42,15%	-30,37%	-31,91%
прочие запасы и затраты					
Налог на добавленную стоимость по приоб- ретенным ценностям	-48,55%	112,33%	-18,88%	-66,22%	3495,19%
Дебиторская задолженность (платежи по ко- торой в течение 12 месяцев	-26,04%	32,56%	10,43%	75,05%	-53,96%
в том числе: покупатели и заказчики	25,61%	55,15%	19,20%	-33,77%	10,61%
Краткосрочные финансовые вложения	-60,22%	89,46%	0,20%	-1,87%	23,08%
Денежные средства	-47,76%	98,53%	58,28%	-15,33%	-95,73%
Прочие оборотные активы					
Итого по разделу II	-3,27%	31,58%	14,31%	-11,47%	17,67%
БАЛАНС	-1,29%	28,92%	12,84%	-8,22%	14,59%
ПАССИВ					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал					
Собственные акции, выкупленные у акцио- неров					
Добавочный капитал	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Резервный капитал в том числе:			11,17%	0,13%	19,95%
резервные фонды, образованные в соответст- вии с законодательством			11,17%	0,13%	19,95%
резервы, образованные в соответствии с уч- редительными документами					
Нераспределенная прибыль отчетного года	55,41%	0,86%	-1,48%	6,25%	2,60%
Итого по разделу III	6,56%	0,46%	-0,22%	1,07%	0,54%
IV. Долгосрочные обязательства					

Займы и кредиты					
Отложенные налоговые обязательства	255,61%	147,80%	34,78%	-80,70%	740,11%
Прочие долгосрочные обязательства					
Итого по разделу IV	20816,09%	-95,79%	34,78%	-80,70%	740,11%
V. Краткосрочные обязательства					
Займы и кредиты	-21,78%	107,90%	17,48%	-11,13%	16,03%
Кредиторская задолженность в том числе:	-91,31%	53,92%	76,90%	-5,71%	133,46%
Кредиторская задолженность перед поставщиками	-98,30%	280,83%	83,56%	8,60%	317,46%
задолженность перед персоналом организации	-18,49%	15,96%	-26,50%	7,11%	-46,56%
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	75,49%	-43,20%	-4,50%	26,02%	-68,58%
задолженность по налогам и сборам	-63,65%	20,50%	94,34%	-23,82%	-55,70%
прочие кредиторы	10,65%	138,42%	540,89%	-35,25%	-96,72%
Задолженность перед участникам (учредителям) по выплате доходов					
Доходы будущих периодов					
Резервы предстоящих расходов					
Прочие краткосрочные обязательства					
Итого по разделу V	-33,35%	106,73%	18,44%	-11,00%	19,03%
БАЛАНС	-1,29%	28,92%	12,84%	-8,22%	14,59%

Таблица П5.4 – Финансовые коэффициенты

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
К абсолютной ликвидности	0,59	0,35	0,33	0,29	0,31	0,30
К критической оценки	0,91	0,71	0,56	0,50	0,73	0,46
К текущей ликвидности	1,46	2,12	1,35	1,30	1,29	1,28
К абс ликв	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	0,00
К маневренности	1,20	1,26	2,28	2,67	1,92	2,95
Доля оборотных средств в активе	0,93	0,91	0,93	0,94	0,91	0,93
К осос	0,31	0,33	0,25	0,22	0,22	0,21
Финансовый рычаг	1,76	1,55	2,28	2,70	2,36	2,83
К финансовой независимости	0,36	0,39	0,31	0,27	0,30	0,26
К финансовой устойчивости	0,36	0,57	0,31	0,28	0,30	0,27

Таблица П5.5 – Финансовые коэффициенты по ВЭД

	2007	2008	2009	2010	2011
К абсолютной ликвидности	0,14	0,30	0,18	0,22	0,13
К критической оценки	0,34	0,48	0,47	0,56	0,74
К текущей ликвидности	2,18	2,05	1,95	1,81	1,29
К абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
Доля оборотных средств в активе	0,88	0,84	0,86	0,90	0,91
К осос	-0,02	-0,09	-0,04	0,08	0,10
Финансовый рычаг	8,51	10,60	8,47	5,00	4,62
К финансовой независимости	0,11	0,09	0,11	0,17	0,18
К финансовой устойчивости	0,60	0,59	0,56	0,50	0,30

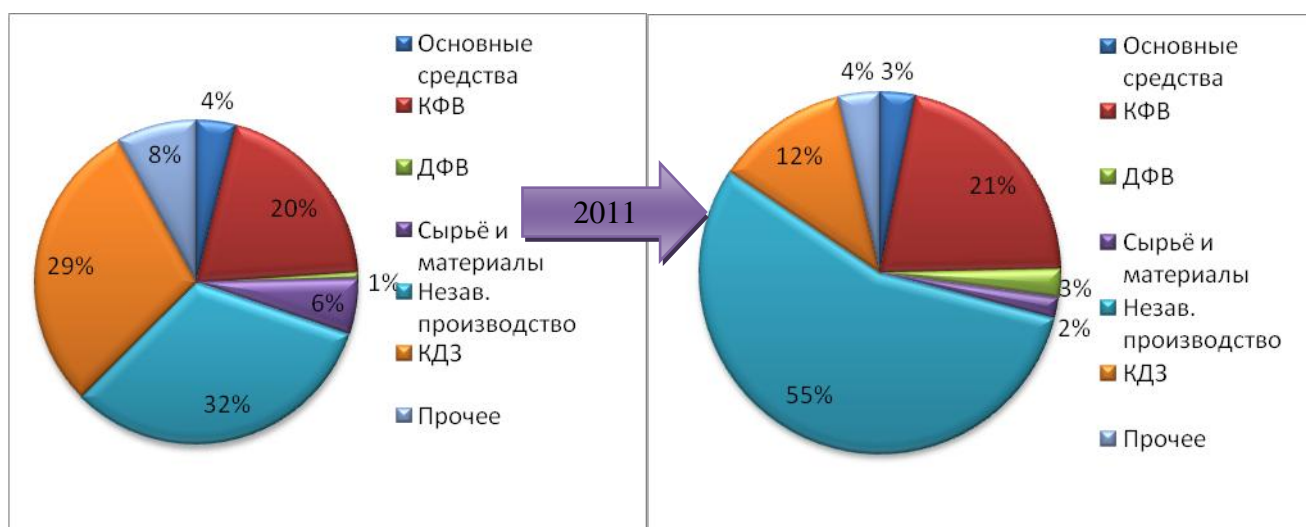


Рисунок П5.1 – Изменения в структуре активов баланса ПО «Кристалл» в 2011 г.

Суммарные активы выросли за 2011 г. на 924 млн. руб. или на 15%. В структуре пассивов произошли следующие изменения. В условиях наращивания оборотных активов произошло вынужденное увеличение размера краткосрочных займов и кредитов. Увеличение оставило 16% (694 млн. руб.). По аналогичным же причинам произошел рост кредиторской задолженности перед поставщиками на 189 млн. руб., (на 317%).

Основные финансовые коэффициенты ОАО ПО «Кристалл» приведены в таблице П5.4, финансовые коэффициенты по внешнеэкономической деятельности – в таблице П5.5.

Коэффициенты ликвидности. На протяжении последних 4-х лет коэффициент текущей ликвидности находился на постоянном уровне около 1,2 (по международным стандартам не ниже 1), что говорит о том, что организация обладала достаточными оборотными активами для погашения краткосрочных обязательств. Коэффициент критической оценки на конец 2011 г. – 0,46 при отраслевом среднем – 0,74 и формальном нормативе – 0,7. Пониженное значение коэффициента является следствием политики руководства компании, не желающего идти на лишний риск и продавать продукцию по заниженной спекулятивной цене (в конечном итоге имея вероятность неплатёжеспособности покупателя). Коэффициент абсолютной ликвидности находится на стабильно высоком уровне – 0,3. Такое высокое значение коэффициента в некоторой мере нежелательно из-за увеличения риска неплатежей по кредитам, но необходимо, поскольку повышает

банковский рейтинг заемщика и позволяет более эффективно покрывать проценты по кредитам. Таким образом, ликвидность баланса находится на приемлемом уровне.

С другой стороны, если рассматривать конъюнктуру рынка, то нет никаких гарантий, что спрос на бриллианты в ближайший год восстановится до такого уровня, чтобы реализовать продукцию в объеме более чем 5 млрд. руб. для возврата краткосрочных кредитов по приемлемой цене, которая покрывает проценты, валютные разницы и т. д. У организации существуют проблемы с возвратом кредитных ресурсов (что вынуждает рисковать и играть на рынке, предоставлять займы и кредиты), которая повторяется постоянно, когда начинает колебаться спрос на рынке бриллиантов. Очевидно, что решением данной проблемы может быть сокращение производственного цикла, повышение мобильности и снижение издержек на закупаемое сырье, а также техническое совершенствование производственного процесса и установление более тесных отношений с поставщиками и потребителями.

Обеспеченность собственными оборотными средствами имеет тенденцию к снижению. Это связано с неудачными последними 4-мя годами (нераспределенная прибыль практически не росла) и увеличением капиталоемкости производства. В то же время данный показатель находится на уровне 0,21, превышающим среднеотраслевой (0,1).

Коэффициенты финансовой независимости и финансовой устойчивости имеют тенденцию к снижению, что обусловлено факторами неблагоприятной конъюнктуры рынка и увеличением капиталоемкости.

Таким образом, тенденции рынка, обострение его спекулятивной составляющей приводит к снижению эффективности функционирования ОАО ПО «Кристалл», что обусловлено ростом оборотных активов и расходов по обслуживанию кредитных ресурсов, уровня процентного и валютного риска. Бизнес-модель в отрасли огранки ориентирована на поддержание постоянных объемов производства, что в современных рыночных условиях неэффективно.