

*М.В. Миньковская,
Е.М. Кравцова*

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рыночная среда, в которой функционируют предприятия, представляет собой сложную постоянно изменяющуюся систему. Поэтому современные методы менеджмента должны иметь направленность, ориентированную на выявление резервов адаптации предприятия с финансовой и производственной точки зрения. Для этого необходимо разрабатывать результативные стратегические действия по соответствию элементов внутренней и внешней среды предприятия.

Актуальность темы исследования процессов стратегического управления на предприятии и сложность этой проблемы заключаются в индивидуальности развития каждого предприятия и отсутствии унифицированных методов управления для каждого предприятия.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия представляет собой "согласованный по времени поток различных ресурсов, демпфированных резервуарами (запасы, деньги, люди, информация), которые помогают балансировать и поддерживать потоки. Они движутся не в одном направлении, а образуют контур с положительными и обратными связями" [1, 239]. Внутри предприятия функционируют два потока, создающих две подсистемы организационной структуры хозяйствующего субъекта: "материально обеспечивающая" и "управляющая подсистема".
Управляющая подсистема подразделяется на два основных режима управления – стратегическое и оперативное управление. Деятельность

по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач предприятия и с поддержанием взаимоотношений между предприятием и внешней средой, которые позволяют предприятию добиваться целей, соответствуют внутренним возможностям и оставаться восприимчивым к внешним требованиям. Деятельность в соответствии со стратегическим управлением направлена на обеспечение стратегических позиций, которые обеспечат будущую жизнеспособность предприятия в изменяющихся условиях. Оперативное управление охватывает область использования существующей стратегической позиции предприятия для достижения текущих целей. Конечным продуктом стратегического управления является потенциал, структура и изменения предприятия, обеспечивающие повышенную чувствительность к агрессии внешней среды. "Стратегическая социальная архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур, в то время как оперативная архитектура устойчива по отношению к изменениям, нацелена на высокую эффективность"[1, 241]. Менеджеры, занятые стратегическим процессом, стремятся к изменениям, способны идти на оправданный риск, обладают навыками освоения новых направлений. Менеджеры оперативных направлений осторожны в своих действиях, выступают демпферами изменений, не идут на риск и обосновывают свои управленческие решения на основании прошлой деятельности, не меняя

© Миньковская Маргарита Владимировна – кандидат экономических наук, доцент;
Кравцова Елена Михайловна – кандидат экономических наук, доцент.
Национальный технический университет, Донецк.

направлений.

Стратегическое управление является более широкой концепцией, чем стратегическое планирование. Стратегическое управление включает в себя управление стратегическими возможностями и управление проблемами в реальном масштабе времени. Термин "стратегическое управление" был введен на стыке 60-70-х годов. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в научных работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) [2, 29]. Теоретическая база стратегического управления начала разрабатываться Первой международной конференцией по стратегическому управлению, которая состоялась в 1973 г. в Нэшвилле под эгидой корпораций "ИБМ", "Дженерал Электрик".

По определению О.С. Виханского, "стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей"[2, 32]. И. Ансофф дал следующее определение процессу стратегического управления: "Стратегическое управление (strategic management)... – наиболее современная модификация корпоративного планирования... Суть комплексных систем стратегического управления состоит в том, что на фирмах, с одной стороны, существует четкое выделенное и организованное... "формальное"... стратегическое планирование, с другой стороны,

структура управления корпорацией, системы и механизмы взаимодействия ее отдельных звеньев построены так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для победы в конкуренции и создать управленческий инструментарий для превращения этих стратегий в текущие производственно-хозяйственные планы..." [1]. В динамической совокупности управленческих процессов, составляющих основу стратегического управления, выделяется процесс выбора стратегии предприятия. "Стратегия есть набор правил для принятия решений..." или это определенное направление развития организации, позиции организации в окружающей среде [1; 2, 88]. Определяя задачи и цели стратегии, необходимо в каждом конкретном случае проводить диагностический анализ среды, технологии, региональных и социальных условий, в которых функционирует предприятие.

В теории и на практике применяется следующая классификация экономических стратегий промышленного предприятия с точки зрения экономического роста:

1) стратегия концентрированного роста – предполагает совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегия интегрированного роста – обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур;

3) стратегия диверсифицированного роста – реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке с данным товаром в рамках данной отрасли;

4) стратегия сокращения производства, или стратегия ликвидации,

– реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

Первые три типа стратегий отражают деятельность, ориентированную на прогресс, из них первые два предполагают развитие предприятия внутри одной отрасли, третий – переход в другую отрасль, родственную или смежную. Таким образом, если у предприятия исчерпаны

ресурсы для концентрированного или интегрированного роста внутри одной отрасли, оно вынуждено проводить реор-

ганизацию в виде выбора стратегии диверсифицированного роста или стратегии сокращения производства. Проблема выбора, прежде всего, состоит в возможностях финансирования (табл.1).

Таблица 1. Этапы реорганизации в зависимости от финансирования

Определение ключевых позиций	Оценка способности концентрации ресурсов и усилий всех подразделений предприятия на конкретном решении проблемы, которое бы обеспечило получение позитивного результата в минимальные сроки в действующей внешней среде		
	Высокая способность	Достаточная способность	Низкая способность
Уровень финансирования	Высокий, с привлечением внешних инвестиций	Внутренние инвестиции (прибыль и накопленная амортизация)	Отсутствуют внешние и внутренние инвестиции
Стратегия	Кардинальное изменение ассортимента продукции, технологии производства, рынков сбыта и т.д.	Координация действий подразделений при неизменности технологии производства за счет внутренних резервов, при смене управления	Ликвидация
Результат	Изменение технологии производства и управления	Частичное перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств	Закрытие предприятия
Первоочередные действия	Формирование бизнес-плана и подключение системы антикризисного управления	Формирование бизнес-плана и подключение системы антикризисного менеджмента	Формирование плана ликвидационных мероприятий и сметы закрытия

Предприятия, принявшие решение о проведении диверсификации производства, будут находиться в условиях постоянной трансформации. Каждый аспект работы и жизненный цикл предприятия проверяется на стратегическую гибкость и прочность, то

есть стратегические решения управленческого персонала, выработанные по диверсификации производства, направлены на обеспечение баланса между стабильностью организации и изменениями ее текущего состояния. Предприятие при таком

стратегическом подходе управления должно функционировать на опережение и быстро реагировать на изменяющиеся условия, сохраняя конкурентные преимущества.

В современных условиях развития производственных отношений для повышения конкурентного статуса, поддержания приемлемого уровня эффективной деятельности отечественный производитель использует разнообразные управленческие инструменты, немаловажное место среди которых занимает эффективный механизм диверсификационных процессов.

И.А. Бланк выделяет следующие направления диверсификации: диверсификация видов финансовой деятельности; диверсификация валютного портфеля предприятия; диверсификация депозитного портфеля; диверсификация кредитного портфеля; диверсификация портфеля ценных бумаг; диверсификация программы реального инвестирования [3].

Диверсификация рассматривается многими авторами как сложный процесс, охватывающий многообразные организационные, экономические, правовые изменения на предприятиях. Область задач этого процесса на микроуровне охватывает повышение эффективности производства, снижение угрозы банкротства, своевременное реагирование на изменение экономической конъюнктуры рынка с целью обеспечения роста прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, упрочение положения предприятий в конкурентной борьбе. На макроуровне процесс диверсификации решает задачи перемещения капитала из традиционных или малоприбыльных отраслей в более перспективные и наукоемкие, высокорентабельные отрасли, совершенствования механизма трансферта передовых технологий и научных технологий, развития класса

профессиональных менеджеров, то есть разрешает экономические и социальные проблемы выравнивания колебания отраслевого спроса, снижения рисков, появления новых рабочих мест и создания цивилизованной среды бизнеса в Украине.

Основная задача стратегического анализа – определение момента времени диверсификации производства. Можно сказать, что определение времени для отечественных предприятий во многом определяется финансовой состоятельностью хозяйствующего субъекта, высококвалифицированными исследованиями менеджеров по занимаемой доле рынка предприятиями – конкурентами и продуктового портфеля, предлагаемого этими предприятиями; по спросу и платежеспособности заказчика; по прогнозу возникающих рисков. Это решение носит конкретизированный характер для каждого субъекта хозяйственной деятельности. Момент определения – диверсифицировать свое производство или остаться на прежнем уровне развития, избирая другие стратегические пути, – является сугубо индивидуальным для каждого субъекта и зависит от конкурентной позиции предприятия в отрасли (слабой или сильной) и темпов развития рынков функционирования в нем (низкого или высокого).

Задачами корпоративной стратегии диверсифицированного предприятия являются: 1) создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации; 2) достижение синергизма среди родственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; 3) установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности; 4) овладение определенным сегментом рынка и укрепление конкурентных преимуществ, в дальнейшем рас-

ширение зоны рыночного присутствия; 5) стабилизация производственной деятельности, повышение производительности труда, расширение зоны рабочих мест, активное решение социальных вопросов, повышение стоимости компании в целом.

Целями корпоративной стратегии диверсифицированного предприятия являются: повышение устойчивости проводимого бизнеса; увеличение размеров бизнеса; использование имеющихся стратегических возможностей; усиление конкурентных преимуществ; повышение эффективности производства.

Стратегия диверсификации производства должна базироваться на: постоянном анализе текущей ситуации; стратегической оценке хозяйственного портфеля с планированием наиболее рентабельных видов продукции; оценке привлекательности отрасли, представленной в хозяйственном портфеле; оценке конкурентных позиций и ранжировании различных хозяйственных подразделений по результатам их деятельности; оценке соответствия каждого вида деятельности направлению развития стратегии; использовании результатов анализа деятельности для разработки будущих стратегий на предприятии и оценки рисков.

Результативным процессом стратегического управления должна быть оценка рисков финансовой группы. Особенно это касается диверсификационных новых процессов, эффективность которых напрямую зависит от финансовых возможностей предприятия.

Для комплексного анализа финансового состояния предприятия предлагается алгоритм оценки показателей, отражающих эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью определения

рисковых границ на ранних стадиях возникновения.

Эффективность (рентабельность) деятельности предприятия в целом допускается определять как отношение чистой прибыли предприятия к чистому доходу. Воспользуемся таким методом расчета. При этом ограничимся операционной деятельностью предприятия, которая трактуется как основная деятельность, а также другие виды деятельности, не являющиеся инвестиционной или финансовой деятельностью. Основная деятельность состоит из операций, связанных с производством и реализацией продукции (товаров, работ, услуг), которые являются целью создания предприятия и обеспечивают основную долю его дохода [7]. Информационной базой для диагностики является форма финансовой отчетности № 3 «Отчет о финансовых результатах» (далее – форма 3).

Таким образом, эффективность операционной деятельности предприятия предлагается диагностировать с помощью следующих показателей:

1. Коэффициент валовой прибыли

$$K_1 = ВП/ЧД = 1 - (СП/ЧД), \quad (1)$$

где *ВП* – валовая прибыль, тыс. грн., строка 050 формы 3;

ЧД – чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. грн., строка 035 формы 3;

СП – себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг), тыс. грн., строка 040 формы 3.

2. Коэффициент прибыли от основной деятельности

$$K_2 = ПОсД/ЧД, \quad (2)$$

где *ПОсД* – прибыли, полученная от основной деятельности, рассчитывается как разница между себестоимостью реализованной продукции (товаров, работ, услуг), административными расходами и расходами на сбыт, тыс. грн.; строка 040 – строка 070 – строка 080 (по форме 3).

3. Коэффициент прибыли от операционной деятельности

$$K_3 = ПОД/ЧД, \quad (3)$$

где *ПОД* – сумма прибыли от операционной деятельности, тыс. грн., строка 100 формы 3.

Выборка информации по предприятию осуществляется за несколько сопоставимых периодов, при возможности включая плановый уровень (прогнозируемый или бюджетированный). В табл. 2 приведен пример по предприятию. Как видим из таблицы, по минимальным положительным значениям рассчитанных коэффициентов можно установить их предельную величину. Так, коэффициент предельного уровня валовой прибыли составляет 0,288; коэффициент

предельного уровня прибыли от основной деятельности равен 0,119; коэффициент предельного уровня операционной деятельности равен 0,077.

При наблюдении тенденции резкого снижения вышеозначенных коэффициентов и (или) при достижении ими значений, меньших предельного уровня, предприятие «рискует» попасть в зону убыточности.

Как правило, снижение рентабельности деятельности предприятия в целом и по отдельным ее видам (в том числе по видам продукции) сопровождается ростом доли заемных источников средств:

Таблица 2. Сведения о финансовых результатах предприятия, тыс. грн.

Название показателя	Факт за предыдущий период	План на текущий период	Факт за текущий период
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (ЧД)	8538	8540	7820
Себестоимость реализованной продукции (СП)	5884	5700	5574
Валовая прибыль (ВП)	2654	2840	2246
Коэффициент валовой прибыли K_1	0,318	0,33	0,288
Административные расходы	1042	950	1140
Расходы на сбыт	157	150	175
Финансовый результат (прибыль) от основной деятельности (ПОсД)	1455	1740	931
Коэффициент прибыли от основной деятельности K_2	0,171	0,204	0,119
Другие операционные доходы	833	650	610
Другие операционные расходы	1021	900	940
Финансовый результат (прибыль) от операционной деятельности (ПОД)	1267	1490	601
Коэффициент прибыли от операционной деятельности K_3	0,149	0,175	0,077

получением кредитов, которые направляются на погашение предыдущих кредитов, или увеличением кредиторской задолженности, замедлением скорости ее оборачиваемости. Эти факторы, наряду с наличием внутренних срывов поставок,

отсутствием современной мобильной системы управления фирмой, способной быстро реагировать на внешние и внутренние изменения, являются типичными признаками критического состояния предприятия.

Определение граничных показателей прибыли позволит регулировать финансовую группу рисков при осуществлении различных диверсификационных мероприятий, проводить стратегическое планирование, не допуская критического снижения рентабельности.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 520с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.

4. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

5. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

6. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА - М, 2001. – 586 с.

7. Положение (стандарт) бухгалтерского учета 3 «Отчет о финансовых результатах»: Утв. приказом Министерства финансов Украины от 31.03.1999 г. № 87 (с изм. и доп.) // Национальные положения (стандарты) бухгалтерского учета: нормативная база. Новая ред. – Харьков: Курсор, 2006. – 278 с.

