

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Боташева Л.С., к.э.н.,
доцент кафедры «Бухгалтерский учет»

*Карачаево-Черкесская государственная
технологическая академия*

Стратегическое управление – необходимая составляющая системного управления предприятием и базируется на процедурах и методах анализа и выбора стратегических целей и способов их достижения. Если предприятие представляет собой целостный организм, то и его стратегия должна быть комплексной, учитывать взаимосвязи между отдельными подсистемами предприятия и влияние на них внешней среды. По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п.

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование и управление предприятием – инструменты, обеспечивающие возможность дальнейшего развития и достижения успеха в конкурентной борьбе. В условиях развитого рыночного хозяйства потребность экономической системы и ее отдельных звеньев в скоординированности движения общественного труда достигается плановой работой предприятий и фирм, что обусловлено требованиями современной технологии, регулирующей ролью государства. Если предприятие представляет собой целостный организм, то и его стратегия должна быть комплексной, учитывать взаимосвязи между отдельными подсистемами предприятия и влияние на них внешней среды.

Многие российские предприятия еще не оценили тех возможностей, которые открываются перед ними с внедрением стратегического управления в условиях неопределенности. Отчасти это объясняется как недостаточной формализацией самого процесса стратегического управления, так и непроработанностью методики стратегического анализа и управления при высокой сложности этой проблемы. Отсутствие приемлемых инструментов, которые удовлетворяли хотя бы большинству задач, решаемых при разработке и осуществлении стратегии, также сдерживает внедрение и снижает привлекательность стратегического управления [6, с. 94].

Идеология стратегического планирования, базирующаяся на управлении организацией в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды, наиболее полно соответствует особенностям современного состояния российских предприятий, что предопределяет актуальность исследования потенциала стратегического планирования как действенной функции управления хозяйствующим субъектом.

СУЩНОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегическое управление – необходимая составляющая системного управления предприятием, она базируется на процедурах и методах анализа и выбора стратегических целей и способов их достижения. Б. Карлофф считает стратегическое управление современной модификацией корпоративного планирования и управления [3]. Стратегическое управление должно решить главную задачу: найти пути сохранения и усиления позиций предприятия в условиях жесткой конкуренции, поэтому проблема конкуренции и выживания находится в центре проблематики стратегического управления и соответствует идее оптимума Парето (согласно Парето, понятие оптимальности определяется как состояние эко-

номики, при котором состояние ни одного предприятия не может быть улучшено посредством любого возможного перераспределения ресурсов, готовых продуктов и т.п., чтобы при этом не был причинен ущерб состоянию какого-либо другого предприятия).

В самом общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели, обеспечивает выполнение миссии организации. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении верхнего уровня организации. Для более низкого уровня иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для высокого уровня она является средством. При этом в качестве миссии выступает глобальная цель, определяющая причину существования организации. На наш взгляд, миссия предприятия – совокупность общих установок принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами. На основе миссии предприятия формулируются частные цели. Миссия предприятия обычно представляет собой достаточно лаконичную и вместе с тем весьма емкую формулировку, как бы вбирающую в себя представления предприятия об окружающей среде, собственных возможностях и притязаниях и предназначении предприятия.

Несмотря на общность формулировки миссии, она не является инвариантом и может изменяться по мере эволюции самой фирмы или условий ее функционирования (включая макроэкономические и социальные условия). Стратегические решения (в широком смысле этого слова) лежат в основе стратегий предприятия. Сама же стратегия предприятия тем самым должна представлять собой как бы каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным вопросам функционирования предприятия.

Стратегия предприятия строится на принципах непрерывной адаптации к изменяющимся условиям, которые в 1966 г. ввел в теорию стратегического управления А. Чандлер, но идеи адаптации, совершенствования и эволюции организации применены в теоретических и методологических разработках многих ученых (И. Ансоффа, М. Альберта, Б. Карлофа и др.). По сути, все эти концепции сводятся к основной цели любой стратегии. Они призваны обеспечить выживание (существование) и развитие предприятия. И. Ансоффом была предложена теория базовых стратегий, как наиболее общих стратегий, применяемых предприятиями. К ним он относил стратегии дифференциации, фокусирования, лидерства по качеству и др. [2].

Существует три подхода к определению стратегий предприятия. Первый основан на структуризации целевого пространства (сферы) предприятия – представлениях тех или иных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия, о желательном состоянии, результатах и эволюции предприятия. В числе этих лиц могут быть представители менеджмента, работники, акционеры, инвесторы, покупатели продукции, поставщики и т.д. В зависимости от степени деятельности или, наоборот, обобщенности этих представлений в целевом пространстве различаются пять уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и действия (последствий элемент является как бы пограничным

между целевой и поведенческой сферой). Таким образом, структуризация целевой сферы здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждой последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких. Существенно, что при таком подходе стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации.

Второй подход к определению понятия стратегии основан на синтезе стратегии на базе отдельных стратегических решений. Именно стратегия определяется как целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, достаточная для описания ключевых направлений деятельности предприятия. Связь стратегии с миссией здесь не подчеркивается, а основное внимание уделяется полноте и непротиворечивости системы стратегических решений.

Наконец, третий подход представлен различными комбинированными вариантами.

В конечном итоге при любом подходе, реализованном с достаточной последовательностью, содержание стратегии должно быть одним и тем же. Достоинства первого подхода связаны с априорной «встроенностью» стратегии в систему целевого пространства, достоинства второго – в более тесной связи стратегии с реализующими ее решениями.

Необходимо отметить что «стратегические» последствия могут иметь весьма различные решения, касающиеся номенклатуры и объемов производства, отношений с поставщиками и потребителями, социального развития, оплаты труда и других сфер деятельности предприятия. Принятие нестратегических, оперативных решений без опоры на стратегические установки лишает оперативные решения обоснованности и последовательности.

Целью и результатом стратегического планирования является формирование стратегии предприятия – системы взаимосогласованных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развитию предприятия, определяющих его внутреннее и внешнее поведение (рис. 1).

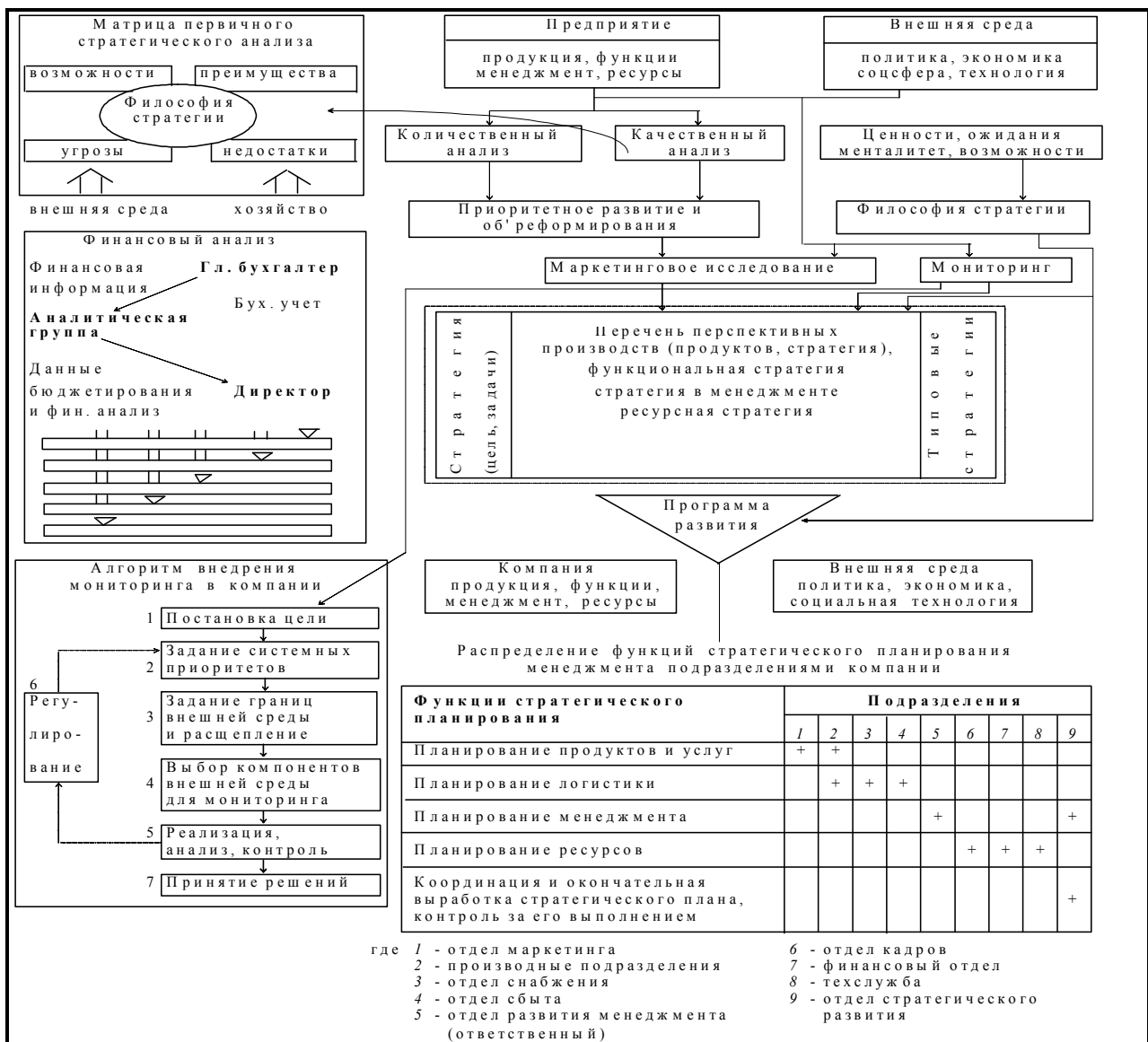


Рис. 1. Элементы стратегического планирования предприятия

С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал предприятия». В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия стратегических ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. К стратегическим следует отнести те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений. В нормальных условиях в качестве составляющих потенциала следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ:

- отработанная технология,
- прогрессивное оборудование,
- интеллектуальные ресурсы,
- патенты и т.д.

По существу именно такая ситуация описывается в теории «пяти сил конкуренции» М. Портера.

Потенциал предприятия не является постоянной величиной. Так же как и другие элементы производства, он подвержен изменениям. Однако по сравнению с другими характеристиками предприятия в нормальных условиях он проявляет более высокую степень устойчивости, демонстрирует замедленную и ослабленную реакцию на положительные воздействия.

Наконец, стратегии предприятия следует отличать от политики предприятия. Политика предприятия определяет провозглашаемые намерения организации. Она призвана ориентировать процесс принятия решений в нужном для стратегии направлении. Поэтому понятие «стратегия» носит более широкий и фундаментальный характер, чем понятие «политика».

По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п. Верхний уровень составляют восемь следующих относительно самостоятельных направлений (видов) стратегии:

- товарно-рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке;
- ресурсно-рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства;
- технологическая стратегия – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов;
- интеграционная стратегия – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями;
- финансово-инвестиционная стратегия – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов;
- социальная стратегия – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами;
- стратегия управления – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии;

- в последнее время многие предприятия перестраивают свою внутреннюю производственно-технологическую и организационно-управленческую структуру, осуществляют перераспределение прав и обязанностей различных подразделений и подсистем. В связи с этим представляется целесообразным на данном этапе развития экономики выделить дополнительный раздел стратегии;

- стратегия реструктуризации – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствии с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия [5].

По времени стратегию предприятия можно разделить на две части:

- формирование стратегии;
- оперативное управление реализацией стратегии (тактика).

Формирование стратегии предполагает выбор одного из нескольких (обычно не более десяти) заранее разработанных вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и сделанного ранее выбора.

Создание и внедрение стратегии – достаточно трудоемкая процедура. Однако значимости для предприятия этого процесса намного превосходит затраты на его реализацию. Дело в том, что сам по себе процесс осмысления ситуации, ее коллективное обсуждение, разбор различных вариантов действий в тех или иных сферах деятельности предприятия приносят огромную пользу, повышают степень системности и обоснованности принятия решений и управления предприятием в целом. Немаловажно и то, что в процессе обсуждения стратегии улучшается менеджмент, консолидируется коллектив, снижается уровень противоречий в интересах собственников, менеджеров, работников предприятия.

СТРАТЕГИЯ КАК КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одна из основных целей предприятия состоит в том, чтобы занять привлекательную и продуктивную позицию в непосредственном окружении – позицию, обеспечивающую приток капитальных, человеческих и других ресурсов и облегчающую реализацию изделий и услуг заказчиком и другим клиентам. При этом приемлемый выпуск должен осуществляться наряду с обеспечением необходимых для протекания внутренних процессов средств и возможностей поддержания внешней жизнеспособности. Такие теоретики конкурентной стратегии, как М. Портер, видят основные задачи стратегии менеджмента в том, чтобы выбирать и поддерживать «выигрышные» позиции в рыночной среде. Взгляд на поиск конкурентных преимуществ как на основную цель управления предприятием приобрел все более возрастающее влияние за последнее десятилетие. Ключ к стратегическому успеху с этой позиции – это превышение средней отдачи от инвестиций посредством разработки и внедрения конкурентных стратегий.

Конкурентное преимущество достигается посредством создания большей разницы между себестоимостью и продажной ценой, чем у основных конкурентов. Это в свою очередь в рыночных условиях, при которых конкуренция постоянно обновляет процессы и изделия, чтобы вырваться вперед, требует постоянного внимания к таким целям как эффективность, удовлетворение требований заказчика, рост доли изделия на рынке, а также потенциал инноваций. Эти задачи тре-

буют усложнения связи администрации, стратегического планирования развития, сфокусированной организационной структуры, использования обязательств и облегчения сетевого общения. Характерен в этом отношении пример ОАО «Черкесский завод резинотехнических изделий» (ЧзРТИ). ОАО «ЧзРТИ» – одно из ведущих предприятий отрасли, выпускающее резинотехнические изделия для сельскохозяйственного машиностроения, автомобильной промышленности, для комплектации путей сообщения, товары народного потребления и другие изделия. Сегодня ОАО «ЧзРТИ» – единственное предприятие на Северном Кавказе, которое специализируется на производстве более 3 тыс. наименований резиновых технических изделий (ремни плоские, рукава напорные и всасывающие, формовые и неформовые изделия и др.). Среди покупателей продукции завода – такие гиганты отечественной промышленности, как ОАО «Ростсельмаш», ВТЗ, ЛТЗ, МТЗ, ВАЗ, ГАЗ и другие известные предприятия.

ЧзРТИ – одно из старейших предприятий Карачаево-Черкесии, первая продукция завода – клиновые ремни – была выпущена 16 августа 1960 г. Его продукцию знали и в России, и в республиках бывшего Советского Союза. Но потом пришли иные времена, деловые контакты прервались, в 1998 г. предприятие оказалось на грани банкротства: заказов почти не было, росли неплатежи, производственные мощности использовались всего на 6-10%. В 1998 г. был назначен новый руководитель, который со своей командой и совместно с коллективом сформировал элементы комплексной социально-экономической стратегии с учетом производственного, трудового и финансового потенциала, взаимосвязи между отдельными подсистемами предприятия и влияния на них внешней среды. Наиболее удачно были сформулированы производственная, маркетинговая и социальная стратегии. Стратегическую цель производственной стратегии определили как удовлетворение запросов рынка по ассортименту, объему и качеству выпускаемой продукции; основные цели производственной стратегии – соответствие производства спросу, приоритетный выпуск наиболее востребованных рынком продукции, оптимальная загрузка производственных мощностей, снижения затрат на производство, качество производства. Миссию предприятия директор определил сразу «станем работать лучше – будем жить иначе», и вопреки всем постулатам экономики, не смотря ни на что, ежеквартально повышал зарплату, заключил договор с местным отделением Сбербанка о реализации зарплатного проекта и начал борьбу за предприятие высокой культуры. Стратегическая задача заключалась в том, чтобы эффективно использовать имеющийся кадровый потенциал надлежащей квалификации для выполнения производственной программы в сочетании с реализацией стратегии управления персоналом, кадровой политикой, а также учет человеческого фактора, роль которого имеет тенденцию к росту его значимости.

Когда завод заработал на полную мощность, встал вопрос и о качестве продукции. И хотя она пользовалась повышенным спросом (напрямую потребителям реализуется 80% продукции, 20% – через дилеров и филиалы), все технологические службы работали день и ночь. Следует отметить, что конкурентная стратегия предприятия значительно шире стратегии управления качеством продукции, поскольку требует, помимо решения

задачи создания технического уровня продукции и обеспечения ее качества в производстве, решения определенного комплекса маркетинговых задач, целевым образом ориентированных на исследование рынков и тех рыночных сегментов, на которых предполагается осуществить внедрение товара. На предприятии внедрили новые маркетинговые программы, стали индивидуально подходить к каждому заказчику, сокращали время от получения заказа до отгрузки продукции. Реализация маркетинговой стратегии на ЧзРТИ направлена на создание комплекса конкурентных преимуществ и эффективное использование предприятием возможностей со стороны рынка для достижения его стратегической цели. Для этого в отделе маркетинга создали несколько групп: аналитическую, которая анализировала всю поступающую информацию, группу исследования рынка, чтобы работать по регионам и находить новых клиентов, изучать продукцию и стиль работы конкурентов предприятия, и рекламную. Она занималась выставками, конкурсами и рекламой в СМИ. К 2000 г. объем продаж увеличился в несколько раз, но к тому времени рынок насытился, конкуренция стала более жесткой. И предприятие могло выиграть только качеством продукции и отличным обслуживанием. По этому пути и пошла. Сегодня специалисты предприятия трудятся над разработками новых видов продукции. Высокий профессионализм рабочих и инженерно-технических работников, эффективное использование современных форм и методов организации труда, внедрение системы качества позволяют разрабатывать и изготавливать резинотехнические изделия, как по действующим стандартам, так и по чертежам и документации отечественных и зарубежных фирм. Отличное качество производимой на предприятии продукции засвидетельствовано многочисленными признаниями на самых высоких уровнях. Уже в 2001 г. предприятие вошло в элиту бизнеса XXI в. «Золотую книгу России», в 2002 г. стало лауреатом премии «Российский национальный Олимп», на XI Международной выставконе конкурсе «Всероссийская марка» – третье тысячелетие. Знак качества XXI века», предприятие завоевало два Знака качества. Особая гордость коллектива – международный приз за европейское качество, полученный на Европейской бизнес-ассамблее в Оксфорде (рис. 2).



Рис. 2. Соотношение уровня использования производственных мощностей и индекса производства продукции [4]

Из года в год завод расширяет свою материально-техническую базу, совершенствует производство, раз-

вивает социальную сферу, повышает качество и надежность выпускаемых изделий. Начиная с 1999 г. по настоящее время предприятием произведено продукции на 3,8 млрд. руб., начислено налогов в бюджеты всех уровней более 400 млн. руб. За 2007 г. произведено продукции на 648,6 млн. руб., численность работающих достигла 1 300 чел., среднемесячная заработная плата на предприятии составляет 8 200 руб. (для сравнения: среднемесячная заработная плата по республике составляет 5 870,9 руб.). Завод продолжает развиваться. В 2007 г. реализован инвестиционный проект стоимостью 138 млн. руб. Введена линия итальянского производства по выпуску новых рукавов, так называемых индустриальных труб. Данный проект позволит увеличить объем производства в 2008 г. более чем на 100 млн. руб. и численность работающих [7].

В 2008 г. планируется реализация инвестиционного проекта по приобретению линии непрерывной вулканизации немецкой фирмы Verstorff GmbH стоимостью 2,5 млн. евро. Создана инфраструктура с филиалами в г. Краснодаре, Ставрополе, Подольске, Волжске. В настоящее время ОАО «Черкесский завод резиновых технических изделий» как одно из ведущих предприятий республики несет большую бюджетную нагрузку. Реализуя социальную стратегию, жилищно-коммунальное управление предприятия приняло на обслуживание 13-й микрорайон г. Черкесска, где в основном живут работники завода (12% жилищного фонда города).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня многие руководители пришли к выводу, что стратегический менеджмент для них является не роскошью, без которой можно обойтись, а реальным средством достижения поставленных целей, позволяющим сделать предприятие еще более успешной, обеспечить получение новых прибылей и увеличить ее стоимость. Однако на практике даже тщательно разработанная система стратегического управления во многих случаях не дает ожидаемого эффекта и, более того, требует неоправданно высоких ресурсозатрат (человеческих, временных, финансовых и т.д.).

Большинство российских предприятий не имеют документально оформленной стратегии, что не мешает им добиваться успеха. Более того, отсутствие стратегического плана вовсе не свидетельствует о том, что руководство предприятий «плывет по течению». Руководители успешных предприятий, как правило, понимают, в чем состоят их преимущества над конкурентами и предпринимают целенаправленные действия по усилению своих позиций на рынке. В этом смысле у них есть стратегия. Проблема в том, что ее не понимают или не принимают те, кто должен активно участвовать в ее выполнении: руководители верхнего уровня, среднего, нижнего звена и сотрудники. На наш взгляд, главное назначение формализованной стратегий состоит в создании общего видения, способного согласовать усилия сотрудников и руководителей всех уровней. Поэтому руководителю предприятия недостаточно «придумать» стратегию. Необходимо добиться того, чтобы она стала «нашей» стратегией [8].

Боташева Лейла Султановна

Литература

1. Аистов М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999.
3. Карлофф Б.Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы. – М.: Экономика, 1991.
4. Карачаево-Черкесская Республика: Стат. сб. – Черкесск, 2007.
5. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.
6. Чичкина В.О. Основные подходы к формированию корпоративной стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №5.
7. <http://www.promos.ru/journal/719/2115>.
8. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/articche_3376.

РЕЦЕНЗИЯ

Современные условия хозяйствования предприятий промышленно-сти характеризуются нестабильностью. Повышение эффективности и конкурентоспособности объективно требуют правильного формирования и реализации стратегии конкретного предприятия, в связи с чем рассматриваемые в статье вопросы комплексной стратегии предприятия актуальны и приставляют определенный интерес.

В статье раскрывается сущность комплексной стратегии предприятия, ее структура, и, по мнению автора, так как предприятие представляет собой целостный механизм, то и его стратегия должна быть комплексной, учитывать взаимосвязи между отдельными подсистемами предприятия и влияние на них внешней среды. По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п. Автор подчеркивает, что создание и внедрение стратегии – достаточно трудоемкая процедура. Однако значимости для предприятия этого процесса намного превосходит затраты на его реализацию.

Особого внимания заслуживает приведенный автором пример формирования и реализации некоторых элементов комплексной стратегии на конкретном предприятии, анализ отдельных показателей его деятельности.

Практическая ценность выдвинутых автором предложений заключается в целесообразности их применения при формировании стратегии хозяйствующих субъектов.

В итоге можно констатировать, рецензируемая статья Боташевой Л.С. содержит новые научные положения в области экономики, является актуальной, представляет определенный интерес и рекомендуется для опубликования в научном журнале.

Неровня Т.Н., д.э.н., профессор кафедры экономики и менеджмента Кисловодского института экономики и права

9. MANAGEMENT AND MARKETING

9.1. COMPLEX STRATEGY OF THE ENTERPRISE

L.S. Botasheva, Candidate of Science (Economic), the Senior Lecturer of Faculty «Book keeping»

Karachaevo-Circassian State Technological Academy.

Strategic management is a necessary component of system operation of the enterprise and is based on procedures and methods of the analysis and a choice of the strategic purposes and ways of their achievement. If the enterprise represents a complete organism, its strategy also should be complex, and it should take into account interrelations between separate subsystems of the enterprise and influence on them of an environment. The contents of the strategy of the enterprise should cover decisions in the field of structure and volumes of manufacture, behaviour of the enterprise on commodity markets, strategic aspects of intrafirm management, etc.

Literature

1. M.D. Aistov. Re-structuring of the enterprises: questions of management.- M.: Alpina Publisher, 2003.
2. I. Ansoff. New corporate strategy. – St.Peterburg: Peter, 1999.
3. B. Karloff. Business strategy: the Concept. The contents. Symbols.-M.: The Economy, 1991.
4. Karachaevo-Circassian republic: the Statistical collection. – Karachaevo-Cherkesskstat-Cherkessk, 2007.
5. Strategy of business: the Analytical directory. / edited by G.B.Klejner. – M.: CONSECO, 1998.
6. V.O. Chichkina. Basic approaches to formation of corporate strategy. // Problems of the theory and practice of management, 2007, №5.
7. <http://www.promos.ru/journal/719/2115>.
8. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/artiche_3376.