

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 9.1. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КАПИТАЛИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ

Кисельников Е.А., аспирант кафедры маркетинга и менеджмента

*Поволжский институт бизнеса*

Статья посвящена исследованию актуального для настоящего времени вопроса повышения эффективности функционирования электро-технических предприятий машиностроения. Автор рассматривает концептуальный подход для реализации стратегии повышения эффективности на базе капитализации прибыли. В работе представлена декомпозиция реализации цели предприятия и этапы реализации стратегии в авторской интерпретации.

В исследовании сформирован логический подход к механизму (технологии) решения задач на всех этапах стратегического планирования с указанием методов их решения при реализации. Стратегия, которую предлагает автор, отражает методологию планирования, так конечная цель-повышение эффективности, а также организацию производственных процессов для претворения в жизнь намеченных целей. В данном случае, под механизмом реализации стратегии понимается технология или методы организации функционирования предприятия для достижения долгосрочных, стратегических целей [1]. Опираясь на типы организационного поведения в менеджменте, автор учитывает два типа стратегического планирования и реализации намеченной стратегии: динамический и статический. Динамический определяется направлением движения предприятия к определенным структурным изменениям. В стратегии данного типа применяется поиск новых возможностей предприятия, диверсификация деятельности, прогноз будущих рисков, разработка нескольких альтернатив, выбор наилучшей альтернативы и т.д. Данный тип применяется тогда, когда ведущими стратегическими целями является развитие предприятия и повышение качества продукции.

Статический тип определяется движением «от достигнутого», переносом его результатов на сегодняшнюю деятельность [2]. Стратегии имеют направленность на минимизацию отклонений от определенного, наработанного, традиционного поведения как предприятия, так и со внешним окружением. Данный тип поведения применяется, когда в качестве основных стратегических целей выбирается результат или количество. Автор подчеркивает, что большинство устойчиво функционирующих долгое время предприятий, в том числе и машиностроительной (электротехнической) отрасли, применяют данный тип формирования и реализации стратегии.

В исследовании для стратегии капитализации прибыли при разработке механизмы реализации учтены формализованные критерии ее осуществления, т.е. определены целевые функции, необходимые условия ограничения и необходимые исходные параметры. На рис. 1 представлена схема функционирования механизма реализации стратегии.

При определении механизма функционирования предприятия, на различных этапах его деятельности, можно придерживаться различных стратегий и ставить разные цели для развития бизнеса. Это определяется факторами, влияющими на эффективность функционирования компании и поставленными целями. В качестве целей могут выступать [3]:

- увеличение объема прибыли в краткосрочном периоде и ее капитализация;
- повышение уровня прибыли в стратегическом периоде и ее капитализация;
- рост прибыли от увеличения объема продаж;
- уменьшение себестоимости единицы изделия и т.д.

При реализации стратегии – это лишь промежуточные показатели отдельных направлений деятельности предприятия.

А вот капитализация прибыли предприятия является конечным интегральным показателем. Управление стоимостью предприятия на основе капитализации прибыли – это довольно новое направление, которое появилось из-за конечных интересов собственников. Кроме того, стоимость также является комплексным критерием эффективности функционирования.

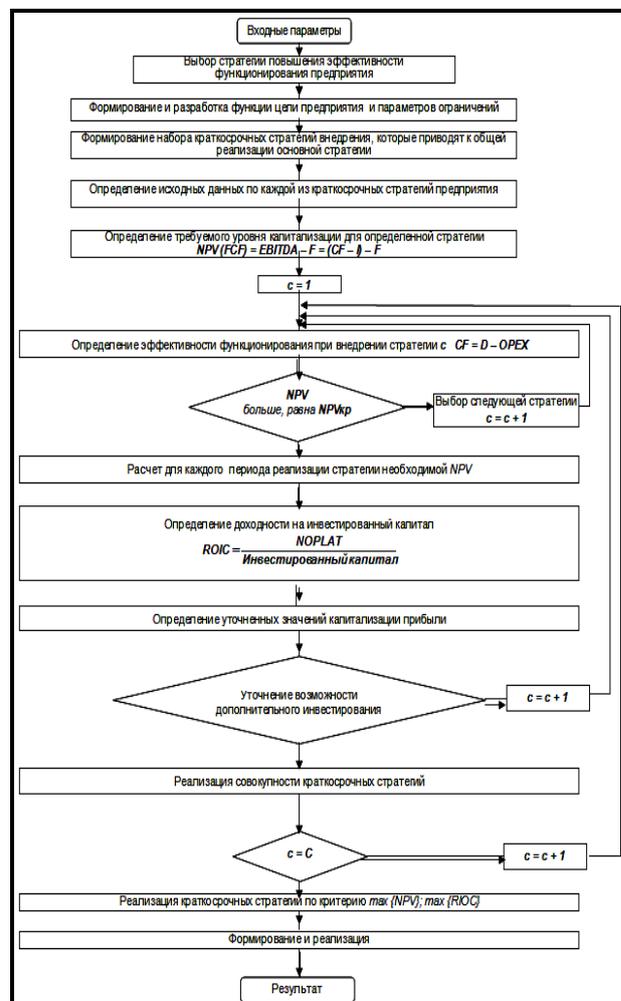


Рис. 1. Механизм реализации стратегии предприятия, на базе которого определяется эффективность ведения бизнеса

В качестве основной, в исследовании, была выбрана концепция управления стоимостью предприятия, суть которой определяется формулой:

$$EVA = NOPAD / R. \quad (1)$$

Исходя из вышеизложенного, необходимо сформулировать основную стратегическую цель функционирования предприятия: рост стоимости бизнеса на основе капитализации прибыли, в том числе и для привлечения инвесторов, за счет [4]:

- роста стоимости предприятия;
- увеличения объемов продаж предприятия;
- снижения издержек функционирования.

В нашем случае основные точки повышения стоимости предприятия можно представить в виде последовательности ступеней (рис. 2.)

Декомпозиция целей предприятия на основе трех направлений деятельности представлена на рис. 2-5.

Такие цели как: модернизация, реинвестирование прибыли и управление компанией упущены автором, исходя из того, что первые цели – приоритетные, а на их основе будут формироваться последующие цели и задачи.



Рис. 2. Ступени роста стоимости предприятия

До организации механизма реализации стратегии все цели выполнялись на каждом исследуемом предприятии по отдельности, что не давало возможности определить основные приоритетные цели для холдинга в целом.

В случае объединения ряда предприятий в холдинг появляется возможность организации жесткой и централизованной структуры управления с задачами сквозного стратегического планирования и контроля, по принципу «сверху вниз». В результате возникает необходимость в управляющей компании, которая управляет, планирует и контролирует все производственные процессы. Так, например, организовано предприятие Открытое акционерное общество (ОАО) «Самарский завод «Электроцит». На нем в группе компаний (предприятий) управление осуществляет управляющая компания [5].

Внедрение механизма управления стратегией – это достаточно длительный процесс. Его продолжительность занимает 1,5-2 года.

В табл. 1 приведены основные этапы реализации механизма стратегического повышения эффективности функционирования на предприятии.

Таблица 1

**ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Первый этап	Второй этап	Третий этап	Четвертый этап	Пятый этап		
Постоянный мониторинг рыночной стоимости предприятия	Постоянный мониторинг факторов, влияющих на рост стоимости предприятия	Организация системы оценки стратегических и оперативных управленческих решений	Постоянный мониторинг деятельности структурных подразделений по реализации стратегии предприятия	Постоянный контроль оценки показателей стратегии. Подготовка отчетов с позиции капитализации прибыли		
					Создание системы оперативного контроля по капитализации прибыли	
					Переподготовка управленческих кадров	

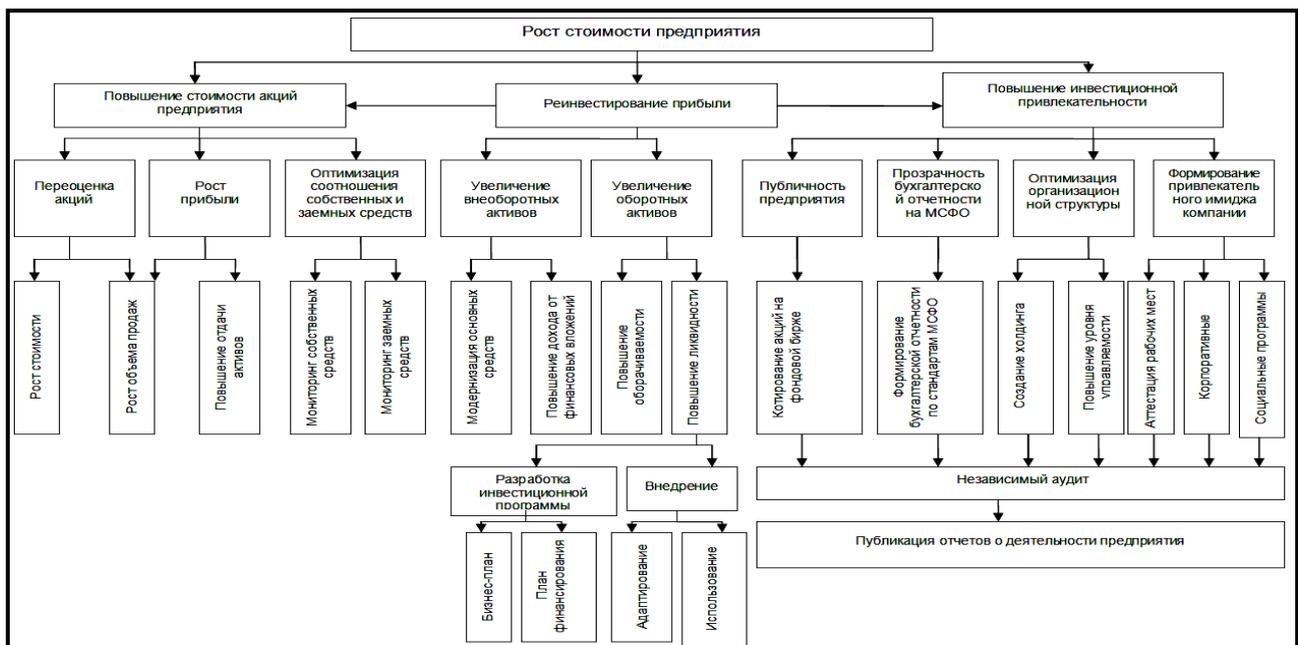


Рис. 3. Дерево целей повышения стоимости предприятия 1



Этапы реализации механизма автором предлагается рассмотреть более детально.

### **Этап 1. Постоянный мониторинг рыночной стоимости предприятия в рамках применяемой стратегии**

Начальной точкой на пути к созданию механизма формирования и реализации стратегии компании на базе капитализации прибыли является первоначальное определение стоимости предприятия в качестве точки для отсчета. В данном случае используется ближайшая прошлая отчетная дата, на которую рассчитывается стартовая (начальная) стоимость компании.

Методы, с помощью которых можно оценить стоимость предприятия, условно подразделяются на ряд групп [6]:

- основывающиеся на расчете стоимости отдельных активов (имущественный подход), принадлежащими оцениваемому предприятию. Данный подход позволяет определить стоимость вновь создаваемого предприятия, которое аналогично исследуемому. Данная стоимость, с одной стороны, помогает определить, какую часть дохода могут получить акционеры, если они продадут активы, а с другой стороны, ее можно рассматривать как основной барьер по вхождению в отрасль дополнительных конкурентов;
- основывающиеся на анализе и оценке конъюнктуры фондового рынка (рыночный подход). Этот подход дает возможность определить цену, исходя из рыночной ситуации, которую потенциальные инвесторы, готовы заплатить акционерам предприятия;
- основывающиеся на анализе и оценке будущих доходов исследуемого предприятия (доходный подход). В данном случае, результат, который будет получен в ходе применения данных методов, отражает будущую величину финансовых средств, которые предприятие способно заработать в будущем.

Результаты, полученные в процессе использования вышеприведенных методов и их сопоставление, имеют значительно большую информативность для руководства предприятия, чем те, которые получены при использовании одного метода.

### **Этап 2. Постоянный мониторинг факторов, влияющих на рост стоимости предприятия**

На формирование и реализацию стратегии предприятия оказывают влияние различные факторы, такие как:

- нормативно-правовые акты государства,
- социально-экономическая ситуация в стране,
- ценообразование предприятия,
- прибыль и рентабельность функционирования,
- наличие производственных фондов,
- надежность контрагентов,
- уровень конкуренции и т.п.

Факторы стоимости предприятия традиционно делят на две условные части: внешние факторы, которые существуют объективно и возникают независимо от намерений и действий руководства предприятия (это не означает, что отдельные события нельзя предвидеть и осуществить мероприятия по снижению негативных последствий от данных событий); внутренние факторы, связанные с организацией функционирования предприятия и спецификой отрасли [7].

Формирование концептуальных инструментов построения механизма стратегического функционирования промышленного предприятия предполагает выявление внешних и внутренних факторов, определяющих заданную стратегией необходимость повышения его эффективности, определение методических подходов,

которые позволят обеспечить соответствие данного развития требованиям стратегии и определить систему принципов этого развития в условиях изменения внешней среды предприятия.

Среди основных факторов, которые в наибольшей степени влияют на механизм реализации стратегии в работе автором выделяются [8]:

- большая динамика и сложность рыночных процессов, что, в свою очередь, требует дальнейшего повышения качества стратегического планирования;
- рост уровня нестабильности внешней среды в условиях современного экономического кризиса и депрессии, что предопределяет повышение качества оперативного осуществления стратегических управленческих решений с учетом наличия существующих рисков;
- возрастание потребности в современном учете новых институциональных изменений и государственного регулирования в области технической модернизации промышленности;
- необходимость разработки комплексных стратегических программ развития отраслей промышленности;
- необходимость перемещения акцентов планирования и контроля на предприятии в направлении стратегического функционирования.

Для наиболее полного использования потенциала стратегического функционирования предприятия, его механизм должен постоянно корректироваться и развиваться.

### **Этап 3. Организация системы оценки стратегических и оперативных управленческих решений**

В рамках концепции управления стоимостью правильность и обоснованность стратегических и оперативных решений имеет большое значение.

В процессе формирования и реализации стратегии компании проводится оценка управленческих решений, выявляются как результативные решения, так и те решения, которые требуют дальнейшей доработки. При этом выявляются решения, которые могут быть не отражены в стратегиях, но имеют существенную значимость (например, товарный знак компании). Могут возникать и такие ситуации, когда отраженные в планах решения в действительности уже не имеют ценности.

### **Этап 4. Постоянный мониторинг деятельности структурных подразделений по реализации стратегии предприятия**

Согласно логистике, весь процесс разделения предприятия на отдельные бизнес-единицы является сегментацией. В сегментации выделяют два основных подхода:

- первый подход связан с сегментацией по типу потребителя, его платежеспособности и потребностям;
- второй подход сегментации по бизнес-единицам, основан на технологиях, опыте, знаниях необходимых предприятию для производства определенной продукции. Это сегментация по профессиональным навыкам.

Главная цель этого этапа – это выявления определенных бизнес-единиц, создающих и разрушающих стоимость предприятия. В случае разрушения необходимо разработать дополнительную систему мероприятий, которые позволят сделать данное подразделение доходным или его ликвидировать. Общая стоимость всех производственных подразделений, включая головной офис предприятия, – это стоимость компании в целом, следовательно, управление стоимостью предприятия невозможно без эффективного мониторинга и

контроля над стоимостью всех его структурных подразделений. [9]

В рамках этапов 2, 3, 4 реализации механизма осуществляется подготовка и переподготовка кадров для реализации стратегических решений. Внедрение на предприятии концепции управления стоимостью на базе капитализации прибыли невозможно без наличия адекватно обученных специалистов, способных как самостоятельно принимать управленческие решения и выполнять расчеты в рамках принятой стратегии, так и доводить всю оперативную информацию о деятельности предприятия до соответствующих руководящих работников.

При подготовке кадров для реализации стратегических решений вначале необходимо определить круг ключевых сотрудников, отвечающих на местах за внедрение основ новой стратегии. В качестве таких ключевых сотрудников обычно применяют работников плановой и финансовой служб, руководителей отделов, подразделений и служб, отвечающих за использование и состояние имущественного комплекса. В дальнейшем, вместе с ними детально производится разбор данных мониторинга по факторам, влияющим на стоимость предприятия.

Ориентация менеджмента предприятия на реализацию стратегии подразумевает наличие инструментов, позволяющего определить характер и уровень управленческих решений на рост прибыли акционеров. Здесь необходимо отметить, что данными инструментами должны уметь пользоваться не только топ-менеджмент, но и все менеджеры предприятия. Это связано это с тем, что большее количество оперативных производственных решений принимается низшим уровнем управления самостоятельно. Используемая система анализа и оценки не исключает субъективности решений, но, в любом случае, она должна быть направлена на достижение определенных показателей, которые, в конечном итоге приводят к росту стоимости предприятия.

#### **Этап 5. Постоянный контроль оценки показателей стратегии. Подготовка отчетов с позиции капитализации прибыли**

Комплексная информация обо всех результатах деятельности организации, должна рассматриваться с позиций управления стоимостью и в определенные моменты времени должна предоставляться акционерам. Это работа по повышению информационной открытости предприятия, то есть результирующий этап создания нового витка всей системы управления стоимостью компании, а в частности, капитализации прибыли [10].

По мнению автора, основой реализации механизма должна стать его адаптация к условиям хозяйствования. Под адаптивным и комплексным развитием механизма понимается процесс определения и реализации всех стратегических управленческих решений компании, которые обеспечивают адекватную реакцию всех структурных подразделений предприятия на изменение внешних параметров. На основе методических подходов к определению оптимальных путей адаптивного функционирования, которые предполагают изменение экономических интересов и отношений, связанных с функционированием предприятия, адекватным распределением финансовых потоков в соответствии с возрастающими экономическими требованиями к

компания, а также ростом ответственности за принятие оптимальных управленческих решений в стратегической перспективе, автором предлагаются основные принципы адаптивного развития и функционирования механизма. К ним относятся:

- нацеленность на повышение качества и обеспечение эффективности стратегического управления. Данный принцип обеспечения эффективности стратегического функционирования предполагает, что используемый механизм способствует эффективности стратегического управления по всем направлениям развития предприятия. Эффективность, в данном случае, определяется:
  - оптимальной структурой принятия оперативных и стратегических управленческих решений;
  - выбором новационной сферы производственной и иной деятельности;
  - качеством и своевременностью стратегического планирования;
  - точной и детальной оценкой внешней и внутренней деловой среды.
- При реализации данного принципа основным эффектом от использования механизма является повышение эффективности управленческих стратегических решений, выражающихся в более быстром росте стоимости компании на базе капитализации прибыли, по сравнению со статистическими среднеотраслевыми темпами;
- оптимальность определения функций и распределения полномочий на всех этапах стратегического управления. Данный принцип в процессе стратегического планирования и управления опирается на различные научные концепции управления. Сложность современного организационного построения промышленного предприятия повышает необходимость в комплексной координации управленческой деятельности на всех уровнях иерархии, в более рациональном распределении функций между органами стратегического управления;
- ориентиры на инновационное и модернизационное развитие компании. Обеспечивается оптимальным сочетанием способов использования новых форм и новых технологий организации производственного процесса;
- адаптация к воздействию внешней среды предприятия. Данный принцип адаптивности ко всем изменениям внешней среды, воздействующей на предприятие определяется набором стратегической гибкости и способности к маневру ресурсами, мобилизации их в том направлении развития, приносящем максимальные экономические результаты;
- применение новационных методов и прогрессивных инструментов стратегического управления предприятием. В данном случае, стратегическая гибкость предприятия учитывает его ориентацию на снижение рисков между различными видами деятельности, используемыми на предприятии.

Реализация вышепредставленного комплекса всей совокупности принципов будет целенаправленно способствовать повышению эффективности функционирования электротехнического предприятия, а также его устойчивому положению в долгосрочном периоде.

*Кисельников Евгений Александрович*

## Литература

1. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров [Текст] / В.А. Грабауров. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2005.
2. Друкер П. Практика менеджмента [Текст] / Питер Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000.
3. Друкер П. Управление в обществе будущего [Текст] / Питер Друкер. – М. : Вильямс, 2007.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999.
5. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: искусство управления [Текст] / И.А. Егерев. – М. : Дело, 2003.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект пресс, 2002.
7. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Юнити, 1998.
8. Тюкавкин Н.М. Стратегическое направление развития субъектов рыночной экономики [Текст] / Н.М. Тюкавкин // Журн. экон. теории. – 2007. – №3.
9. Тюкавкин Н.М. Стратегическая эффективность деятельности компании [Текст] / Н.М. Тюкавкин // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – №5.
10. Тюкавкин Н.М. Стратегические направления развития рынка в России [Текст] / Н.М. Тюкавкин // Проблемы современной экономики. – 2008. – №1.

## Ключевые слова

Стратегия; капитализация прибыли; декомпозиция целей реализации стратегии; механизм; себестоимость; реализация; функционирование; акции; активы; мониторинг; менеджмент; качество.

## РЕЦЕНЗИЯ

В статье представлены основные вопросы исследования вопросов повышения эффективности функционирования электротехнических предприятий машиностроения. Автором рассмотрен концептуальный подход для реализации стратегии повышения эффективности на базе капитализации прибыли. В работе представлена декомпозиция реализации целей предприятия и этапы реализации стратегии в авторской интерпретации.

С научной точки зрения статья представляет интерес тем, что в ней систематизирован алгоритм формирования и реализации стратегии повышения эффективности функционирования промышленных предприятий.

Автором дополнены теоретические вопросы по формированию механизма реализации стратегии повышения эффективности промышленных предприятий в различных рассматриваемых аспектах современного промышленного производства.

В работе обосновано, что главным назначением механизма реализации стратегии является подготовка информации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений в сфере производства.

С практической точки зрения статья представляет значимость тем, что ее основные положения могут использоваться на конкретных предприятиях машиностроения для реализации стратегических направлений деятельности.

*Тюкавкин Н.М., д.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики Самарского государственного университета*