

0- 792407

На правах рукописи
Чекалина

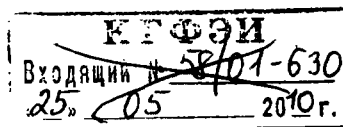
Чекалина Марина Александровна

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(на примере машиностроительных предприятий Оренбургской
области)**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам - промышленность)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Оренбург – 2010



Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Смирнова Елена Викторовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Татарских Борис Яковлевич,

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000689763

кандидат экономических наук
Тарелкин Алексей Александрович

Ведущая организация Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Саратовский государственный социально-экономический университет»

Защита состоится «15» июня 2010 года в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.181.04 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет», по адресу: 460018, г.Оренбург, пр.Победы, 13, зал специализированного совета, ауд. 170215.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Оренбургский государственный университет», с авторефератом диссертации на официальном сайте университета www.osu.ru.

Автореферат разослан «14» мая 2010 года

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ф.З. Аралбаева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Деятельность российских предприятий в сложившихся экономических условиях качественно изменилась и предполагает поиск и обоснование каждым из них собственного пути развития. Для решения проблем, возникающих в связи с их адаптацией к внешней среде, необходим механизм, одним из элементов которого является стратегическое планирование.

Изучение зарубежного опыта стратегического планирования и практического применения его инструментария в деятельности конкретных предприятий позволяет сделать вывод о более эффективном использовании ими экономического потенциала и создании предпосылок для развития. Период становления рыночных отношений в отечественной экономике показал нецелесообразность «слепого» копирования методических подходов к реализации стратегического планирования на российских предприятиях без учёта специфики их деятельности в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Методы и методики перспективного планирования, разработанные в условиях централизованной плановой экономики отечественными учёными, могут быть также использованы в стратегическом планировании при их обоснованном выборе и модификации с учётом сложившейся ситуации в экономике и особенностей конкретного предприятия.

В этой связи, очевидна необходимость развития теории стратегического планирования на основе, прежде всего: уточнения положений его логики, характеризующих содержание и последовательность этапов; модификации базовых положений по формированию и использованию инструментария в сфере принятия решений, связанных с разработкой, обоснованием и реализацией стратегий предприятия и их формализацией в стратегическом плане.

Степень изученности проблемы. Общетеоретические подходы автора основаны на критическом обобщении результатов научных исследований отечественных и зарубежных специалистов в области экономики, организации, управления и стратегического планирования.

Существенный вклад в теорию и методологию стратегического управления и планирования на предприятии внесли зарубежные и российские исследователи-экономисты: Д. Лакер, И. Алсофф, Г.Мишцберг, М. Портер, Г. Хамел, К.К. Прахалад, А.Д. Чандлер, К.Эндрюс, У. Кинг, Д. Клиланд, Дж. Б. Куин, С. Гошал, Ж.-Ж. Нам-

бен, Д. Хан, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Н.Д. Кондратьев, А.П. Петров, Б.А. Райзберг, В.Г. Шкардун, Э.А. Уткин, Ю.В. Яковец.

Проблемы использования инструментария стратегического планирования на отечественных предприятиях рассматривают: Р.И. Акмаева, О.С. Виханский, В.С. Ефремов, А.Л. Ганопенко, А.П. Папкрухин, А.И. Ильин, Г.Б. Клейпер, Б.Н. Кузык, И.Ю. Круглова, Ю.Н. Ланыгин, В.И. Ляско, Ю.А. Малепков, В.Н. Самочкин, Е.А. Татарников, Р.А. Фатхутдинов, И.С. Пласкова, Т.П. Любанова.

При всей значимости этих исследований по-прежнему существует ряд нерешенных теоретических и практических проблем, связанных с недостаточной проработанностью методического обеспечения выбора инструментария стратегического планирования на предприятии в соответствии с его логикой и рациональной организацией процесса реализации стратегического планирования. Актуальность этих вопросов и практическая значимость в современных условиях функционирования и развития предприятий обусловили выбор темы, цели и задач исследования.

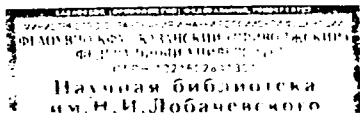
Целью диссертационной работы является разработка и обоснование теоретических положений и практических рекомендаций по использованию инструментария стратегического планирования на предприятии в контексте современного этапа развития экономики.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

- дополнены теоретические положения по реализации стратегического планирования на предприятии;
- предложен инструмент для выбора методов и моделей стратегического планирования на предприятии в соответствии с его логикой;
- разработана методика определения стратегических приоритетов развития предприятия как исходного пункта логики стратегического планирования;
- обоснованы методические положения по анализу и формированию портфеля продукции предприятия;
- предложен инструментарий для рациональной организации процесса реализации стратегического планирования на предприятии.

Объектом исследования являются машиностроительные предприятия Оренбургской области.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации стратегического пла-



нирования на предприятии на основе развития его инструментария.

Область исследования. Исследование проведено в рамках п.п.15.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность) Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретической базой исследования являются труды зарубежных и отечественных ученых в области экономической теории, стратегического управления и планирования, включая вопросы методического и организационного обеспечения, стратегического анализа и прогнозирования; материалы научных конференций; публикации в периодической печати; электронные ресурсы.

Методологию исследования составляют методы стратегического анализа и планирования, эмпирические методы, методы системного анализа.

Информационной базой являются законодательные акты и постановления правительств Российской Федерации и Оренбургской области, материалы Федеральной службы государственной статистики, в том числе Оренбургской области, монографии отечественных и зарубежных ученых, периодические научные издания, отчетность и внутренние локальные акты машиностроительных предприятий Оренбургской области, материалы Internet-ресурсов (официальные сайты).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Дополнены теоретические положения стратегического планирования на предприятии в современных экономических условиях: уточнено содержание понятия «логика стратегического планирования» как установленная взаимосвязь между базовыми положениями стратегического планирования, его предметной областью, последовательностью разработки и содержанием разделов стратегического плана развития предприятия в терминологии плановых процессов и показателях; разработана логическая схема стратегического планирования на предприятии, использование которой позволит выбирать адекватный инструментарий реализации его этапов;

2. Предложен инструмент для выбора методов и моделей стратегического планирования в соответствии с его логикой и спецификой исследуемых предприятий в виде матрицы, в основе которой

признаки, характеризующие размер предприятия, широту номенклатуры производимой продукции, структуру потребительского рынка. Для разработки матрицы сгруппированы методы и модели в зависимости от их назначения и возможности использования на этапах стратегического планирования, выявлены составляющие отечественного опыта генезиса и развития инструментария перспективного планирования;

3. Разработана методика определения стратегических приоритетов развития предприятия как исходного пункта логики стратегического планирования: сформирована система, включающая пять уровней (фокус, группы факторов, первичные факторы, субъекты стратегического процесса и их цели); определена последовательность выбора стратегических приоритетов на основе согласования целей субъектов стратегического процесса с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды;

4. Обоснованы методические положения по анализу и формированию портфеля продукции предприятия на основе определения стратегически значимых направлений бизнеса (продукто-рыночных сегментов); разработан алгоритм, использование которого позволит через ряд итераций, основанных на постепенном сужении множества возможных направлений бизнеса, выйти на стратегически значимые; при этом отбор осуществляется с использованием интегрированных показателей привлекательности, перспективности, конкурентоспособности каждого из направлений бизнеса;

5. Предложен инструментарий процессно-ориентированного подхода для рациональной организации процесса реализации стратегического планирования на предприятии в виде организационной модели, состоящей из матриц ответственности субъектов, регламентов выполнения каждого подпроцесса, увязанных по входам/выходам, с выделением элементов, обеспечивающих координацию и регулирование деятельности структурных подразделений предприятия по разработке и обоснованию стратегического плана.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Теоретическое значение результатов исследования определяется тем, что содержащиеся в них положения, выводы и рекомендации направлены на решение научной задачи – развитие инструментария стратегического планирования на предприятии. Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что сформулированные выводы и методические разработки могут позво-

лить машиностроительным предприятиям обосновывать положения стратегических планов развития с использованием адекватного инструментария и осуществлять организацию их разработки. В настоящее время результаты исследования используются в ОАО «Завод «Инвертор» и ООО «Завод технологического оборудования». Предложенные разработки применяются в процессе преподавания научных дисциплин: «Планирование на предприятии», «Стратегический менеджмент» и ряда спецкурсов.

Апробация результатов исследования. Отдельные положения диссертации обсуждались на всероссийских научно-практических конференциях, проходивших в городах Оренбурге («Вызовы 21 века и образование», 2005г.), Пензе («Социально-экономические аспекты современного развития России», 2007г.), на международных конференциях в городах Омске («Философия и социальная динамика 21 века: проблемы и перспективы», 2007г.) и Саратове («Мировая экономика и социум: от кризиса до кризиса», 2009г.).

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в восьми научных работах общим объемом 3,86 п.л., в том числе авторский вклад – 3,68 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Диссертация изложена на 170 страницах основного текста, содержит 32 таблицы, 24 рисунка, 10 приложений. Список источников состоит из 177 наименований.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1 Дополненные теоретические положения стратегического планирования на предприятии в современных экономических условиях

Повышение степени гибкости отечественных предприятий к потребностям рынка как реакция на изменения, происходящие во внешней среде, вызывает необходимость в проведении изменений внутреннего пространства (структуры). Наиболее полно внутреннее пространство предприятия характеризует системная структура, состоящая из выделенных по функциональному признаку: институциональной, ментальной, культурной, когнитивной, имитационной, технико-технологической, исторической, и для целей стратегического планирования дополненная нами бизнес-структурой.

Изменения в одной из структур вызывают изменения в других, последствия которых необходимо учитывать при распределении ресурсов. Это связано с оптимизацией их использования как в целом по предприятию, так и входящими в его бизнес-структуру единицами бизнеса. Выбор новой стратегии предприятия во многом определяется реалиями и возможностями существующей системной структуры.

Объектами координации и регулирования являются внутренние процессы, происходящие на предприятии и требующие согласования деятельности его структурных подразделений для достижения целевых установок стратегического плана.

На основе обобщения точек зрения различных авторов определено содержание предметной области стратегического планирования развития предприятия. Для этапов: целеполагания – это миссия, стратегические цели и приоритеты; стратегического анализа – портфель продукции, устойчивые конкурентные преимущества, основанные на ключевых компетенциях, стратегический потенциал, ключевые факторы успеха, стратегический климат; выбора и обоснования стратегии – общая стратегия предприятия, деловые стратегии бизнес-единиц, функциональные стратегии подразделений.

Одной из нерешённых в настоящее время методических задач на этапе целеполагания является то, что из множества целей предприятия требуется выбрать наиболее приоритетные, на основании которых формируется общая стратегия. Для их реализации на этапе стратегического анализа необходимо определить стратегически значимые единицы бизнеса и на этой основе сформировать портфель продукции предприятия.

Выявленные в процессе анализа устойчивые конкурентные преимущества, ключевые факторы успеха и стратегический потенциал с учётом сложившегося стратегического климата позволяют определить стратегическую позицию предприятия и разработать деловые стратегии для каждой единицы бизнеса.

Успешную реализацию стратегического планирования на предприятии обеспечит использование базовых теоретических положений. Наиболее важные, ключевые требования к стратегическому планированию представлены в пяти принципах, устанавливающих правила реализации и учитывающих специфику, как в целом всего процесса, так и отдельных его этапов: приоритетности, ранней диагностики, оптимальной детализации, последовательности, выделения

«ведущего звена».

Разработка стратегических планов связана с использованием инструментария стратегического планирования. В диссертационном исследовании было использовано определение, данное В.Г. Шкардуном, представляющего инструментарий стратегического планирования как сочетание интеллекта, опыта специалистов и соответствующего методического аппарата, в котором в качестве средств описания, объяснения, предсказания и выработки решений используются модели и методики. По нашему мнению, сочетание интеллекта, опыта специалистов, соответствующего методического аппарата стратегического планирования и адекватного им стиля управления можно считать ключевой компетенцией для конкретного предприятия.

Необходимость развития инструментария путем модификации и расширения связана с постоянным усложнением среды функционирования предприятия и многообразием решаемых задач.

Сущностное содержание стратегического планирования раскрывается в его логике. С учетом систематизации взглядов различных авторов нами предлагается следующая формулировка: логика стратегического планирования – это установленная взаимосвязь между базовыми положениями стратегического планирования, его предметной областью, последовательностью разработки и содержанием разделов стратегического плана развития предприятия в терминологии плановых процессов и показателях.

Разработанная в диссертационном исследовании логическая схема стратегического планирования развития предприятия отражает исходный пункт его логики, взаимосвязи между структурными элементами предметной области стратегического планирования при формировании цепочки создания ценностей и содержанием разделов стратегического плана (рисунок 1).

2 Предложенный инструмент для выбора методов и моделей стратегического планирования в соответствии с его логикой и спецификой исследуемых предприятий в виде матрицы

Особенности, характерные для развития предприятий конкретной отрасли, влияют на выбор инструментария стратегического планирования. Исследуемые предприятия осуществляют виды экономической деятельности, относящиеся к машиностроению, которое в экономике Оренбургской области до начала 1990-х годов занимало одно из ведущих мест.

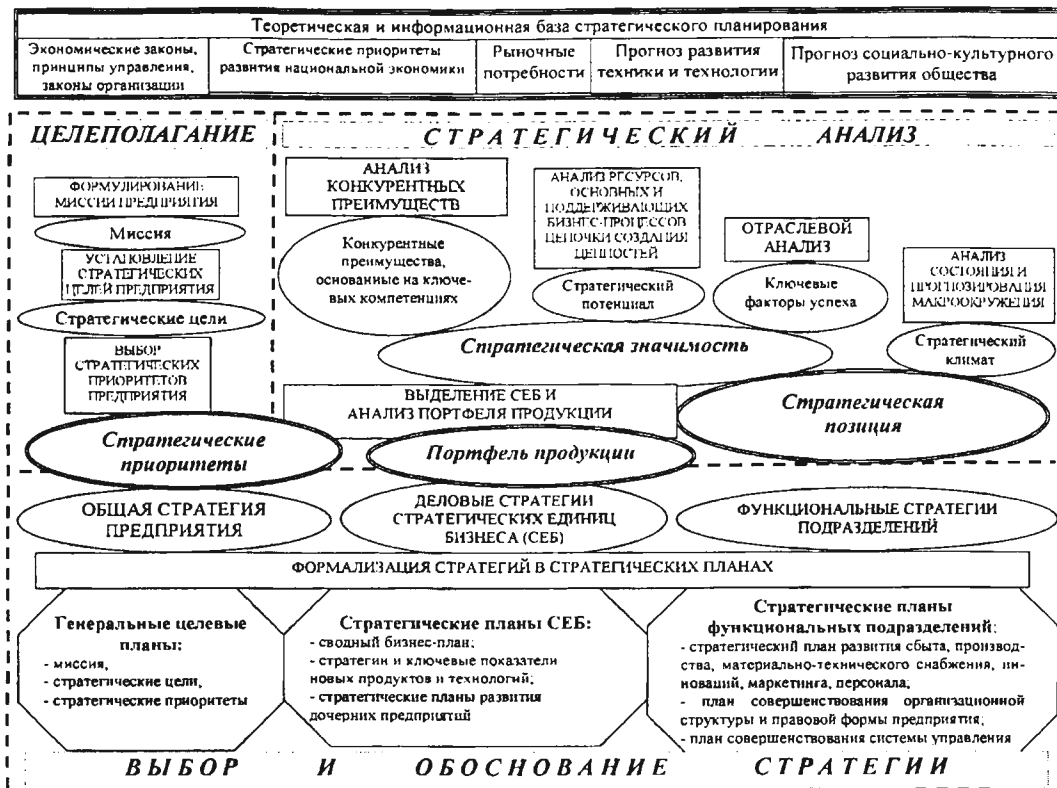


Рисунок 1 - Логическая схема стратегического планирования развития предприятия

На машиностроительных предприятиях производилось более 23% всей промышленной продукции. К 2008 году под воздействием негативных последствий проводимых в экономике преобразований производство снизилось до 4%.

Некоторое улучшение экономической ситуации в машиностроительном производстве, отмечаемое в докризисный период, с началом дестабилизации обстановки в экономике в 2007 году, а особенно 2008 году, привело к снижению темпов роста (таблица 1). Несмотря на рост в 2008 году производства машин и оборудования (120,4%), сальдированный финансовый результат по этому виду экономической деятельности оказался отрицательным и составил минус 108,4 млн.рублей, при индексе цен 144,3%.

Таблица 1 – Индексы производства в машиностроении
Оренбургской области по видам экономической
деятельности (в процентах к предыдущему году)

Виды экономической деятельности	Годы					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Производство машин и оборудования	104,5	131,7	111,3	129,5	93,0	120,4
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	157,2	111,1	88,9	113,7	122,8	89,3
Производство транспортных средств	87,4	156,7	145,5	127,1	115,9	86,9

Отраслевой анализ среды исследуемых предприятий выявил ряд причин такого положения, в числе которых: недостаток собственных оборотных средств, низкая инновационная активность, проблемы с обеспечением производства квалифицированными рабочими и специалистами, старение инженерных кадров, неэффективное управление, недостаточная государственная поддержка машиностроительного комплекса и др.

Одним из значимых факторов, способных позитивно влиять на развитие машиностроительных предприятий, является эффективное управление, базирующееся на действенной системе стратегического планирования.

При этом не следует оставлять без внимания теорию перспективного планирования, созданную отечественной экономической наукой и долгое время успешно реализуемую на практике. Существуют определенные положения, характеризующие вклад отечественного опыта перспективного планирования в развитие теории и практики стратегического планирования: создание методологии планиро-

вания, перспективного по наименованию, но стратегического по сущности: практический опыт разработки и реализации перспективных планов и программ; совершенствование технологии перспективного планирования; развитие программно-целевого, научно-прогнозного и нормативного методов, применяемых в перспективном планировании.

Проведенное анкетирование экономистов, менеджеров Орепбургских машиностроительных предприятий, а также результаты собственного исследования позволили выявить ряд проблем в реализации стратегического планирования: отсутствие четких внутренних стандартов и адекватной технологии обоснования стратегий и разработки стратегических планов; трудности с выбором и использованием методического аппарата стратегического планирования; недостаток и недостоверность информации, используемой в стратегическом планировании; длительность процедуры согласования планов и, как следствие, разобщение функциональных подразделений, участвующих в процессе планирования; низкая оперативность своевременной корректировки планов.

Трудности в реализации стратегического планирования связаны, прежде всего, с выбором и использованием инструментария. В наибольшей степени это относится к средним и малым предприятиям, так как их возможности в отличие от крупных предприятий ограничены как в отношении персонала, занимающегося планированием, так и в отношении используемого ими инструментария.

На основе систематизации и группировки методов и моделей в зависимости от степени универсальности и направленности математического аппарата разработана схема их закрепления за соответствующими этапами стратегического планирования. Условиями их использования в деятельности конкретного предприятия должны стать многокритериальность выбора в условиях неопределенности из множества альтернатив, простота подготовки и переработки экспертной информации, совместимость стилей управления и методического аппарата.

Выбор методов и моделей стратегического планирования предложено осуществлять при помощи матрицы (таблица 2), в основу которой положены признаки, характеризующие размер предприятия (М-малое, С-среднее, К-крупное), широту номенклатуры производимой продукции (I - специализированное, II - средндиверсифицированное, III - высокодиверсифицированное) и структуру

Таблица 2 – Фрагмент матрицы выбора методов и моделей для реализации этапов стратегического планирования на предприятии

Совокупность признаков, характеризующих предприятие			Этапы процесса стратегического планирования						
Размер предприятия	Широта номенклатуры производимой продукции	Структура потребительского рынка	Целеполагание	Стратегический анализ				Выделение СЕБ и анализ портфеля продукции	Формализация и обоснование стратегии
				Анализ конкурентных преимуществ	Анализ ресурсов (потенциала)	Отраслевой анализ	Анализ состояния и прогнозирования макросреды		
М	I	«О-О»	1.1; 1.3	1.1; 2.1	1.1; 2.24	1.1; 2.12	1.1; 2.29	1.2; 2.7	1.2; 1.5
М	I	«М-О»	1.1; 1.4	1.1; 2.1	2.24	2.12	2.29; 4.4	1.2; 2.7	1.2; 1.5
М	I	«О-М»	1.1; 1.4	1.1; 2.1	2.25	2.12	2.29; 4.4	1.2; 2.25	1.2; 4.3
М	I	«М-М»	1.4; 1.3	2.1; 2.31	2.25	2.12	2.29; 4.4	1.2; 2.25	1.2; 4.3
М	II	«О-О»	1.3; 1.5	2.1; 2.8	2.24	2.12	2.30	1.2; 2.26	1.2; 2.7
М	II	«М-О»	1.3; 1.4	2.1; 2.8	2.24	2.12	2.30	1.2; 2.26	2.7; 1.5
и т.д. всего 36 вариантов									

1 Методы теории принятия решений: 1.1 Эвристические методы (интуитивные); 1.2 Экспертные методы («мозгового штурма», Дельфи, метод комиссии); 1.3 Метод доминирования; 1.4 Лексикографическое упорядочение; 1.5 Методы сценарного развития и др

2 Стратегические матрицы: 2.1 Матрица SWOT; 2.2 Матрица МСС; 2.3 Матрица вектора экономического развития предприятия; 2.4 Матрица GE; 2.5 Матрица ADL; 2.6 Матрица Hofer/Schendel; 2.7 Матрица Ансоффа («рынок-продукт»); 2.8 Матрица Портера и др.

3 Математико-статистические методы: 3.1 Корреляционный анализ; 3.2 Дисперсионный анализ; 3.3 Регрессионный анализ; 3.4 Факторный анализ; 3.5 Дискриминантный анализ; 3.6 Кластерный анализ; 3.7 Многомерное шкалирование и др.

4 Специальные методы экономико-математического моделирования: 4.1 Имитационное моделирование; 4.2 Метод анализа иерархий; 4.3 Методы теории нечетких множеств; 4.4 Нейросетевые технологии; 4.5 Балансовые модели.

потребительского рынка («О-О» - «один товар – один потребитель»; «М-О» - «много товаров – один потребитель»; «О-М» «один товар – много потребителей»; «М-М» - «много товаров – много потребителей»). Для работы с матрицей необходимо идентифицировать исследуемое предприятие по совокупности трех признаков, тогда в соответствующей строке будут предложены методы, наиболее приемлемые для реализации каждого из этапов стратегического планирования.

Представляется, что использование адекватного инструментария стратегического планирования на машиностроительных предприятиях будет способствовать их развитию; росту инновационной активности и конкурентоспособности.

3 Разработанная методика определения стратегических приоритетов развития предприятия как исходного пункта логики стратегического планирования

Согласно теоретическим положениям стратегического планирования исходным пунктом логики является определение стратегических целей. Выбор наиболее значимых из них – стратегических приоритетов – является логическим завершением всего процесса целеполагания на предприятии.

Недостаточная проработанность методического обеспечения определила необходимость разработки рекомендаций прикладного характера, направленных на формирование комплекса инструментов, позволяющих согласовывать приоритетные цели субъектов, заинтересованных в результатах реализации стратегии предприятия, определять значимость каждой цели, а также возможность достижения в процессе функционирования предприятия.

В качестве инструмента предлагается использовать метод анализа иерархий. Для этого на основе иерархического расслоения формируется система, включающая пять уровней: фокус, группы факторов, первичные факторы, акторы (субъекты стратегического процесса – потребители, собственники, государство, менеджеры предприятия, трудовой коллектив) и их цели. Фокусом иерархии является проблема определения стратегических приоритетов предприятия.

Формируются две группы факторов, наиболее значимых для внешней и внутренней среды предприятия. Для проведения анализа специалистам-плановикам необходимо их идентифицировать с позиции влияния на предприятие.

Перечень целей предприятия был сформирован с учётом их актуальности при разработке стратегии развития предприятия и предложен для рассмотрения специалистам-экспертам (руководителям и специалистам исследуемых предприятий, представителям интересов государства как собственника).

Процедура последовательного определения стратегических приоритетов развития предприятия на основе согласования целей субъектов стратегического процесса представлена на рисунке 2.

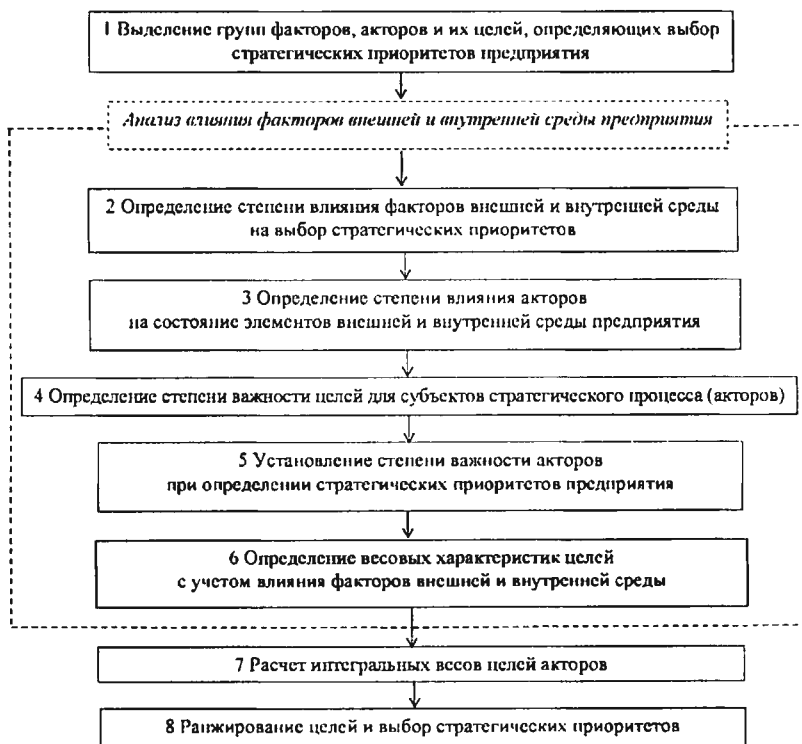


Рисунок 2 – Процедура последовательного определения стратегических приоритетов развития предприятия на основе согласования целей субъектов стратегического процесса

Результаты проведённых расчётов, характеризующие интегральные веса целей для исследуемых предприятий, приведены в таблице 3. Результаты проведённого ранжирования позволяют определять важнейшие цели, являющиеся основой для разработки стратегии развития предприятия.

Таблица 3 - Интегральные веса целей для исследуемых машиностроительных предприятий, в долях

Цели	Порядковые номера предприятий				
	1	2	3	4	5
А – удовлетворение общественных потребностей в продукции и услугах предприятия	0,2	0,2	0,15	0,18	0,16
В – удовлетворение общественных потребностей в труде	0,08	0,15	0,16	0,14	0,11
С – получение дохода, достаточного для выживания предприятия и непрерывность деятельности	0,3	0,35	0,31	0,36	0,4
Д – получение прибыли, необходимой для повышения конкурентоспособности предприятия	0,15	0,1	0,14	0,09	0,16
Е – обеспечение доходов государственного бюджета	0,11	0,04	0,02	0,06	0,04
Ф – повышение производственного потенциала	0,02	0,05	0,06	0,05	0,02
Г – повышение уровня корпоративной культуры	0,02	0,02	0,05	0,02	0,03
Н – мотивация высокопроизводительного труда	0,04	0,04	0,07	0,05	0,05
1 – снижение ущерба от отрицательного воздействия на окружающую среду	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02
Ј – повышение рыночной стоимости предприятия	0,05	0,03	0,02	0,02	0,01
Порядковые номера предприятий-объектов исследования: 1 - ОАО «Завод «Инвертор», 2 - ОАО «Долина», 3 - ООО «Орелбургский радиатор», 4 - ООО «СИМЗ», 5 - ООО «ЗТО».					

Для количественного измерения наиболее значимых целей предложено использование системы показателей как элемента, обеспечивающего механизм реализации целей действенным инструментарием анализа и контроля. Так, уровень достижения цели «С» (получение дохода, достаточного для выживания предприятия) рекомендовано анализировать с использованием коэффициентов текущей ликвидности, независимости (автономии), утраты платёжеспособности. Выбор показателей обусловлен тем, что прекращение деятельности предприятия связано с банкротством или его реорганизацией.

Преимущество методики состоит в том, что использующее её предприятие получает «систему координат» для отслеживания реализации стратегии на любых уровнях управления.

4 Обоснованные методические положения по анализу и формированию портфеля продукции предприятия на основе определения стратегически значимых направлений бизнеса (продуктово-рыночных сегментов)

Для реализации выбранных стратегических приоритетов развития предприятия согласно логической схеме стратегического планирования необходимо выделить стратегические единицы бизнеса и сформировать портфель продукции. На осуществление этого ключевого при проведении стратегического анализа процесса существенное влияние оказывают внутренние и внешние по отношению к предприятию факторы. В контексте анализа внешней среды во главу ставятся задачи определения конкурентных преимуществ, перспектив развития отрасли и ключевых для деятельности предприятия факторов успеха. Для внутренней среды приоритетность единиц бизнеса связана с ключевыми компетенциями, ресурсами и возможностью их оптимального использования. Поэтому выбору и обоснованию стратегии предприятия предшествует определение приоритетных продуктово-рыночных сегментов (принятых в качестве стратегических единиц бизнеса для машиностроительных предприятий), предполагающее оценку их стратегической значимости и соответствия имеющемуся стратегическому потенциалу.

Для определения последовательности аналитических расчётов было использовано «Руководство по технологическому менеджменту на малых и средних предприятиях», подготовленное Международным центром научной и технической информации (International Centre for Scientific and Technical Information), поскольку наибольший удельный вес в машиностроительном комплексе занимают малые и средние предприятия.

Дополненная нами методика основана на использовании модели Shell/DPM, которая, например, в отличие от моделей BCG и GE/McKinsey, полагается не столько на оценку достижений анализируемого предприятия в прошлом, а, главным образом, сосредотачивается на анализе развития текущей отраслевой ситуации. Это позволяет сделать предположение о целесообразности её применения и в условиях современного экономического кризиса.

Мы предлагаем анализировать три показателя (вместо двух как в базовой модели Shell/DPM): конкурентоспособность бизнеса и перспективы развития отрасли, которые интегрировано характеризуют стратегическую значимость каждого продуктово-рыночного сегмента

предприятия.

Алгоритм анализа портфеля продукции предприятия на основе определения приоритетных продуктово-рыночных сегментов по показателю стратегической значимости приведён на рисунке 3.

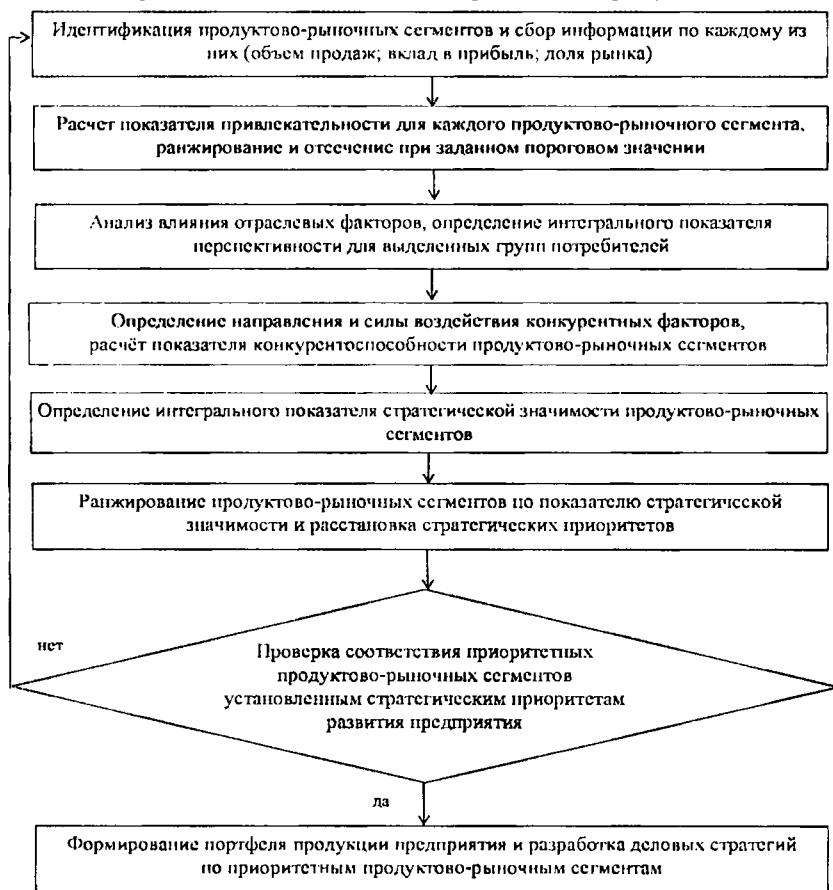


Рисунок 3 – Алгоритм анализа портфеля продукции предприятия на основе определения приоритетных продуктово-рыночных сегментов по показателю стратегической значимости

Интегральный показатель стратегической значимости – это синтез показателей привлекательности продуктово-рыночных сегментов, перспективности потребителей и конкурентоспособности

продуктовых групп.

Показатель привлекательности P_r по каждому продуктово-рыночному сегменту рассчитывается по формуле (1):

$$P_r = \sum_{i=1}^M a_i \times \frac{p_i^r}{P_{i\max}}, \quad (1)$$

где p_i^r - значение i -го показателя для рассматриваемого сегмента r ;

$P_{i\max}$ - максимальное значение показателя по всей совокупности продуктово-рыночных сегментов;

a_i - вес соответствующего показателя.

Показатель перспективности каждого потребителя рассчитывается на основе результатов анализа влияния изменения отраслевых факторов, основных тенденций их изменения, оценки значимости тенденций и силы их воздействия.

Для определения показателя конкурентоспособности каждой продуктовой группы экспертами выполняется оценка рыночных конкурентных факторов, в числе которых: качество продукции, ассортимент, характеристика продукта.

Методика апробирована на ряде машиностроительных предприятий Оренбургской области. Результаты ранжирования продуктово-рыночных сегментов по интегральному показателю «стратегическая значимость» для ОАО «Завод «Инвертор» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты ранжирования продуктово-рыночных сегментов по интегральному показателю «стратегическая значимость» для ОАО «Завод «Инвертор»

Позиция приоритета	Продуктово-рыночный сегмент*	Показатели			
		привлекательности	перспективности	конкурентоспособности	стратегической значимости
1	СБП/2	1,000	0,070	0,308	1,378
2	ПКУ/2	0,915	0,070	0,269	1,254
3	ШУОТ/2	0,860	0,070	0,269	1,199
4	ПКУ/4	0,796	0,060	0,269	1,125
5	ШУОТ/7	0,779	0,005	0,269	1,053
6	ШУОТ/4	0,623	0,060	0,269	0,952
7	СБП/4	0,582	0,060	0,308	0,950
8	ПКУ/1	0,556	0,105	0,269	0,930
9	ШУОТ/3	0,603	0,050	0,269	0,922
10	АБП/4	0,563	0,060	0,273	0,896
11	ПКУ/3	0,570	0,050	0,269	0,889
*- обозначение: наименование продуктовой группы / порядковый номер потребителя					

В результате анализа были определены 11 приоритетных продуктово-рыночных сегментов из 72, в отношении которых были предложены соответствующие деловые стратегии. На практике анализ может включать, как уже существующие, так и потенциальные их виды.

Результаты анализа позволяют решать задачу позиционирования на отраслевом рынке, сформировать портфель продукции предприятия и на этой основе разработать деловую стратегию в отношении каждой продуктовой группы.

5 Предложенный инструментарий процессно-ориентированного подхода для рациональной организации процесса реализации стратегического планирования на предприятии в виде организационной модели

Для рациональной организации процесса реализации стратегического планирования на предприятии рекомендована интеграция межфункциональных связей с применением адекватного инструментария. Совместимость особенностей (интеллект, опыт и др.) субъектов стратегического планирования, стиля управления и методического аппарата стратегического планирования будут обеспечены в процессе смещения акцентов от управления отдельными структурными элементами на управление сквозным бизнес-процессом.

Использование для этих целей процессно-ориентированного подхода позволило разработать организационную модель, включающую матрицы ответственности субъектов стратегического планирования, регламенты выполнения каждого подпроцесса (целеполагания, стратегического анализа, выбора и обоснования стратегии) и обеспечивающую координацию и регулирование деятельности структурных подразделений предприятия по разработке и обоснованию стратегического плана

Формализация организационной модели представлена в IDEF0 – диаграмме, отражающей связи между отдельными подпроцессами и, рекомендуемые для их реализации, методы и модели.

В организации процесса стратегического планирования на предприятии особое место занимает вопрос формирования организационной структуры, которая обеспечивает координацию деятельности всех его структурных подразделений при его реализации. Для того чтобы организационная структура стратегического планирова-

ния предприятия качественно выполняла возложенные на нее функции, должно быть обеспечено четкое взаимодействие между службой стратегического планирования и другими структурными подразделениями предприятия.

Изучение действующих организационных структур планирования машиностроительных предприятий-объектов исследования показало отсутствие в них подразделений, отвечающих за реализацию функции стратегического планирования.

Для формирования организационной структуры стратегического планирования предлагаем использовать матрицу межфункциональных связей. Для этого следует определить состав подфункций стратегического планирования, которые целесообразно закрепить за соответствующей службой.

Для построения матрицы межфункциональных связей применялись социометрические данные, полученные из анкет и интервью с руководителями и специалистами исследуемых предприятий. В них отражаются взаимоотношения участников процесса стратегического планирования внутри предприятия в соответствии с разделением труда и взаимных действий. Матричное представление информации о структуре стратегического планирования позволяет наглядно отразить взаимозависимость и уровень межфункциональных связей в решении стратегических задач, координировать и согласовывать деятельность, определять ответственных исполнителей.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

В рекомендованных ВАК РФ изданиях:

1 Чекалина, М. А. Характеристика и сравнительный анализ методов стратегического планирования на промышленном предприятии / М. А. Чекалина // Вестник университета. – 2008. - № 16 – С. 178-184. (0,75 п.л.).

2 Чекалина, М. А. Принципы стратегического планирования на предприятии / М. А. Чекалина // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2009.- № 2. - С. 83-89. (0,68 п.л.).

Общие публикации:

3 Чекалина, М. А. Новая парадигма стратегического планиро-

вания : материалы всероссийской научно-практической конференции «Вызовы 21 века и образование» / М. А. Чекалина. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005.- CD RW (0,25 п.л.).

4 Чекалина, М. А. Развитие внутрифирменного планирования: стратегическая направленность : материалы сборника научных трудов «Проблемы менеджмента и рынка» / М. А. Чекалина; под ред. д.э.н., проф. А. П. Тяпухина. – Оренбург : ИПК ОГУ, 2006. - С. 166-170. (0,125 п.л.).

5 Чекалина, М. А. Методический инструментарий стратегического планирования на промышленных предприятиях : материалы сборника статей 2 международной конференции «Философия и социальная динамика 21 века: проблемы и перспективы»/ М.А.Чекалина. – Омск : СИБИТ, 2007. - С. 183-193. (0,56 п.л.).

6 Чекалина, М. А. Современное промышленное предприятие как объект стратегического планирования : материалы сборника статей IV Всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономические аспекты современного развития России» / М. А. Чекалина. – Пенза : 2007.-С. 106-108. (0,063 п.л.).

7 Чекалина, М. А. Устойчивые конкурентные преимущества как предметная область стратегического планирования : материалы международной научно-практической конференции «Мировая экономика и социум: от кризиса до кризиса» / М. А. Чекалина. – Саратов : ИЦ «Наука», 2009. - С. 240-243. (0,19 п.л.).

8 Чекалина, М. А. Процессно-ориентированный подход как инструмент организации стратегического планирования на предприятии / М. А. Чекалина. – Деп. в ВИНТИ 12.03.2010. - № 153-В 2010 – Оренбург, 2010.- 17с. (1,06 п.л.).

Лицензия № ЛР020716 от 02.11.98.

Подписано в печать 13.05.2010 г.

Формат 60x84 1/16. Бумага писчая.

Усл. печ. листов 1,0. Тираж 100. Заказ 194.

ИПК ГОУ ОГУ

460018, г. Оренбург, ГСП, пр-т Победы, 13.
Государственное образовательное учреждение
«Оренбургский государственный университет»
