

А.В. Люлёв

Методические подходы к выбору стратегии управления предприятием машиностроительной отрасли*

В статье проанализированы существующие подходы к определению сущности стратегии и предложены критерии выбора эталонных стратегий на предприятии машиностроительной отрасли.

Ключевые слова: машиностроение, показатель, предприятие, стратегия, управление, хозяйственная деятельность,

Постановка проблемы

В условиях глобальных кризисных явлений и гипердинамических сдвигов в мировой экономике важное место занимает вопрос эффективного и устойчивого функционирования предприятия. Обеспечение стабильной эффективной деятельности предприятий в долгосрочном периоде выдвигает на первый план требование разработки новых подходов к управлению предприятием. На сегодня в мировой практике таким инструментом обеспечения эффективности и конкурентоспособности в долгосрочном периоде в агрессивной рыночной среде выступает стратегический менеджмент.

Анализ последних исследований и публикаций

Теоретические аспекты стратегического управления предприятием рассматриваются в работах отечественных и зарубежных ученых: Р. Акоффа, И. Ансоффа, У. Кинга, М.Е. Портера, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, А. Чандлера, Д. Шендела, Г. Минцберга, А.Т. Зуба, Б.М. Мизюка и других. Основной целью стратегического менеджмента является достижение оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности предприятия путем разработки эффективной стратегии. Поэтому актуальным является исследование теоретико-методологических проблем выбора стратегии развития предприятия.

Постановка задачи

Целью исследования является анализ существующих подходов к определению сущности стратегии, а также определение критериев выбора эталонных стратегий на предприятии машиностроительной отрасли.

Результаты исследования

Становление стратегического управления на предприятиях сталкивается с рядом методологических трудностей, одна из которых – выбор эффективной стратегии

Люлёв Алексей Валентинович, аспирант кафедры экономики Сумского государственного университета.

* Материал подготовлен и публикуется в рамках украинно-российского научного проекта № Ф28.5/006 «Формирования экономического механизма разрешения международных экологических конфликтов» при финансовой поддержке Государственного фонда фундаментальных исследований Украины.

© А.В. Люлёв, 2009

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

развития предприятия. Процесс разработки эффективной стратегической деятельности предприятия машиностроительной отрасли является многогранной и сложной задачей, которая требует рассмотрения базовых (эталонных) стратегий, основных теоретических подходов к формированию стратегии, выявления ряда альтернативных стратегий и определения критериев их эффективности, приемлемых для специфики машиностроения.

Обобщение взглядов ученых на определение стратегии и их видов приведено в табл. 1.

Таблица 1 – Анализ основных взглядов ученых на понятие и виды базовых стратегий

| Автор | Понятие стратегии | Виды стратегий |
|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| И. Ансофф [1] | Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности | <ol style="list-style-type: none"> 1. Способы обеспечения роста. 2. Рыночная дифференциация. 3. Продуктовая дифференциация |
| М. Портер [2] | Стратегия представляет собой создание – посредством разнообразных действий – уникальной и ценной позиции | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия лидерства в минимизации издержек производства. 2. Стратегии специализации в производстве продукции. 3. Стратегия фокусирования на определенном сегменте рынка и концентрация усилий на эффективном его освоении |
| А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд [3] | Стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия лидерства по издержкам. 2. Стратегия широкой дифференциации. 3. Стратегия оптимальных издержек. 4. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек. сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции |
| Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [4] | Стратегия компании – это системный подход к решению проблем ее развития и функционирования, что обеспечивает сбалансированность деятельности компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивный рост. 2. Интеграционный рост. 3. Диверсификационный рост |

Продолжение табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| О.С. Виханский [5] | Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии концентрированного роста. 2. Стратегии интегрированного роста. 3. Стратегии диверсифицированного роста. 4. Стратегии сокращения |
| А.Т. Зуб [6] | Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии лидерства по затратам. 2. Стратегии фокусирования; 3. Стратегии индивидуализации |
| Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова [7] | Стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии роста. 2. Стратегии развития. 3. Стратегии сокращения |
| В.А.Василенко, Т.И. Ткаченко [8] | Стратегия является концепцией интегрального подхода к деятельности предприятия и представляет собой такое сочетание ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой среды, действующих в настоящем и будущем, при которых организация надеется достичь своей основной цели | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии дифференциации. 2. Стратегии лидерства по издержкам. 3. Стратегии фокусирования |
| А.И. Буравлев, Г.И. Горчица, В.Ю. Саламатов, И.А. Степановская [9] | Стратегия – это направление и способ действия руководства компании по достижению поставленных целей | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии роста. 2. Стратегии стабильности. 3. Стратегии выживания |

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------|---|---|
| Б.М. Мизюк [10] | Стратегия – это генеральное направление деятельности фирмы, которое должно привести к поставленной цели | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии концентрированного роста. 2. Стратегии, связанные с расширением фирмы за счет создания новых структур. 3. Стратегия диверсифицированного роста. 4. Стратегии сокращения |
| Н.К. Смирнова, А.В. Фомина [11] | Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия лидерства по издержкам. 2. Стратегия дифференцирования. 3. Стратегия фокусирования |
| Л.Г. Мельник [12] | Стратегия предприятия – долгосрочные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства предприятий относительно производства, доходов и расходов, капиталовложений, цен, социальной защиты | <p>По виду хозяйственной деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производственные стратегии. 2. Стратегии конкуренции. 3. Стратегии маркетинга. 4. Стратегии сбыта. 5. Стратегии ценообразования |

Анализ базовых стратегий позволяет сделать вывод о том, что наблюдаются терминологические различия в определении стратегии и разные подходы к признакам классификации стратегий, однако следует согласиться с Дж. Миддлтоном, который отмечает, что «определение стратегии всегда связано с выбором направления для развития деятельности организации и маршрутом этого движения» [13, с. 5]. Все разнообразие определения стратегий можно свести к трем группам [14]: 1) стратегия как средство достижения целей предприятия, план или модель его действий; 2) стратегия как набор правил принятия решений; 3) стратегия как программа функционирования предприятия во внешней среде, то есть программа взаимодействия с конкурентами, удовлетворение потребностей клиентов, реализации интересов владельцев, укрепления конкурентных позиций предприятия. Так, к первой группе можно отнести подходы к определению стратегии Мескона, Альберта, Хедоури [18] которые отмечают, что стратегия есть детальным всесторонним комплексным планом, назначенным для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей. Примером второй группы является определение стратегии Чандлером [13] как «определение долгосрочных целей и задач предприятия, корректировка деятельности в этой связи и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей». По такому определению, стратегия является средством координации целей и ресурсов, что больше всего отвечает концепции стратегического управления. Стратегия по Виханскому [5] наиболее точно

характеризует представителей третьей группы. Мы, в свою очередь, под стратегией будем понимать набор правил, способов, механизмов развития, необходимых для эффективной деятельности предприятия, в условиях ограниченности ресурсов и динамично изменяющейся внешней и внутренней среды.

Для сравнения в табл. 1 приведены лишь базовые (эталонные) стратегии, которые, в свою очередь, реализуются определенным набором правил, способов и механизмов, представляющих собой стратегии второго уровня. Для дальнейшего рассмотрения сущности стратегии предприятия необходимо выяснить, как осуществляется процесс формирования стратегии.

И. Ансофф, исследователь проблем стратегии, выбор стратегии проводит в три этапа [1]: 1) определяются способы обеспечения роста фирмы; 2) устанавливаются приемлемые стратегии рыночной дифференциации по позиции на рынке и по методам рыночной дифференциации; 3) выбирается стратегия продуктовой дифференциации.

Ф. Котлер предлагает следующие этапы маркетинговых исследований для формирования рыночной стратегии фирмы [15]: 1) определение стратегии поведения фирмы на рынке; 2) определение стратегии охвата рынка; 3) выбор целевого сегмента рынка; 4) формирование стратегии разработок новых товаров; 5) выбор ресурсной стратегии; 6) выбор стратегии ценообразования; 7) выбор методов и способов распространения товаров; 8) формирование стратегии стимулирования сбыта товаров; 9) формирование стратегии рекламы товара; 10) формирование стратегии роста фирмы.

О. Виханский [5] выделяет пять этапов стратегии: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль реализации стратегии.

Ф. Томпсон и А. Стрикленд [3] утверждают, что стратегия должна решать пять взаимосвязанных задач: решение о том, в каком бизнесе компания будет работать; постановка стратегических целей и задач для их достижения; разработка стратегии достижения целей; реализация стратегического плана: оценка результатов деятельности и изменения стратегического плана или методов его реализации.

Иерархия стратегий по Б.М. Мизюку [10] выглядит следующим образом: а) стратегии концентрированного роста: стратегия усиления позиции на рынке; стратегия развития рынка; стратегия развития продуктов; б) стратегии, связанные с расширением фирмы за счет создания новых структур: стратегия обратной вертикальной интеграции; стратегия предварительной вертикальной интеграции; в) стратегия диверсифицированного роста: стратегия внутренней диверсификации; стратегия горизонтальной диверсификации; стратегия конгломеративной диверсификации; г) стратегия сокращения: стратегии ликвидации; стратегия «сбора урожая»; стратегия сокращения бизнеса; стратегия сокращения расходов. Процесс разработки стратегии состоит из четырех этапов: анализ среды; определение миссии и целей организации; выполнение стратегии и оценка результатов.

Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова [7] процесс разработки стратегии разбивают на четыре этапа, при этом отмечая, что к началу процесса формулирования стратегии миссия компании, ее стратегические и финансовые цели уже определены. На первом этапе проводится всесторонний анализ внутреннего и внешнего состояния макро- и микросреды компании. На втором этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегических целей. Третий этап заключается в оценке отобранных стратегических альтернатив. Четвертый этап разработки стратегии

заключається в виборі одної или нескольких наилучших стратегий. Г.Я. Гольдштейн [16] утверждает, что стратегические менеджеры в первую очередь должны оценить существующие стратегические положения предприятия и его стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), обнаружить дисбаланс портфеля, определить стратегические цели предприятия и соответственно выбрать определенные стратегии управления портфелем СЗХ.

Обобщая разные подходы к содержанию процесса разработки стратегии, следует отметить, что единого способа разработки стратегии как и единственной формы организации, не существует [17], однако в целом этот процесс должен решать триединую задачу, а именно, отвечать на три вопроса: где находится фирма в настоящее время? Куда необходимо двигаться? Что необходимо сделать? Процесс формирования стратегических альтернатив и разработки эффективной стратегии можно представить в виде логической цепочки, состоящей из следующих блоков: 1) комплексный анализ внешней и внутренней среды предприятия; 2) формирование стратегического видения и миссии организации; 3) постановка целей развития предприятия; 4) разработка альтернативных стратегий с учетом ограничений; 5) выбор стратегии развития; 6) внедрение и реализация стратегии; 7) оценка работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий. Именно такой порядок разработки стратегии максимально учитывает действие динамических факторов рынка, что полезно для предприятий машиностроения.

Выбор и формирование стратегии ориентировано на долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции в окружающей среде. При выборе стратегии необходимо иметь систему критериев для оценки эффективности и осуществления наилучшего выбора. В условиях рыночной экономики основной целью деятельности предприятия является получение прибыли, при этом желательно, чтобы их прибыль достигала максимума. Проведенный анализ развития предприятий машиностроительной отрасли [19] позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на рост объема производства в машиностроении, состояние предприятий продолжает оставаться весьма сложным и неоднозначным, свидетельством чего является низкая доля прибыли машиностроения в общепромышленном производстве. В этом случае, реализуя непосредственно задачи производства, повышение прибыли и/или достижение ее максимума будет давать предприятиям машиностроения возможность достижения интенсивного развития, повышение качества продукции и роста ее потребительской ценности, улучшение НТП, что создаст более благоприятные условия для рыночной конкурентоспособности, а также полного удовлетворения постоянно растущих потребностей общества и обогащения государства, так как существенно возрастет отчисление налогов в его бюджет. Но наличие прибыли еще не означает, что предприятие работает эффективно, абсолютный показатель прибыли не может дать ответ на вопрос, насколько эффективно предприятие реализует свою продукцию, использует вложенный капитал, управляет своими оборотными средствами и т.д. Обобщающим относительным показателем, характеризующим эффективность результатов деятельности предприятия, является показатель рентабельности активов, который характеризует способность руководства компании эффективно использовать ее активы для получения прибыли. Данный показатель специфичен и тем, что отвечает интересам всех участников бизнеса предприятия [9; 20]:

$$R_a = \frac{NP}{TA} = \frac{NP}{S} * \frac{S}{CA} * \frac{CA}{TA} = NPM * CATR * WCA = \frac{NP}{OP} * \frac{OP}{S} * \frac{S}{CA} * \frac{CA}{SE} * \frac{SE}{TA} \quad (1)$$

где R_a – рентабельность активов;

$NPM = \frac{NP}{S}$ – норма чистой прибыли (чистая прибыль / объем продаж);

$CATR = \frac{S}{CA}$ – оборачиваемость оборотных средств (объем продаж / оборотные активы);

$WCA = \frac{CA}{TA}$ – доля оборотных активов предприятия (оборотные активы / активы);

NP – чистая прибыль (тыс. грн);

TA – активы (тыс. грн);

OP – операционная прибыль (тыс. грн);

S – объем продаж (тыс. грн);

CA – оборотные активы (тыс. грн);

SE – собственный капитал (тыс. грн).

Приведем зависимость R_a (1) в более сопоставимый вид, заменив члены уравнения соответствующими коэффициентами:

$$R_a = IP * OPM * CATR * \frac{ER}{SECA} \quad (2)$$

где $IP = \frac{NP}{OP}$ – индекс доходности (чистая прибыль / операционная прибыль);

$OPM = \frac{OP}{S}$ – норма операционной прибыли (операционная прибыль / выручка);

$CATR = \frac{S}{CA}$ – оборачиваемость оборотных активов (выручка / оборотные активы);

$ER = \frac{SE}{TA}$ – коэффициент финансовой независимости (собственный капитал / активы);

$SECA = \frac{SE}{CA}$ – коэффициент покрытия оборотных активов собственным капиталом (собственный капитал / оборотные активы).

Деревянко Ю.Н. в работе [21] отмечает, что процесс формирования эффективной стратегии на предприятии зависит от внутренних факторов ограничения, которые включают в себя любые явления и процессы, связанные с внутрихозяйственной производственной деятельностью предприятия, и охватывают все виды ресурсов, которые используются предприятием. С учетом вышеизложенного расширим приведенную модель (2), включив в нее показатель оценки влияния внутренних факторов ограничения:

$$R_a = IP * OPM * CATR * \frac{ER}{SECA} * \frac{TA}{S} * \frac{T}{S} * \frac{S}{T} * \frac{S}{TA} = IP * OPM * CATR * \frac{ER}{SECA} * I_{от}^R * I_P * \frac{1}{R} \quad (3)$$

где T – средняя продолжительность производственного цикла на предприятии (час., дни, мес.);

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

$$I_{\text{от}}^{\text{а}} = \frac{\text{ТА}}{\text{С}} \cdot \frac{\text{Т}}{\text{С}} - \text{индекс (показатель) внутренних ограничений производственной деятельности предприятия;}$$

$$I_{\text{р}} = \frac{\text{С}}{\text{Т}} - \text{коэффициент интенсивности использования активов предприятия;}$$

$$R = \frac{\text{ТА}}{\text{С}} - \text{коэффициент ресурсоемкости работы предприятия.}$$

При этом каждый из факторов, входящих в показатель (3), характеризует определенную сферу деятельности предприятия, что дает возможность комплексно оценить финансово – производственную деятельность предприятия: ОРМ – коммерческую; САТR, $I_{\text{от}}^{\text{а}}$, $I_{\text{р}}$, R – производственную; IP, ER, SECA – финансовую. Иерархия показателя рентабельности активов представлена на рис. 1. Для расчета соответствующих показателей используются данные Бухгалтерского баланса (форма № 1 «Баланс») и Отчета о финансовых результатах (форма № 2 «Звіт про фінансові результати»), представленных в табл. 2.

Таблица 2 – Финансово-экономические показатели деятельности предприятия [9, 21]

| Показатель | Расчетная формула | Экономическое значение |
|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Индекс доходности IP | $\frac{\Phi \text{ №2 стр. 220}}{\Phi \text{ №2 стр. 100}}$ | Характеризует удельный вес чистой прибыли в операционной |
| Норма операционной прибыли ОРМ | $\frac{\Phi \text{ №2 стр. 100}}{\Phi \text{ №2 стр. 035}}$ | Характеризует рентабельность производства и продаж продукции. Рост показателя означает повышение эффективности основной деятельности предприятия |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств САТR | $\frac{\Phi \text{ №2 стр. 035}}{\Phi \text{ №1 стр. 260}}$ | Характеризует скорость оборота активов, т.е. деловую активность предприятия |
| Коэффициент финансовой независимости ER | $\frac{\Phi \text{ №1 стр. 380}}{\Phi \text{ №1 стр. 280}}$ | Характеризует возможность компании обеспечивать внешние обязательства за счет использования собственных средств |
| Коэффициент обеспеченности собственным капиталом SECA | $\frac{\Phi \text{ №1 стр. 380}}{\Phi \text{ №1 стр. 260}}$ | Характеризует финансовую устойчивость предприятия |

Продолжение табл. 2

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| Индекс внутренних ограничений производственной деятельности предприятия $I_{ог}^в$ | $\frac{\Phi_{\text{№1 стр. 280}}}{\Phi_{\text{№2 стр. 035}}} \cdot \frac{\Gamma^*}{\Phi_{\text{№2 стр. 035}}}$ | Характеризует степень влияния внутрипроизводственных ограничивающих факторов на результат деятельности предприятия |
| Коэффициент интенсивности использования активов предприятия I_p | $\frac{\Phi_{\text{№2 стр. 035}}}{\Gamma}$ | Количественно и качественно характеризует динамику экономического развития субъекта ведения хозяйства и качество прохождения экономических процессов. Он характеризует экономическую «силу» предприятия, обеспеченную производственными, технологическими и организационными возможностями осуществления производственно-хозяйственной деятельности |
| Коэффициент ресурсоемкости работы предприятия R | $\frac{\Phi_{\text{№1 стр. 280}}}{\Phi_{\text{№2 стр. 035}}}$ | Характеризует эффективность использования ресурсов привлеченных в производственно-хозяйственную деятельность, учитывая внутренние особенности производственно-хозяйственной деятельности предприятий |
| Примечание. * – Значение средней длительности производственного цикла на предприятии определяется с помощью экспертного метода. В большей степени случаев информация относительно особенностей протекания производственного процесса является коммерческой тайной предприятия, именно к такого типа информации обычно относят и длительность производственного цикла на предприятии [21, с. 108] | | |

Многофакторная функция (3) позволяет исследовать влияние каждого фактора в отдельности, а также определить норму их замещения для достижения максимальной эффективности деятельности. Уровень изменения результирующего показателя в % при

изменении факторной переменной на 1% находится с помощью коэффициента эластичности

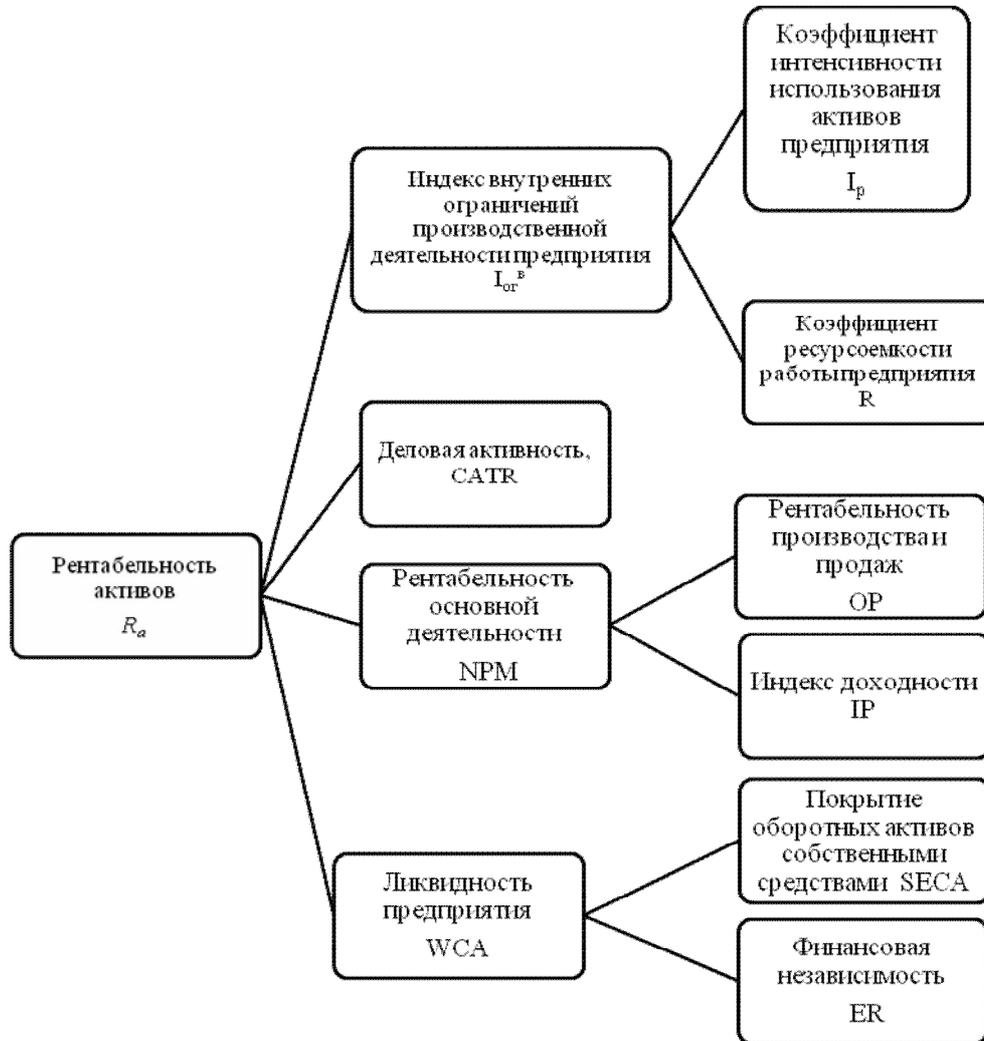


Рис. 1. Иерархия показателей производственно-финансовой деятельности предприятия

$$k_x^y = \frac{dy}{dx} \cdot \frac{x}{y} \quad (4)$$

Соответственно коэффициенты эластичности показателя рентабельности активов равны:

$$\begin{aligned} k_{IP}^{R_a} = 1; k_{OPM}^{R_a} = 1; k_{CATR}^{R_a} = 1; k_{ER}^{R_a} = 1; \\ k_{SECA}^{R_a} = -1; k_{I_{от}^R}^{R_a} = 1; k_{I_p}^{R_a} = 1; k_R^{R_a} = -1; \end{aligned} \quad (5)$$

Исходя из формулы (5) можно сделать вывод, что показатель рентабельности увеличивается на 1% от увеличения на 1% переменных IP, OPM, CATR, ER, $I_{от}^R$, I_p и уменьшается на 1% при увеличении переменных R, SECA на 1%. Графическое представление зависимости R_a от изменения компонентов дает более полное представление об эффекте от управления одной из составляющих формулы (3).

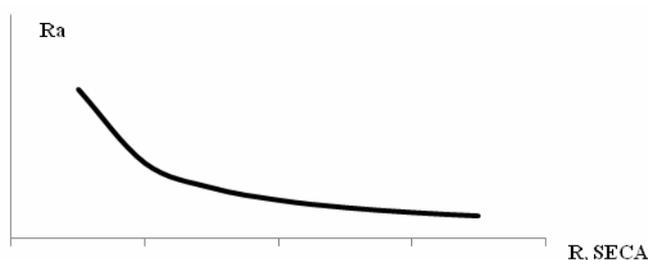


Рис. 2. Реакция R_a на изменения R, SECA

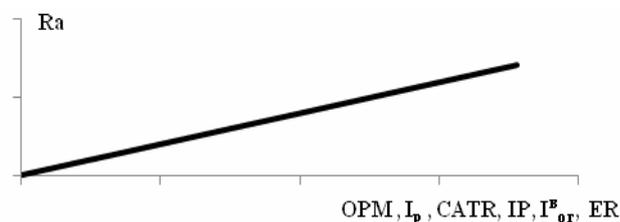


Рис. 3. Реакция R_a на изменения OPM, CATR, $I_{от}^R$, I_p , IP, ER

На основе анализа и обобщения взглядов отечественных и зарубежных ученых и практиков на исследование структуры стратегии и последовательности их формирования позволило все разнообразие стратегий свести к четырем основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения и банкротства [9].

1. Стратегия роста. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Стратегия направлена на повышение объемов продаж, прибыли, капитала, снижение издержек производства, повышение оборачиваемости оборотных средств, повышение финансовой устойчивости. Формулу данной стратегии можно представить в следующем виде:

$$S=f(IP↑, OPM↑, CATR↑, ER↑, SECA ↓, I_{от}^R ↑, I_p ↑, R ↓, R_a ↑),$$

где стрелка (↑) означает значительный рост соответствующих показателей финансово - производственной деятельности предприятия.

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

2. Стратегия стабильности. Эту стратегию применяют в тех случаях, если руководство в основном довольно положением фирмы. Для нее характерно: сохранение объема производства и сбыта товаров; снижение издержек производства; повышение оборачиваемости оборотных средств; повышение финансовой устойчивости; рост прибыли и собственного капитала:

$$S=f(IP, OPM, CATR \uparrow, ER, SECA, I_{0T}^{\uparrow}, I_p, R, R_a \uparrow),$$

где (↑) означает незначительный рост соответствующих показателей, отсутствие стрелки – сохранение предыдущего уровня.

3. Стратегия сокращения или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом, неустойчивый объем производства и сбыта товаров, сохранение достигнутого уровня издержек производства, колебание уровня оборачиваемости оборотных средств, неустойчивое финансовое положение:

$$S=f(IP, OPM, CATR, ER, SECA, I_{0T}^{\uparrow}, I_p, R, R_a),$$

4. Стратегия банкротства: падение практически всех показателей производственной и хозяйственной деятельности:

$$S=f(IP \downarrow, OPM \downarrow, CATR \downarrow, ER \downarrow, SECA \downarrow, I_{0T}^{\downarrow}, I_p \downarrow, R \downarrow, R_a \downarrow).$$

Ориентировочные значения показателей приведены в табл. 3.

Таблица 3 – Значение показателей для каждой стратегии развития предприятия

| Показатель | Устойчивый рост | Стабилизация | Выживание | Банкротство |
|--------------------|-----------------|--------------|-----------|-------------|
| IP | ≥0,3 | 0,1-0,3 | 0,0-0,1 | <0,0 |
| OPM, % | >8,0 | 4,0-8,0 | 4,0-2,0 | <2,0 |
| CATR | >2,5 | 1,5-2,0 | 1,5-1,1 | <1,1 |
| ER | >0,5 | 0,3-0,5 | 0,3-0,2 | <0,2 |
| SECA | >0,8 | 0,8-0,3 | 0,3-0,1 | <0,1 |
| R | 0-1 | 1,0-1,4 | 1,4-2,0 | >2,0 |
| R _a , % | >6-8 | 4,0-6,0 | 2,0-3,0 | <2,0 |

Значение показателей I_{0T}^{\uparrow}, I_p определяются предприятиями отдельно, учитывая зависимость трех составляющих (переменных): объем ресурсов предприятия, которые используются в производственно - хозяйственной деятельности предприятия; среднюю длительность производственного цикла на предприятии и объем выработанной (реализованной) продукции за отчетный период.

И.А. Игнатьева в работе [22] указывает на то, что время является одной из составляющих стратегического управления и стратегии, поэтому особенное внимание приобретают анализ и синтез стратегии предприятия относительно возможных изменений жизненного цикла самого предприятия, состояния потенциала и внешней среды. Для повышения точности и прогнозирования изменений системы «предприятие

– внешняя среда», более целесообразно модель (3) представить в форме факторно-временной функции. В этом случае время отражает тенденции, связанные с действием неучтенных факторов, и принимает вид

$$R_a(t) = IP(t) * OPM(t) * CATR(t) * \frac{ER(t)}{SECA(t)} * I_{or}^s(t) * I_p(t) * \frac{1}{R(t)}, \quad (6)$$

Для прогнозирования возможных изменений функции (6) необходимо от абсолютных значений перейти к темпам прироста показателя. Темпы прироста показателей функции (6) определяются как отношение их приращений во времени к абсолютному уровню

$$\begin{aligned} q_{R_a} &= \frac{dR_a}{dt} * \frac{1}{R_a}; \quad q_{IP} = \frac{dIP}{dt} * \frac{1}{IP}; \quad q_{OPM} = \frac{dOPM}{dt} * \frac{1}{OPM}; \\ q_{CATR} &= \frac{dCATR}{dt} * \frac{1}{CATR}; \quad q_{ER} = \frac{dER}{dt} * \frac{1}{ER}; \quad q_{SECA} = \frac{dSECA}{dt} * \frac{1}{SECA}; \\ q_{I_{or}^s} &= \frac{dI_{or}^s}{dt} * \frac{1}{I_{or}^s}; \quad q_{I_p} = \frac{dI_p}{dt} * \frac{1}{I_p}; \quad q_R = \frac{dR}{dt} * \frac{1}{R} \end{aligned} \quad (7)$$

Дифференцируя выражение (7) по времени, получим:

$$\begin{aligned} \frac{dR_a}{dt} &= OPM * CATR * \frac{ER}{SECA} * I_{or}^s * I_p * \frac{1}{R} * \frac{dIP}{dt} + IP * CATR * \frac{ER}{SECA} * I_{or}^s * I_p * \frac{1}{R} * \frac{dOPM}{dt} + IP * \\ &OPM * \frac{ER}{SECA} * I_{or}^s * I_p * \frac{1}{R} * \frac{dCATR}{dt} + IP * OPM * CATR * \frac{1}{SECA} * I_{or}^s * I_p * \frac{1}{R} * \frac{dER}{dt} - IP * \\ &OPM * CATR * \frac{ER}{SECA^2} * I_{or}^s * I_p * \frac{1}{R} * \frac{dSECA}{dt} \\ &+ IP * OPM * CATR * \frac{ER}{SECA} * I_p * \frac{1}{R} * \frac{dI_{or}^s}{dt} + \\ &IP * OPM * CATR * \frac{ER}{SECA} * I_{or}^s * \frac{1}{R} * \frac{dI_p}{dt} - IP * OPM * CATR * \frac{ER}{SECA} * I_p * I_{or}^s * \frac{1}{R^2} * \frac{dR}{dt}. \end{aligned} \quad (8)$$

Разделив формулу (8) на R_a , получим:

$$\begin{aligned} \frac{dR_a}{dt} * \frac{1}{R_a} &= \frac{dIP}{dt} * \frac{1}{IP} + \frac{dCATR}{dt} * \frac{1}{CATR} + \frac{dOPM}{dt} * \frac{1}{OPM} + \frac{dER}{dt} * \frac{1}{ER} - \frac{dSECA}{dt} * \frac{1}{SECA} + \frac{dI_{or}^s}{dt} * \frac{1}{I_{or}^s} + \\ &+ \frac{dI_p}{dt} * \frac{1}{I_p} - \frac{dR}{dt} * \frac{1}{R} \end{aligned} \quad (9)$$

С учетом (7) выражение (9) можно привести к виду:

$$q_{R_a} = q_{IP} + q_{OPM} + q_{CATR} + q_{ER} - q_{SECA} + q_{I_{or}^s} + q_{I_p} - q_R, \quad (10)$$

где q_{R_a} – оценка прироста рентабельности активов;

q_{IP} – вклад в прирост рентабельности активов от изменения индекса доходности;

q_{OPM} – вклад в прирост рентабельности активов от изменения нормы операционной прибыли;

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

Q_{CATR} – вклад в прирост рентабельности активов от изменения оборачиваемости оборотных средств;

Q_{ER} – вклад в прирост рентабельности активов от изменения коэффициента финансовой независимости;

Q_{SECA} – влияние на прирост рентабельности активов изменения коэффициента покрытия оборотных активов собственным капиталом;

$Q_{I_{\Sigma}^2}$ – прирост индекса внутренних ограничений производственной деятельности предприятия;

Q_{I_P} – прирост коэффициента интенсивности использования активов предприятия;

Q_R – прирост коэффициента ресурсоемкости работы предприятия.

Стратегия любого предприятия нуждается в прогнозировании результатов его деятельности, исходя из соотношения (10), представляющего собой динамическую модель, позволит исследовать прогнозируемое состояние системы «предприятие – внешняя среда», а также проследить положительные изменения результирующего показателя от проведенных мероприятий в процессе стратегического управления. При этом следует учитывать, что в современных неустойчивых рыночных условиях ведения хозяйства период, на который разрабатывается стратегия управления предприятием, не должен превышать три года, хоть общее стратегическое направление деятельности предприятия может охватывать более длительный период (не менее пяти лет) [14].

Рассмотрим применение предложенной методики расчета рентабельности активов на примере предприятия машиностроительной отрасли ОАО «СНПО им. М.В. Фрунзе». Для расчетов используем данные производственной деятельности предприятия за 2001-2007 г. [23]. Расчет соответствующих показателей представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Расчетные показатели по предприятию ОАО «СНПО им. М.В. Фрунзе»

| Показатель | Год | | | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| IP | 0,158 | 0 | 0 | 0,548 | 0,191 | 0,715 | 0,656 |
| OPM | 0,208 | 0,048 | 0 | 0,84 | 0,045 | 0,064 | 0,096 |
| CATR | 0,793 | 1,200 | 1,546 | 1,301 | 1,408 | 1,312 | 1,326 |
| ER | 0,606 | 0,637 | 0,528 | 0,469 | 0,444 | 0,489 | 0,446 |
| SECA | 1,239 | 1,619 | 1,163 | 0,866 | 0,757 | 0,788 | 0,778 |
| I_{Σ}^2 | 0,0002896 | 0,0002014 | 0,0000934 | 0,0000725 | 0,0000488 | 0,0000485 | 0,0000483 |
| I_P | 8918,3 | 10517,35 | 15247,79 | 19598,75 | 24859,6 | 25295,13 | 27200,43 |
| R | 2,5831 | 2,1186 | 1,4244 | 1,4203 | 1,2128 | 1,2263 | 1,3141 |
| R_p , %: | | | | | | | |
| фактическая | 1,27 | -0,35 | -6,19 | 3,23 | 0,71 | 3,73 | 4,78 |
| расчетная | 1,27 | 0 | 0 | 3,24 | 0,706 | 3,72 | 4,78 |

*- прочерки в соответствующих строках Бухгалтерского баланса (форма № 1 «Баланс») и Отчета о финансовых результатах (форма № 2 «Звіт про фінансові результати») вводятся как нулевое значение показателя.

В графическом виде динамика фактической и расчетной рентабельности активов представлена на рис. 4.

Как видно из приведенных выше расчетов и графиков, избранная модель для предприятия отвечает требованиям и максимально точно характеризует действительную ситуацию. Сравнивая полученные данные с ориентировочными значениями показателей, приведенных в табл. 3, можно сделать вывод, что в 2007 г. ОАО «СНПО им. М.В. Фрунзе» находилось в фазе стабильности.

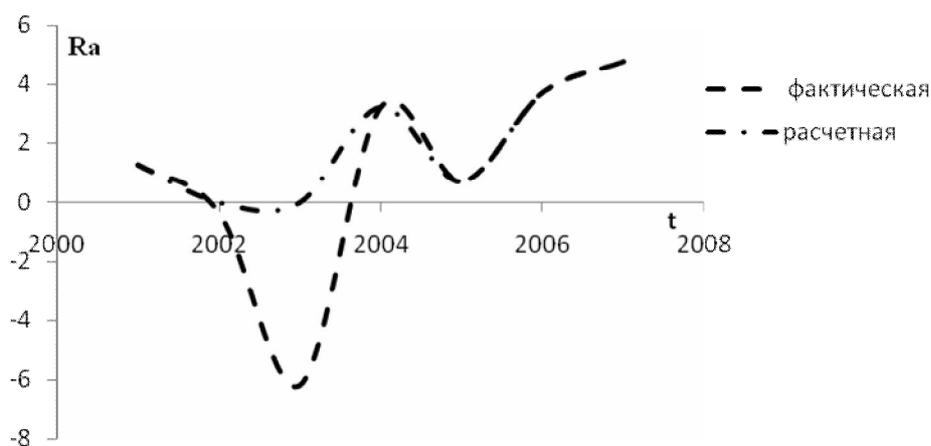


Рис. 4. Динамика фактической и расчетной R_a за период 2001-2007 гг.

Подводя итоги изложенного, следует отметить следующее.

1. На основе анализа и обобщения взглядов отечественных и зарубежных научных работников на исследование структуры стратегии и последовательности их формирования позволило все разнообразие стратегий свести к четырем основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения и банкротства.

2. Предложено исследовать состояние системы «предприятие – внешняя среда» с помощью статической (3) и динамической модели изменения темпа прироста рентабельности активов, представленного соотношением (10), что также позволит проследить положительные изменения результирующего показателя от проведенных мероприятий в процессе стратегического управления.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.
2. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Е. М. Портер ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А. Р. Ганцовой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады, Т. В. Клекоты, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, И. В. Тарасюк]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
4. Основы маркетинга / [Филип Котлер, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника]. – М. : Вильямс, 2003. – 1200 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : [учеб. пособие для вузов] / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономист, 2002. – 416 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
9. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства / [Буравлев А. И., Горчица Г. И., Саламатов В. Ю., Степановская И. А.]. – М. : Издательство физико-математической литературы, 2008. – 176 с.
10. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2007. – 392 с.
11. Смирнова Н. К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н. К. Смирнова, А. В. Фомина. – [Электронный ресурс]. – : Режим доступа : <http://www.elobook.com>.
12. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник / Л. Г. Мельник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
13. Джон Миддлтон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Джон Миддлтон ; [пер. с английского Е. Незлобина]. – М. : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2006. – 272 с.
14. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. ... доктора економічних наук : 08.07.05 / Фролова Лариса Володимирівна. – Донецьк, 2005. – 444 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
16. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Пересадько Галина Олександрівна. – Суми, 2008. – 254 с.
17. Генри Минцберг. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куинн, Сумантра Гошал. – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.elobook.com>.
18. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 1994. – 704 с.
19. Люлёв А. В. Особенности и тенденции развития предприятий машиностроительной отрасли / А. В. Люлёв // Механізм регулювання економіки . – 2008. – № 3, Т. 2. – С. 154–160.
20. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
21. Дерев'янюк Ю. М. Науково-методичні засади забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Дерев'янюк Юрій Миколайович. – Суми, 2008. – 195 с.
22. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття ступеня доктора екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. А. Ігнат'єва. – Київ, 2007. – 38 с.
23. Відкрите акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе» / 05747991 – ДУ «АРІФРУ» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.

Получено 31.08.2009 г.

О.В. Люлюв

Методичні підходи до вибору стратегії управління підприємством машинобудівної галузі

У статті проаналізовані існуючі підходи до визначення суті стратегії і запропоновані критерії вибору еталонних стратегій на підприємстві машинобудівної галузі.

Ключові слова: господарська діяльність, машинобудування, підприємство, показник, стратегія, управління.