

А. В. Постюшков

**Оценочный менеджмент.
Формирование стратегии
хозяйствующих субъектов...**



Андрей Владимирович Постюшков
Оценочный менеджмент. Формирование
стратегии хозяйствующих субъектов
в условиях рынка. Учебное пособие

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6184392

Оценочный менеджмент. Формирование стратегии хозяйствующих субъектов в условиях рынка.

Учебное пособие / А. В. Постюшков: Научная книга; Москва; 2009

Аннотация

В учебном пособии рассматриваются вопросы формирования в современных условиях экономической стратегии промышленных предприятий на основе концепций управления стоимостью и качеством с помощью стратегических методов анализа и оценки. Предлагаются концепции экономического реформирования предприятий и формирования эффективной системы качества в Российской Федерации.

Содержание

Введение	4
Глава 1	6
1.1. Цель и задачи экономической реформы отечественных предприятий	6
1.2. Оценка основных этапов экономической реформы отечественных предприятий	8
1.3. Особенности современной российской экономики	11
1.4. Основные направления экономической реформы.	14
Центр стратегических реформ предприятий и финансово-экономический паспорт предприятий	
Глава 2	16
2.1. Место и роль экономической стратегии управления промышленным предприятием	16
2.2. Классификационная модель экономических стратегий	22
2.3. Методика выбора вариантов стратегии предприятия	27
2.4. Применение моделей при выборе экономических стратегий	34
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Андрей Владимирович Постюшков

Оценочный менеджмент. Формирование стратегии хозяйствующих субъектов в условиях рынка

Введение

В условиях рыночной экономики важное значение для предприятия приобретают вопросы формирования и выбора экономической стратегии. По мере экономического реформирования и реструктуризации промышленных предприятий роль стратегического управления в руководстве отдельным предприятием и экономикой страны в целом значительно возрастает. В современных условиях каждое предприятие, руководствуясь действующими законодательными актами, регламентирующими правила ведения хозяйственной деятельности, и складывающейся на рынке конъюнктурой, самостоятельно принимает основополагающие долговременные стратегические решения. Анализ хозяйственной практики свидетельствует, что вопросы выработки эффективной стратегии являются в настоящее время наиболее важными проблемами хозяйствующих субъектов. К сожалению, приходится констатировать, что многие отечественные предприятия по объективным причинам до настоящего времени не занимались всерьез вопросами стратегического развития. Функционируя в рыночной среде, они сохраняют стиль и структуру управления, характерные для прежней системы хозяйствования. Только во взаимосвязи и взаимозависимости производственных и экономических стратегических ориентиров хозяйствующие субъекты получают возможность выработки обоснованных управленческих решений.

Многие российские промышленные предприятия не имеют достаточного опыта и соответствующей информационной базы для выработки экономической стратегии своего развития, отсутствуют необходимые методические разработки в данной области исследования.

В настоящее время необходимо принятие на федеральном уровне концепции экономического реформирования отечественных предприятий. Экономическое реформирование предприятий будет успешным и приведет к улучшению его финансово-экономического состояния только в том случае, когда на предприятии будет сформирована и осознана комплексная стратегия его развития, начиная с реструктуризации системы принятия стратегических, политических, тактических и оперативных решений. Продуманная и прошедшая определенные процедуры утверждения стратегия должна стать основой составления системы бизнес-планов предприятия.

При наличии сложных макроэкономических проблем приоритет рыночных преобразований на современном этапе должен отдаваться экономическому реформированию промышленных предприятий.

В условиях острой конкуренции российского и иностранного бизнеса на рынках России постоянно ощущается острая нехватка современных знаний в сфере управления и новейших подходов к принятию эффективных управленческих решений. В настоящее время большинство российских предприятий не создает добавленную стоимость и не в состоянии финансировать социальные обязательства государства. Многие из них поглощают созданную другими предприятиями стоимость. Сегодня в России нет логической связи между стоимостью акций на фондовом рынке и реальной стоимостью промышленных предприятий. Акции многих предприятий оказались сильно недокапитализированными. Поэтому возни-

кает настоятельная необходимость в разработке теоретических и методологических подходов к выработке управленческих воздействий на бизнес при использовании стоимости предприятия в качестве главного критерия эффективности управления на основе оценочного менеджмента – менеджмента, ориентированного на стоимость.

Особую актуальность теме настоящего исследования придает насущная необходимость стабилизации экономического положения большинства российских предприятий и их переход на стратегию устойчивого экономического роста на основе концепции управления стоимостью бизнеса.

Теоретико-методологические вопросы управления рассматривались в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Л. И. Абалкин, А. Г. Аганбегян, И. Ансофф, П. Г. Бунич, О. С. Виханский, С. Ю. Глазьев, В. П. Groшев, Б. Г. Клейнер, Ф. Котлер, Д. С. Львов, М. Х. Мескон, М. Я. Петраков, М. Портер, Ф. М. Русинов, Д. Р. Хикс, Е. Г. Ясин. Проблемы стратегического управления, конкурентоспособности и менеджмента качества нашли свое отражение в работах Г. Л. Азоева, Р. Акоффа, Э. Альтмана, А. Аренса, А. Коуда, И. А. Бланка, О. А. Богомолова, Ю. Т. Бубнова, О. И. Волкова, В. В. Гончарова, В. А. Горемыкина, А. П. Градова, К. Друри, В. Т. Денисова, С. А. Жданова, Н. Л. Зайцева, А. Е. Карлика, Э. М. Короткова, Г. А. Краюхина, В. А. Лапидуса, В. М. Ларина, М. А. Лимитовского, В. П. Логинова, О. Г. Макаренко, Р. Г. Маннапова, Ю. П. Миркина, Н. Н. Тренева, Г. Л. Угольников, Ф. Е. Удалова, Э. А. Уткина, Р. А. Фатхутдинова, Н. П. Федоренко, М. Г. Филатова, В. И. Фионина, Д. Хана, А. Ю. Юданова и других. Вопросы теории и практики оценочной деятельности рассматривались в работах В.С. Валдайцева, В.В. Григорьева, П. Дойля, А.П. Ковалева, М. Смита, Е.И. Тарасевича, К. Уолша, М.А. Федотовой и некоторых других.

Вместе с тем приходится констатировать, что в отечественной литературе, применительно к современной российской действительности, указанная проблема разработана далеко не полностью. В частности, в специальной экономической литературе недостаточное внимание уделялось проблеме оценки стоимости предприятия, выступающей в качестве главного критерия выбора экономической стратегии.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы формирования эффективной экономической стратегии промышленного предприятия определили выбор темы учебника.

Глава 1

Концепция экономического реформирования предприятий в Российской Федерации

1.1. Цель и задачи экономической реформы отечественных предприятий

Под предприятием понимается самостоятельный субъект с правами юридического лица, который на основании использования находящегося в его распоряжении имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие играет особую роль в жизнедеятельности современного общества, поскольку служит основным структурообразующим элементом экономики. В нем соединяются трудовые, материальные, финансовые и другие ресурсы. Предприятие является источником удовлетворения потребности общества в товарах и услугах и вместе с тем местом приложения сил большинства трудоспособного населения страны.

К сожалению, в ходе экономических реформ 90-х годов XX столетия в России эта фундаментальная и многогранная роль предприятия не была учтена в полной мере. Резкое изменение социально-экономической среды поставило предприятия в сложное положение, найти достойный выход из которого оказалось не по силам коллективам многих предприятий и их руководителям. В результате большинство производственных предприятий и их структура в целом понесли серьезные потери. В наибольшей степени пострадали крупные промышленные предприятия, аккумулировавшие труд нескольких поколений. В ходе последующих экономических реформ определяющим стал процесс дробления крупных предприятий путем выделения цехов, служб и отделов в самостоятельные хозяйственные единицы. Этот процесс поддерживался действующим приватизационным и антимонопольным законодательством.

Из-за общего промышленного спада и ликвидации системы государственных заказов социально-экономическое положение градообразующих предприятий страны систематически ухудшалось. Микроэкономический потенциал страны оказался на пороге разрушения.

В этих условиях руководители предприятий нуждаются в серьезной методической помощи при принятии управленческих решений и прежде всего при выборе стратегических направлений своей деятельности.

Задача стратегического планирования является одной из тех, к решению которых как руководители предприятий, так и их предприятия оказались неподготовленными, поскольку в условиях централизованной экономики такие задачи решались в органах административного управления – министерствах, ведомствах, Госплане, а не на уровне товаропроизводителей. Недостаток навыков стратегического мышления у работников и руководителей предприятий, отсутствие опыта стратегического планирования, а также нестабильность социально-экономической среды в сегодняшних условиях делают экономическое поведение предприятий импульсивным, непредсказуемым, нацеленным на краткосрочные и, порой чисто личные интересы, не способствующие выходу экономики страны из кризисного состояния.

Вместе с тем определенное число предприятий смогло успешно сориентироваться в новых рыночных условиях и выйти на путь устойчивого и экономически эффективного развития [47].

Интенсивные процессы дезинтеграции экономики, дезорганизации производства, снижения научно-технического потенциала предприятий и отраслей поставили промышленность, в которой было занято большинство трудоспособного населения страны, в достаточно трудное положение. Государство в определенной степени самоустранилось от координирующей роли в осуществлении системных преобразований в реальном секторе экономики. Не был создан адекватный механизм государственного регулирования экономики, соответствующий возросшим требованиям сегодняшнего дня.

Концепция реформирования конкретного предприятия должна разрабатываться при активной государственной поддержке.

Главной целью экономической реформы отечественных предприятий является совершенствование их хозяйственного механизма, повышение уровня конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, создание благоприятного социального климата на производстве. Генеральной целью реформирования конкретного предприятия является создание внутренних и внешних условий для его стабильного функционирования и развития в гармоничном взаимодействии с внешней средой. Главная задача реформирования предприятия связана с необходимостью активизации роста его экономического потенциала. Если сейчас большинство российских предприятий не имеют документально подготовленной, обсужденной и принятой комплексной стратегии деятельности и развития, то в результате реализации концепции реформирования большинство предприятий будут иметь такую стратегию.

Продуманная и прошедшая определенные процедуры утверждения стратегия должна стать основой составления системы бизнес-планов предприятия. Без такой основы бизнес-планирование превращается в манипуляцию цифрами и фактами ради очередных попыток привлечения кредитов и инвестиций. Российской экономической системе требуется не одноразовая стратегия, а система многоуровневого стратегического управления. Современные стратегические разработки должны приобретать статус государственных и затрагивать долгосрочные перспективы развития предприятий.

Основными задачами реформы предприятия являются следующие:

- создание эффективного механизма управления;
- улучшение финансово-экономического состояния;
- четкое разграничение ответственности руководителей, собственников и работников;
- защита прав учредителей (акционеров);
- совершенствование системы информационного обеспечения для принятия эффективных управленческих решений;
- повышение квалификации работников всех уровней и другие.

Для достижения поставленной цели и решения указанных задач на каждом предприятии необходимо создать эффективную систему стратегического анализа, планирования, управления и контроля. Стратегии отдельных предприятий должны интегрироваться (а не просто суммироваться), образуя стратегическую картину отдельных секторов экономики и стратегию экономического развития страны.

1.2. Оценка основных этапов экономической реформы отечественных предприятий

В современных экономических условиях необходим перенос центра тяжести реформ, не на словах, а на деле, с макроэкономического на реальный микроэкономический уровень. Следует отметить, что на протяжении длительного периода времени функционирования экономики отечественных предприятий предпринимались неоднократные попытки осуществления экономической реформы. Основные этапы развития экономики СССР и Российской Федерации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Основные этапы реформирования экономики страны

Период	Ключевые события периода	Преобладающий тип управления	Основные самостоятельные экономические агенты	Условное наименование периода
1	2	3	4	5
Начало 40-х -- конец 50-х годов	Реформа управления 1940 -- 1941 гг.	Централизованное	Государство	Экономика государства
Конец 50-х -- середина 60-х годов	Хозяйственная реформа 1957 г.	Региональное	Экономические районы, совнархозы	Экономика регионов
Середина 60-х -- середина 70-х годов	Экономическая реформа 1965 г.	Отраслевое	Отраслевые министерства	Экономика отраслей
Середина 70-х -- середина 80-х годов	Реформа управления промышленностью 1973 г., генеральные схемы управления промышленностью	Подотраслевое	Главные управления министерств, всесоюзные промышленные объединения	Экономика подотраслей
Середина 80-х -- 1992 г.	Перестройка 1985 г.	Заводское	Крупные предприятия, объединения	Экономика крупных предприятий
1992 -- 1993 гг.	Приватизация 1991 г.	Цеховое	Малые предприятия, выделившиеся из крупных	Экономика малых предприятий
1993 -- 1999 гг.	Чековая, послечековая приватизация	Индивидуальное, коллегиальное	Руководители предприятий, подразделений и физические лица	Экономика физических лиц

Из табл. 1.1. видно, что в последнее время экономика предприятий в Российской Федерации функционировала в рамках концепции «экономики физических лиц». Согласно этой концепции основными агентами рыночных экономических отношений являются не предприятия, организации или учреждения (в т. ч. органы власти и управления), а в первую очередь физические лица, имеющие возможность принимать решения от имени соответствующих объектов. Свободная конкуренция предприятий в сфере предложения и спроса товаров и услуг как одно из условий эффективной рыночной экономики уступает место сговору или противоборству физических лиц, иногда приобретающим криминальную окраску. В ходе

децентрализации управления, после разрушения большей части организационно-институциональных и общественных структур, производственное предприятие осталось практически единственным целостным, организационно и юридически устойчивым функциональным элементом в социально-экономической структуре общества. На плечи предприятия лег весь груз экономической и социальной ответственности, который раньше распределялся по множеству вертикальных и иных властных органов и организаций. Одновременно в страну хлынул поток зарубежных товаров, многократно усиливший конкурентное давление на отечественное предприятие. К тому же руководители предприятий лишились методической поддержки в вопросах управления и планирования в новых условиях, поскольку прежние разработки безнадежно устарели, а новые, как правило, слепо копировали западные методики, непригодные для переходной экономики нашей страны. Неудивительно, что в этих условиях многие предприятия оказались на грани выживания, а их менеджмент претерпел болезненную трансформацию. Между тем ликвидация значительной части производственных предприятий могла привести не только к разрушению отечественной экономики, но и к серьезнейшим и долговременным социальным последствиям для страны.

Характерными чертами этой экономической модели являются:

- увеличивающийся разрыв между личными интересами руководителей, с одной стороны, интересами трудовых коллективов предприятий, с другой стороны, и, с третьей стороны, объективно наилучшими и наиболее эффективными для данного предприятия способами реализации его рыночных возможностей, а также конфликтные пути разрешения этих противоречий;
- резкие различия в оплате труда для различных категорий работников предприятия;
- существенные противоречия между краткосрочными и долгосрочными интересами экономических субъектов хозяйствования в сторону краткосрочных интересов, вызванные нестабильностью социально-экономической среды;
- ограничение свободной рыночной конкуренции, создание труднопреодолимых отраслевых и региональных барьеров для вхождения на рынок;
- определенная криминализация экономических отношений, перенос отношений между предприятиями в сферу отношений между физическими лицами, внесудебные способы разрешения конфликтов, несоответствие между товарными и финансовыми потоками;
- неэффективность использования большинства ресурсов с общегосударственной точки зрения.

Экономические отношения между физическими лицами существовали всегда и будут существовать при любой экономической системе. Однако, если они носят основополагающий характер, становятся полномасштабным заменителем экономических отношений между юридическими лицами, имеет смысл характеризовать данную экономическую систему как «экономику физических лиц».

Данный тип экономики является неслучайным промежуточным звеном на пути рыночных реформ последних лет, а закономерным, хотя, возможно, и недолговременным результатом сравнительно длительного процесса институциональных изменений. Вместе с тем наступление этой фазы общественного развития не было неотвратимым. Наоборот, в определенной мере оно было спровоцировано решениями, принятыми в ходе макроэкономических реформ и, в особенности, идеологическим обеспечением этих решений. Сознательное ослабление государственного аппарата, разрушение его жизнеобеспечивающих функций, непонимание истинной роли частной собственности в современной экономике и преувеличение роли пресловутого «чувства хозяина» в повышении эффективности производства и обращения, поспешная приватизация не только производства, но и его управленческой, социальной и экономической инфраструктуры привели к чрезмерному обособлению част-

ных и общественных интересов, подрывающих порой саму возможность необходимого для жизни страны общественного компромисса.

После разрушения управленческой вертикали внешняя составляющая оценки деятельности руководителя самостоятельного предприятия практически исчезла. Влияние оценки со стороны коллектива, и раньше не игравшее особой роли, в условиях расширения полномочий директора также свелось к минимуму. Приоритетными стали личные интересы субъекта хозяйствования. Выяснилось, что в условиях экономического спада удовлетворение этих интересов совсем не обязательно связано с эффективностью уставной деятельности предприятия и может быть обеспечено путем использования служебных полномочий в индивидуальных целях. При этом весьма относительной оказалась и ценность самого поста генерального директора крупного предприятия, поскольку такой же титул мог носить и руководитель малого предприятия, состоящего из двух-трех работников. Интересы руководителей предприятий как физических лиц стали все чаще входить в противоречие с интересами возглавляемых ими юридических лиц и в условиях личной бесконтрольности стали определяющими. Таким образом, быстро миновал этап «экономики малых предприятий», народное хозяйство вошло в фазу «экономики физических лиц».

В соответствии с концепцией реформирования наиболее вероятным представляется следующий этап – группировка экономических субъектов, возникновение новых коллективов, объединенных общими экономическими интересами. Возможны два основных варианта дальнейшего хода событий. В первом варианте при сохранении и углублении разрыва между руководством и коллективами предприятий результатом группировки станет создание горизонтальных структур, легально или негласно объединяющих руководителей предприятий, федеральных и муниципальных чиновников соответствующего уровня. Второй вариант связан с преодолением раскола в коллективах предприятий, сближением общественных и личных интересов, созданием вертикально интегрированных и экономически эффективных объединений типа финансово-промышленных, торгово-промышленных и научно-промышленных групп, альянсов предприятий (альянс – новый компонент глобальной рыночной стратегии предприятий). Первый путь ведет к дальнейшей криминализации экономики, переходу от «экономики физических лиц» к некой «экономике криминальных групп» с усилением монополизма, насильственным ограничением свободной конкуренции и в конечном счете воцарением тоталитаризма. Второй вариант означает консолидацию общества, развитие демократических начал в управлении экономикой на всех уровнях, сближение государственных, общественных и личных интересов при определенном взаимном и добровольном их самоограничении. Именно в этом варианте было бы реализовано стремление к социально ориентированной рыночной экономике. Желательным был бы скорейший переход от разрушительных для общества тенденций «экономики физических лиц» не к состоянию «экономики предприятий», а к новой рыночной стратегии, в которой основными экономическими субъектами стали бы относительно обособленные комплексы самостоятельных предприятий.

Таким образом, в настоящее время необходимо принятие концепции долгосрочного развития отечественных предприятий на 2002–2010 гг., направленной на переход к следующему этапу: от экономики физических лиц к экономике финансово-промышленных групп. В настоящее время должна быть разработана модель экономического роста рыночной стоимости бизнеса предприятий и достижения социального партнерства, концепция предприятия как своеобразного интегратора – целостного экономического субъекта, объединяющего во времени и пространстве разнообразные социально-экономические процессы с целью повышения эффективности производства. Эта концепция должна не только объединить положительные черты предыдущих концепций, но и многократно усилить их действие.

1.3. Особенности современной российской экономики

Реформирование промышленных предприятий является в настоящее время ключевым этапом развития экономической реформы. Подавляющее большинство этих предприятий было создано в 20—50-х гг. и характеризуется не только устаревшими основными фондами, но и не соответствующими новым условиям структурой управления и системой внутрифирменных организационно-технологических взаимодействий. Одной из наиболее важных проблем является состояние менеджмента, промышленных предприятий. На предприятиях накопилось много проблем, часть из которых была унаследована от административно-командного периода управления, часть возникла в последнее десятилетие. Эти проблемы начинают приобретать неразрешимый характер и ставят под угрозу существование предприятий и отечественной экономики в целом. Промедление в решении этих проблем недопустимо. Поэтому если раньше основным направлением реформ было изменение среды функционирования предприятий, то сейчас настало время реформирования самих предприятий.

Эта задача должна решаться в первую очередь самими предприятиями. Однако большинство из них не может, а некоторые не хотят проводить реструктуризацию в нужном направлении. Прибыльные предприятия обычно считают это излишним, а убыточные – невозможным. Объективно говоря, в современных условиях лишь незначительное число предприятий в состоянии самостоятельно осуществить реформирование.

Основным выходом из создавшегося положения было бы проведение четко спланированной системы федеральных и региональных мероприятий по реформированию российских предприятий. По существу, речь идет о широкомасштабной федеральной программе, требующей серьезной проработки и мощных усилий по ее проведению. Суть программы – модернизация и реформирование предприятий, направленные на приведение их функциональных возможностей в соответствие с потребностями современной экономики. Концепция экономических реформ предприятия должна учитывать особенности и проблемы современной экономики.

Особенности отечественной экономики до начала процесса перестройки:

- отсталая технологическая структура гражданского сектора экономики, низкая конкурентоспособность отечественной продукции, товаров, работ, услуг;
- относительно высокая доля крупных промышленных предприятий;
- высокий уровень монополизма (в некоторых отраслях промышленности);
- низкая цена рабочей силы (трудовых ресурсов);
- высокий уровень образования работников;
- неразвитость горизонтальной инфраструктуры рынка, наличие преимущественно вертикальных связей;
- крайне медленное перепрофилирование производства на выпуск новых, пользующихся спросом, высококачественных изделий;
- относительно низкий уровень экономической культуры всего населения;
- высокий уровень скрытой безработицы;
- малочисленность среднего класса.

Все перечисленные особенности экономика России унаследовала от экономики СССР.

После первых лет перестройки к ним добавились новые:

- приобретение руководителями государственных предприятий прав распоряжаться доверенным им имуществом без ответственности перед собственником;

- возникновение и расширение легального негосударственного сектора экономики;
- разрушение системы хозяйственного управления, размывание полномочий принятия решений, децентрализация и дерегулирование;
- разрыв хозяйственных связей;
- резкое снижение эффективности всей хозяйственной системы;
- рост стартовых издержек, необходимых для начала нового производства, резкое снижение уровня безопасности бизнеса.

Специфические условия исторического развития экономики России: огромные территории, разрозненность населенных пунктов, сезонность, суровый климат; сильная роль государства, вера в него, сильное влияние религии; генетическая предрасположенность к системному использованию хозяйственного планирования [47].

Таким образом, переход к рыночным отношениям проходил на базе экономики особого рода, обладающей своими характерными чертами. К этим особенностям экономической ситуации следует добавить нарастание кризисных явлений, неплатежеспособность экономики и другие.

Следует отметить отсутствие четкой и ясной концепции реформирования и стратегических преобразований экономики предприятий.

Рассматривая наиболее острые проблемы предприятий в настоящее время, следует выделить прежде всего следующие проблемы, без решения которых невозможно проведение их радикально-экономической реформы:

- ориентация на краткосрочные результаты деятельности в ущерб средне- и долгосрочным, отсутствие стратегического подхода к деятельности предприятия;
- отсутствие на предприятиях комплексных средне- и долгосрочных рабочих планов;
- недостаточное знание текущего и прогнозного состояния рынка, необходимость высоких затрат усилий и ресурсов для ориентации на рынке, поиск платежеспособных покупателей и поставщиков недорогого сырья и материалов;
- неготовность предприятия к изменениям спроса, появлению на рынке высокотехнологичной и качественной конкурентной продукции;
- отсутствие гарантированной системы государственных заказов;
- снижение квалификации персонала, старение основных фондов и технологий, падение технологической дисциплины;
- снижение трудовой мотивации работников, престижа рабочих и инженерно-технических профессий;
- неэффективность использования имеющихся в распоряжении ресурсов;
- высокая степень расхождения оперативных интересов менеджмента и коллектива при возрастании объема власти руководства, преобладание личных интересов менеджеров, противостояние между руководством и коллективом;
- слабое влияние общества на деятельность предприятия, в частности слабость акционерного влияния на решения, принимаемые на предприятии;
- низкая степень вертикальной интеграции;
- возрастающее несоответствие между структурой производства, структурой спроса на продукцию и структурой предложения факторов производства.

В настоящее время задачи стабилизации и развития реального сектора экономики не могут быть решены только за счет изменения внешней среды функционирования предприятий. Ключевым элементом современного этапа реформ должно стать реформирование самих предприятий.

Реформирование предприятия – результат согласованных действий его руководителей, собственников, работников при координирующей, направляющей и стимулирующей роли

государства. Государству необходимо разрабатывать и осуществлять микроэкономическую политику, одним из основных элементов которой является комплекс мер по реформированию предприятий. Микроэкономическая политика государства должна разрабатываться в согласовании с макроэкономической политикой.

1.4. Основные направления экономической реформы. Центр стратегических реформ предприятий и финансово-экономический паспорт предприятий

Перенос центра тяжести экономических реформ с макроэкономического на микроэкономический уровень вызывает необходимость разработки ряда первоочередных мероприятий: совершенствование механизма законодательного регулирования предпринимательской деятельности; стимулирование процесса создания финансово-промышленных, торгово-промышленных, научно-промышленных групп и альянсов предприятий; создание механизма, обеспечивающего стабильность и прозрачность отношений собственности; повышение инвестиционной привлекательности предприятий; использование особых форм государственной поддержки и государственного контроля за ключевыми предприятиями отраслей, выпускающими продукцию современного мирового уровня; создание комплексной системы государственного регулирования рынка корпоративных ценных бумаг; создание института лицензирования высшего управленческого персонала, института «управленческого аудита» – проверка обоснованности решений, принимаемых руководителями предприятия; лицензирование, сертификация и аттестация профессиональных бухгалтеров в рамках перехода на международную систему бухгалтерского учета и отчетности; сосредоточение усилий на модернизации процедуры банкротства; разработка типовой формы финансово-экономической стратегии предприятия и включение ее в состав годовой бухгалтерской отчетности; постепенное сближение бухгалтерского, налогового и управленческого учета; инвентаризация и рыночная оценка имущественного комплекса (бизнеса) предприятий и переход к налогообложению недвижимого и движимого имущества по их рыночной стоимости; создание на предприятии развитой информационной инфраструктуры; развитие системы консалтинга в области управления качеством, сертификация предприятий; рационализация и аттестация рабочих мест в рамках системы научной организации труда; создание реестра российских предприятий и их паспортизация.

Основным органом, координирующим ход проведения экономической реформы российских предприятий в 2002–2010 гг., является Центр стратегических реформ предприятий (Центр реформ предприятий). Деятельность Центра реформ предприятий направлена на повышение социально-экономической эффективности деятельности российских предприятий. Он разрабатывает методические рекомендации и другие необходимые документы для проведения стратегического реформирования предприятий, типовую форму финансово-экономической стратегии, разрабатывает и регулярно публикует сводные рейтинговые оценки предприятий; участвует в процессе лицензирования высшего управленческого персонала и профессиональных бухгалтеров, в процессе лицензирования юридических лиц – конкурсных арбитражных управляющих, в процедуре финансово-экономического оздоровления перед возможной процедурой банкротства, в процессе аттестации рабочих мест предприятий; осуществляет ведение экономического реестра предприятий, паспортизацию предприятий и отслеживает основные экономические показатели их деятельности; координирует процесс инвентаризации и рыночной оценки имущественного комплекса предприятий. Центр выступает с законодательной инициативой по вопросам реформирования предприятий.

Разработка стратегии социально-экономического развития предприятия должна осуществляться на прочном фундаменте информационного и учетно-аналитического обеспечения. Систему информационного обеспечения составляют данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности, разнообразная маркетинговая рыночная информация. Однако многие экономические показатели и данные для их расчета находятся в различных, не свя-

занных в единую систему, учетных регистрах. Данные бухгалтерского и налогового учета часто не совпадают, а сами бухгалтерские оценки активов и обязательств предприятий отличаются от реальной рыночной стоимости. Действующая система информационного обеспечения нуждается в совершенствовании и реформировании.

Для координации и обобщения учетно-аналитической информации о предприятии целесообразно использовать сводный документ – финансово-экономический паспорт предприятия. Идея паспортизации уже была с успехом апробирована в экономике нашей страны. В 70-е годы промышленные предприятия уже составляли производственно-технической паспорт предприятия. В современных экономических условиях финансово-экономический паспорт необходим.

Финансово-экономический паспорт предприятия является основным документом для осуществления стратегического анализа, планирования, управления и контроля. Полная паспортизация предприятия проводится один раз в три года в сроки, установленные Центром реформ предприятий. Заполнение форм паспорта производится в строгом соответствии с инструкцией по его заполнению. Персональную ответственность за правильность данных паспорта несут директор и главный бухгалтер предприятия. Руководители предприятий обязаны в период между паспортизациями ежегодно предоставлять вкладные листы к паспорту со всеми существенными изменениями и дополнениями.

Хотя работа по составлению паспорта и будет требовать определенных затрат, но экономически эффект от этого мероприятия гораздо выше.

Экономическая политика государства была радикальна только в макроизмерении, а в области институциональных преобразований на микроуровне имела половинчатый, компромиссный характер – недостаточно эффективные формы и методы приватизации, отсутствие необходимой реформы социального сектора и трудовых отношений и т. п.

Проведение радикальной экономической реформы предприятий на современном этапе развития в рамках механизма стратегического управления, ориентированного на стоимость, позволит в ближайшее время существенно увеличить экономический потенциал отечественных предприятий и повысить уровень их конкурентоспособности.

Комплексная поэтапная реализация мероприятий, предусмотренных настоящей концепцией, позволит экономике нашей страны перейти на режим устойчивого экономического роста и социального благополучия.

Для дальнейшего развития российской экономики имеются уникальные территориально-природные условия, обеспеченность ресурсами, мощная производственная база, образовательно-культурный потенциал, прорывы в области высоких технологий и другие необходимые условия, являющиеся основой высокоэффективного менеджмента и бизнеса.

Глава 2

Методика формирования экономической стратегии промышленных предприятий

2.1. Место и роль экономической стратегии в управлении промышленным предприятием

В условиях централизованного управления экономикой страны стратегическое управление отдельным предприятием не входило в компетенцию его управленческого аппарата. Предприятию была отведена роль простого исполнителя решений, принимаемых на вышестоящем уровне. В условиях рыночных отношений, самостоятельности, ответственности предприятий за результаты своей деятельности возникает объективная необходимость определения тенденций изменения экономического состояния организации, ориентации в экономических возможностях и перспективах, оценки экономического положения других хозяйствующих субъектов. Предприятие нуждается в выработке экономической стратегии. В современных условиях каждое предприятие самостоятельно, руководствуясь действующими законодательными актами, регламентирующими правила ведения хозяйственной деятельности, и складывающейся на рынке конъюнктурой, принимает основополагающие, долговременные стратегические решения. Под экономической (финансово-экономической) стратегией понимают генеральную перспективную программу рационального использования имеющихся ресурсов, направленную на обеспечение роста рыночной стоимости предприятия, устойчиво высокой прибыли (высокого курса акций), роста портфеля заказов, сохранения ликвидности и приемлемого уровня риска. Экономическая стратегия направлена прежде всего на обеспечение экономической устойчивости предприятий. Таким образом, экономическая стратегия предприятия – это программа обеспечения предприятия необходимыми ресурсами и, следовательно, программа достижения нормальной экономической устойчивости в целях оптимизации получаемой прибыли и рыночной стоимости бизнеса. Это и является главной стратегической экономической целью предприятия. Эффективная и четко определенная хозяйственная стратегия делает предприятие сильным и устойчивым в финансовом отношении конкурентом на рынке.

Термин «стратегия» пришел в экономику из военного дела, где он означает искусство и науку управления крупными воинскими соединениями в длительных военных кампаниях [35, 107]. Понятие стратегии, взятое из военного лексикона, обозначает планирование и проведение в жизнь генеральной линии, связанной основной целью, исследование и комбинирование всех доступных средств и методов. В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долговременных мер и подходов. В рыночной экономике стратегический подход является необходимым условием существования организации, поскольку только он позволяет организации осознанно принять на себя приемлемый уровень риска и обеспечить ее рост и высокую доходность на значительном временном интервале. В рыночной экономике предприятиям нужна система основных и дополнительных целей, средств их достижения и критериев оценки.

Однако большинство российских предприятий в настоящее время не имеют достаточного опыта и соответствующей информационной базы для выработки стратегии. Отсутствуют и необходимые методические разработки в данной области исследования. В этих условиях практическая деятельность должна быть сосредоточена на кропотливой аналити-

ческой работе, определении стратегических проблем с последующей выработкой общей и функциональных стратегий.

В управлении организацией традиционно выделяется пять важнейших направлений: административное (общее, организационное) управление (включая управление персоналом), производственная деятельность, закупки (материально-техническое снабжение), маркетинг (включая сбыт) и экономическая деятельность. Их сравнительное значение зависит как от самой организации, так и от внешних условий ее функционирования. Переход экономики России к рыночным отношениям резко повышает значимость экономической функции в управлении организацией по сравнению с предшествующим периодом. Это вызвано резким усилением влияния финансово-кредитных рычагов на процесс расширенного воспроизводства. Рыночные условия производства и реализации продукции значительно повышают деловой риск, а неизбежное привлечение заемного капитала – собственно финансовый риск в деятельности организации. Чтобы снизить риск и вместе с тем обеспечить рост организации, необходимо предвидеть картину развития дела в относительно отдаленном будущем. Это видение позволяет установить желаемый уровень для данной организации и может служить ориентиром для определения уровня перспективных притязаний.

Такое предвидение целей организации и средств их достижения на длительную перспективу составляет сущность стратегии. Важно также, что стратегия должна содержать в себе показатели (индикаторы) фиксации степени достижения поставленных целей.

Стратегическое управление объединяет стратегический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации. Хозяйственная стратегия является сочетанием экономического и стратегического аспектов управления организацией, определяет на длительную перспективу ее цели, средства и показатели степени их достижения.

Основные задачи выбора экономической стратегии предприятия:

- разработка условий подготовки возможных вариантов формирования хозяйственных ресурсов и действий высшего руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния, ценовой стратегии с учетом финансового состояния, учетной стратегии;
- исследование характера и закономерностей функционирования экономики предприятия в рыночных условиях хозяйствования;
- оценка исходного экономического состояния с помощью стратегического анализа, стратегической оценки и определение основных путей его улучшения;
- определение экономических взаимоотношений с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней, банками и другими финансовыми институтами, направлений перспективных вложений высвобождающихся денежных средств, политики внешнеэкономической деятельности, способов проведения успешной экономической стратегии, выявление резервов и мобилизация ресурсов;
- обеспечение необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности ресурсами;
- оптимизация основных и оборотных средств, распределения прибыли, налоговых платежей с максимальным учетом возможных льгот и недопущением штрафных санкций и переплат налогов, инвестиций и источников средств для развития производства, эмиссионной деятельности и дивидендных выплат;
- прогнозирование балансовой прибыли на основе прогноза развития производственной деятельности, портфеля заказов, уровня ликвидности и уровня риска;
- анализ применяемых и выбор наиболее эффективных форм безналичных расчетов (в т. ч. с использованием вексельного обращения);

– изучение экономических стратегических взглядов вероятных конкурентов, их экономических возможностей, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению экономической устойчивости.

Особое внимание при выборе экономической стратегии необходимо уделять мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, правильному распределению и использованию прибыли, определению потребности в оборотных средствах, рациональному использованию капитала предприятия.

Отобранные задачи должны отвечать следующим требованиям: реалистичность, гибкость, измеримость, привлекательность, согласованность. Решение перечисленных ключевых задач осуществляется на основании предложенного в учебнике методологического аппарата.

Как важная часть экономической функции управления организацией экономическая стратегия дополняется и другими элементами – экономической политикой и экономической тактикой. Укажем на отличительные черты этих компонентов экономической функции. С точки зрения преимущественной ориентации в экономической стратегии главное – цели и средства, в экономической тактике – организация финансового дела (организационные структуры, распределение ответственности и полномочий). С точки зрения временного горизонта экономическая стратегия долгосрочна, тогда как экономическая политика среднесрочна, а экономическая тактика краткосрочна. Временные рамки для экономической стратегии составляют пять и более лет, для экономической политики – от одного года до пяти лет, для экономической тактики – до одного года. С внешней средой экономическая стратегия связана поиском и формированием новых взаимодействий (новые поставщики и потребители, новые источники финансирования), а экономическая политика и экономическая тактика связаны поддержанием и корректировкой «старых» взаимодействий. Можно сказать, что экономическая стратегия определяет своеобразный «вид с высоты» на ожидаемую экономическую деятельность организации, когда мелкие детали намеренно не различаются, с тем чтобы крупные детали сформировали ее целостную обширную картину. Естественно, что экономическая стратегия является основой для формирования и корректировки экономической политики и тактики.

Экономическая стратегия включает систематические действия с финансами предприятия на долговременную перспективу для достижения более обширных целевых установок, поставленных в общих или маркетинговых планах.

Экономическая политика представляет собой структуру правил и ограничений, внутри которых и, возможно, благодаря которым, принимаются финансовые решения среднесрочного характера, вытекающие из экономической стратегии. Если экономическая политика представляет собой результат реализации в основном внутренних целей финансового характера, то экономическая стратегия, помимо внутренних целей, отражает долговременные, сориентированные на рынок, или внешние цели предприятия. Экономическая стратегия разрабатывается и утверждается менеджерами высшего звена управления, выбор экономической политики осуществляется менеджерами среднего уровня управления, экономическая тактика носит преимущественно оперативный характер. Экономическая тактика по своей природе почти всегда краткосрочна, она может изменяться несколько раз за срок действия стратегии, частью которой она является, и представляет собой практические средства обеспечения ежедневной реакции на изменение условий рынка. На практике возможны случаи, когда у предприятия выработана экономическая политика, но не разработана стратегия. Часто экономическую тактику, предполагающую большое многообразие действий, ошибочно поднимают до уровня политики или же стратегии.

Значит, экономическая стратегия, экономическая политика и экономическая тактика представляют собой выражение потребностей, целей и средств их достижения на различные

периоды времени и на различных уровнях управления. Только на основе взаимосвязи и взаимодействия указанных компонентов экономической функции возможно принятие обоснованных экономических решений с надежным механизмом их реализации.

С другой стороны, являясь частью корпоративного управления, экономическая стратегия интегрирована в общую стратегию организации, которая определяет единые цели для будущего развития, распределяет цели в основные сферы, формирует основные правила поведения, указывает факторы, необходимые при учете, разработке и принятии экономических и инвестиционных решений.

Следует отметить, что существует несколько общепризнанных подходов к стратегии вообще и экономической стратегии в частности. Первый подход состоит в том, что стратегию рассматривают как одну из функций системы управления наряду с прогнозированием (планированием), учетом, контролем, анализом и регулированием. Второй подход предполагает определение стратегии с кибернетических позиций как системы с управляющими и управляемыми элементами, входными и выходными параметрами, прямыми и обратными связями. И наконец, третий подход предусматривает стратегию как позицию или как процесс [14, 51]. Представление стратегии как позиции предполагает определение местоположения организации в окружающей обстановке. Взгляд на стратегию как на процесс зависит от того, как стратегия формируется и реализуется (в т. ч. с использованием стратегических моделей). Безусловно, каждый из указанных подходов имеет право на существование. В том числе и понимание того, что экономическая стратегия есть программа рационального использования экономических ресурсов по определенному критерию. Для формирования экономической стратегии используются приемы стратегического финансового анализа и прогнозирования. Выбор стратегии основывается на информационной базе бухгалтерского и статистического учета, данных маркетинговых исследований, а степень реализации стратегии определяется по данным последующего контроля и регулирования. Поэтому вовсе не обязательно вводить дополнительную функцию управления, полностью вытекающую из перечисленных общепринятых функций. Экономическая стратегия в определенном смысле является функциональной подсистемой эффективного использования финансов предприятий и теснейшим образом связана с подсистемами обеспечения, в том числе и учетноаналитического. Однако основной организационной единицей в данном исследовании является предприятие с его внутренними взаимосвязями и внешним окружением. При этом полученные результаты и закономерности могут быть спроецированы при прочих равных условиях на экономические субъекты более высокого уровня. Поэтому целесообразно предприятие или процесс его функционирования рассматривать как систему по основной экономической модели со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Таким образом, *экономическая стратегия* – это не столько функция или система, сколько процедура действий, совокупность экономических решений по отдельным ее субстратегиям. Что же касается взгляда на стратегию как на позицию и как на процесс, то здесь предпочтительным будет комбинированный подход, ибо формирование, т. е. выбор и обоснование экономической стратегии предприятия основывается прежде всего на стратегическом анализе и прогнозах развития предприятия и на стратегическом анализе окружающей среды.

Принятие решения по выбору экономической стратегии выполняется в конечном счете в результате анализа ряда альтернативных решений, учитывающих компромисс между требованиями прибыльности, обеспеченности портфеля заказов, ликвидности и приемлемости уровня риска. Рациональное сличение этих факторов обеспечивает экономическую устойчивость организации.

Все отдельные функциональные стратегии организации связаны между собой, но только экономическая наиболее тесно связана с другими стратегиями. Не будет преувели-

чением сказать, что именно она в наибольшей мере выполняет системообразующую роль в объединении отдельных элементов общей стратегии организации.

Экономическая стратегия тесно взаимосвязана с бухгалтерским учетом и отчетностью организации и других субъектов хозяйствования. Связь системы учета с экономической стратегией показана на рис. 2.1. Функция учетно-аналитического обеспечения должна осуществляться единым блоком в составе бухгалтерского учета, финансового анализа и управленческого производственного анализа. В процессе учетно-аналитического обеспечения происходит интерпретация данных информационной системы бухгалтерского учета, статистического учета, маркетинга и обосновываются определенные аналитические выкладки, составляющие впоследствии основу для принятия управленческих решений.

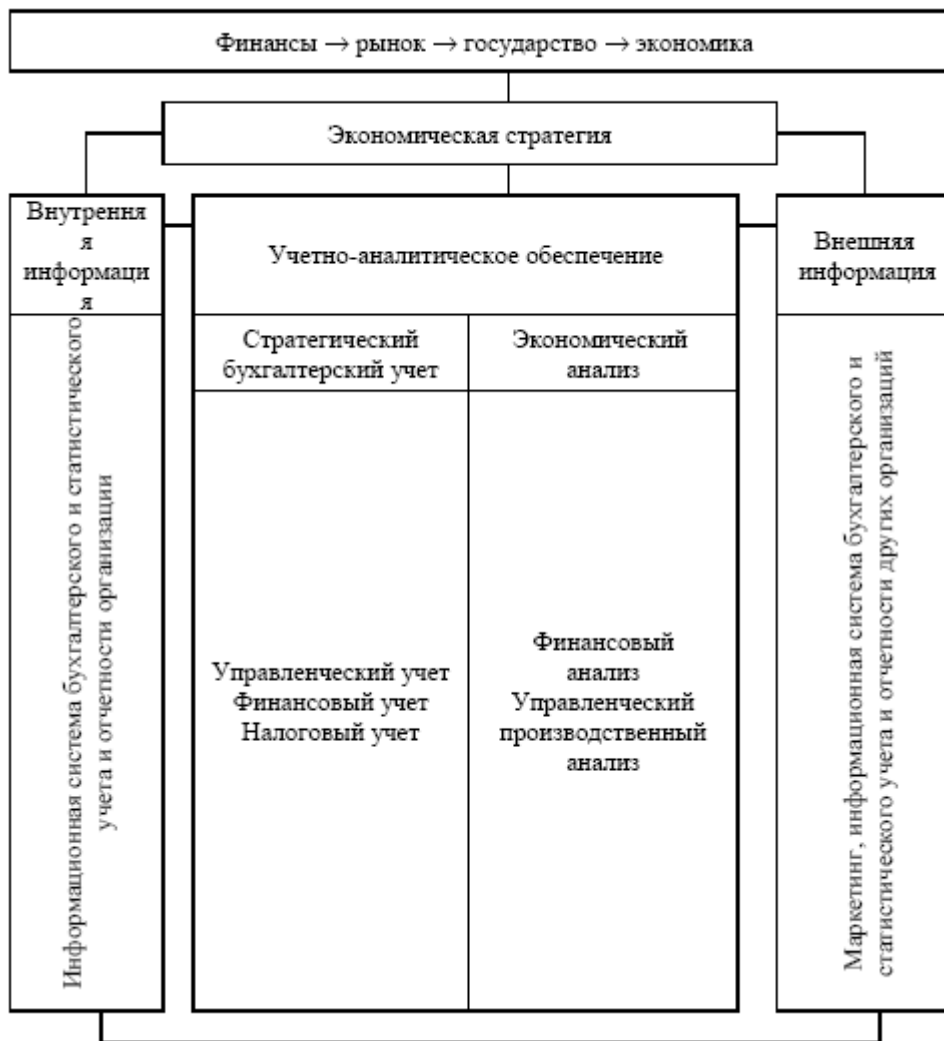


Рис. 2.1.
Взаимосвязь бухгалтерского учета с экономической стратегией

Указанный подход к выбору экономической стратегии отражает управленческую природу учетно-аналитической деятельности.

Экономическая стратегия находится в тесной взаимосвязи с финансовым состоянием организации. Однако эта взаимосвязь не является жестко детерминированной. Во-первых, финансовое состояние организации зависит не только от реализуемой экономической стратегии, но и от других весьма значимых факторов, среди которых следует выделить такие стратегические сферы хозяйственной деятельности организации, как исходные деловые

параметры организации (величина, структура и цена капитала, структура и качество активов, степень диверсификации деловой активности), макроэкономические правила ведения дела. Во-вторых, экономическая стратегия зависит не только от текущего финансового состояния организации, хотя и необходимо вырастает из него. На выбор экономической стратегии, кроме финансового состояния, существенно влияют и другие параметры организации, а также внешние условия ее деятельности.

Значимость экономических стратегий организаций распространяется и за их пределы. Наличие у организаций и их объединений экономических стратегий позволяет региональным органам государственного и муниципального управления сформировать региональную экономическую стратегию регулирования экономической сферы, поддержки ее приоритетных направлений. Региональная экономическая стратегия должна строиться в рамках действующей государственной экономической концепции на основе сравнительного анализа финансового состояния организаций региона и их экономических стратегий. Решение такой задачи потребует реформирования учетной и аналитической систем организаций.

Выяснив место и роль экономической стратегии в управлении организацией, перейдем к исследованию ее структуры и классификации видов экономических стратегий.

2.2. Классификационная модель экономических стратегий

Под структурой экономической стратегии понимают совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (компонентов), которая проявляется с помощью определенного классификационного признака. Каждому такому признаку соответствует структура.

Использование классификационных моделей видов экономических стратегий имеет важное аналитическое значение уже на начальных этапах выбора экономической стратегии предприятия. Применение таких моделей позволяет идентифицировать экономическую стратегию, разделить ее на отдельные субстратегии, образующие дерево экономической стратегии, и произвести последующий анализ-синтез экономической стратегии в целом. Кроме того, использование данного аналитического метода позволяет финансовому менеджеру абстрагироваться от несущественных деталей и сосредоточиться на ключевых проблемах выбора экономической стратегии.

В качестве первого классификационного признака можно взять выполняемую в стратегии «внутреннюю» функцию. В этом случае экономическая стратегия является единством целей, средств и индикаторов. Модель структуры экономической стратегии по внутренним функциям компонентов представлена на рис. 2.2.

Цели реализуют функцию целеполагания стратегии, средства достижения целей выражают функцию целеуказания и определяют пути достижения поставленных целей. Индикаторы осуществляют функцию самоконтроля стратегии, указывая способ фиксации степени достижения каждой цели и измеряя эффективность использования средств. Представление экономической стратегии подобной функциональной структурой не противоречит данному ранее определению экономической стратегии как сочетания целей и программ их достижения. Напротив, выделение в экономической стратегии целей, средств и индикаторов означает, что, во-первых, стратегические программы должны быть целевыми и, во-вторых, они должны содержать в себе инструменты контроля степени их реализации, т. е. степени достижения поставленных стратегических целей. Таким образом, цели включаются в экономическую стратегию, а не являются для нее лишь тем маяком, которого стратегия должна достичь.

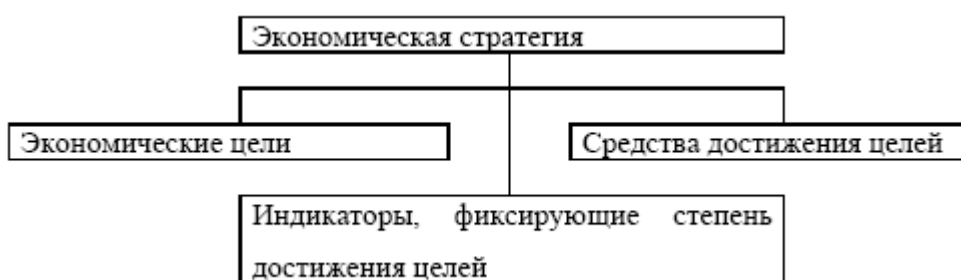


Рис. 2.2. Модель структуры экономической стратегии по внутренним функциям компонентов

Цели экономической стратегии образуют иерархическую систему – дерево целей предприятия. В целом система целей экономической стратегии подчинена общей (корпоративной) цели организации – росту богатства владельцев (акционеров) организации. Богатство владельцев организации в свою очередь определяется суммой чистой прибыли, получаемой в течение длительного (стратегического) временного периода.

Главную цель экономической стратегии можно определить следующим образом. Генеральная базисная цель экономической стратегии – максимизация собственного капитала

и чистой прибыли при прочих равных условиях (приемлемый уровень портфеля заказов, ликвидности, риска и других показателей-ограничителей). Такая формулировка предпочтительна, поскольку она строится на показателе, который определяется по данным бухгалтерского учета и отчетности.

Однако следует отметить, что такое определение генеральной цели справедливо в общем случае только при прочих равных условиях. В целом же возможны следующие основные типы ориентации предприятия на прибыль:

- максимизация прибыли – целесообразно использовать в ситуации быстрого роста, стабильного развития или же в отдельные краткосрочные периоды;
- получение удовлетворительной прибыли, учитывая альтернативные доходы, риск потерь, уровень монопольных ограничений;
- минимаксимизация экономических результатов – максимум минимально ожидаемых доходов и минимум максимально ожидаемых потерь, необходимость страховой стратегии от убытков, в результате действий конкурентов;
- неприбыльная мотивация – позиция рыночного лидерства, удовлетворение потребностей заказчиков, имидж фирмы, условия благосостояния персонала, уровень производительности труда, инновационный климат [71].

Каждое предприятие индивидуально выбирает тип ориентации на прибыль. В условиях высокого уровня налогообложения и инфляции, либерализации цен, жесткой кредитной политики предприятие ориентируется прежде всего на оптимизацию налоговых платежей. Поэтому применительно к условиям переходного периода к рынку для отечественных производителей характерны цели получения удовлетворительной прибыли и минимаксимизации экономических результатов. В условиях же стабильного функционирования рыночной экономической системы экономическая стратегия предприятия направлена в первую очередь на получение достаточной прибыли. По мере стабилизации экономики нашей страны преобладающей станет установка на максимизацию прибыли.

Естественно, что генеральная цель экономической стратегии имеет конкретную общую ориентацию, которая обусловлена текущим экономическим состоянием организации и объективными возможностями ее роста. Такая ориентация генеральной цели определяет вид экономической стратегии. Виды экономических стратегий различаются уровнем и динамикой максимизации чистой прибыли (рис. 2.3).

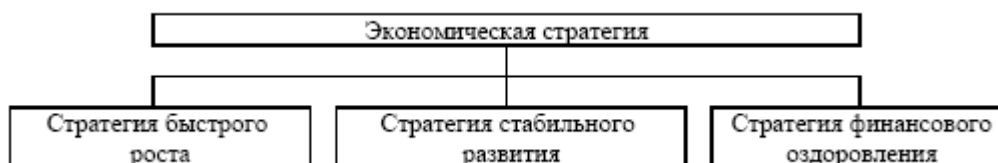


Рис. 2.3. Основные виды экономических стратегий по уровню и динамике максимизации прибыли

I. Если организация имеет удовлетворительное финансовое состояние и необходимые условия для быстрого роста, то стратегия максимизации чистой прибыли предусматривает значительный ежегодный темп прироста этой прибыли при небольшой величине ее начального объема. В этом случае мы имеем экономическую *стратегию быстрого роста организации*.

II. Если организация имеет благополучное финансовое состояние и условия стабильного роста, то стратегия максимизации чистой прибыли означает небольшой ежегодный темп прироста (на уровне темпа прироста деловой активности экономики страны в целом)

при значительной величине объема прибыли. Такой ситуации соответствует экономическая *стратегия стабильного развития организации*.

III. Если организация имеет неудовлетворительное финансовое состояние и трудные условия для роста, то стратегия максимизации чистой прибыли означает обеспечение такой величины прибыли, которая достаточна для финансового оздоровления организации и подготовки условий перехода к одной из стратегий, указанных выше. В этом положении следует говорить о *стратегии финансового оздоровления организации*. Итак, мы имеем три основных вида экономических стратегий. Принимая во внимание кризисное состояние российской экономики, в настоящем исследовании делается упор на стратегию финансового оздоровления организации.

В целевой задаче максимизации прибыли очень важным является вопрос формирования хроноструктуры (временной структуры) потребляемой прибыли в стратегическом периоде. По виду хроноструктуры максимизации потребляемой прибыли А. А. Кугаенко и М. П. Белянин [56] предлагают три возможных типа экономических стратегий.

1. Стратегия максимизации потребляемой прибыли на начальном этапе стратегического периода без учета ее величины на остальных этапах этого периода. Это очень опасная стратегия, которая может быстро привести организацию к трудностям в генерировании прибыли, а затем и к возможному банкротству.

2. Стратегия максимизации совокупной потребляемой прибыли за весь стратегический период. Такая стратегия предполагает низкий уровень потребления и высокий уровень накопления на начальном этапе стратегического периода, что позволяет обеспечить высокий уровень потребления на конечном этапе этого периода. Эта стратегия дискриминирует настоящее потребление в пользу будущего, тогда как первая стратегия дискриминирует будущее потребление в пользу сегодняшнего потребления.

3. Третья стратегия является определенной комбинацией первых двух. В целом более предпочтительной является гибкая комбинированная стратегия потребляемой прибыли в стратегическом периоде. При правильном определении удельного веса составляющих стратегий в их комбинации можно получить стратегию, наиболее предпочтительную для данной организации. По характеру реализации в отдельные периоды времени экономическая стратегия может быть: наступательной (модель активного приспособления), оборонительной (модель консервативного поведения), комбинированной (смешанная модель) [64].

Предприятие в рамках выбранной общей модели поведения имеет возможность разработать для себя конкретную стратегию ориентации на прибыль.

Основные принципы формирования системы целей экономической стратегии:

– цели должны быть реалистичными (достижимыми, осуществимыми), согласованными (совместимыми), ранжированными по временным периодам, понятными для исполнителей;

– цели должны опираться на исходные и перспективные позиции предприятия (прежде всего финансовые), определять конечные результаты финансовохозяйственной деятельности, быть сопоставимыми с аналогичными целевыми установками конкурентов.

Гибкие экономические стратегии должны быть сформированы в виде определенных целевых коридоров для своевременного приспособления к изменениям внутренней и внешней среды.

Что касается средств достижения целей и индикаторов, фиксирующих степень достижения поставленных целей, то они (вместе с целями) составляют содержание программ реализации экономической стратегии. В этом проявляется взаимосвязь стратегического финансового анализа, стратегического выбора и реализации экономической стратегии. Завершив рассмотрение структуры экономической стратегии с точки зрения выполняемых ею внут-

ренних функций, перейдем к анализу ее структуры с точки зрения внешних функций в экономической деятельности организации. Эта структура представлена классификационной моделью в виде дерева субстратегий на рис. 2.4. На первом уровне структурирования представляется целесообразным выделить шесть видов стратегий предприятия.



Рис. 2.4. Классификационная модель структуры финансово-экономической стратегии по внешним функциям экономической деятельности

Налоговая стратегия состоит из стратегии уплаты налогов без применения специальных способов минимизации налоговых платежей и стратегии минимизации налогов специальными средствами планирования.

Инвестиционная стратегия включает в себя: стратегию краткосрочного финансового инвестирования, коммерческого кредитования потребителей, долгосрочных экономических инвестиций (инвестирование в долгосрочные малорисковые ценные бумаги, диверсифицированный портфель, инвестирование в рискованные ценные бумаги с высокой ожидаемой доходностью), производственных инвестиций (расширение дела, диверсификация производимой продукции). В целом же инвестиционная стратегия состоит из стратегий инвестиций, реинвестиций и дезинвестиций. В общем виде инвестиционная стратегия включает в себя: стратегию экономических инвестиций, материальных инвестиций и нематериальных инвестиций. В настоящей работе приводятся и другие классификационные группировки инвестиционной стратегии.

Структура дивидендной стратегии включает: стратегию установления дивиденда по остаточному принципу, постоянной доли выплачиваемых дивидендов в прибыли, постоянного темпа прироста дивиденда на одну акцию, низкого регулярного гарантированного дивиденда с добавлением экстрадивиденда. Таким образом, дивидендная стратегия может предполагать стратегии высоких дивидендов, желаемых дивидендов, приемлемых дивидендов и низких дивидендов.

Стратегия финансирования, тесно связанная с инвестиционной стратегией, состоит из стратегии самофинансирования, стратегии долевого финансирования, стратегии долгового финансирования, смешанной стратегии финансирования.

С точки зрения соотношения собственного и заемного капитала различают следующие стратегии: бездолговую, осторожного риска, умеренного риска, активного риска, агрессивного риска, азартного риска, авантюрного риска.

По временным периодам различают стратегию краткосрочного финансирования и стратегию долгосрочного финансирования. Стратегия краткосрочного финансирования определяет стратегические аспекты финансового управления краткосрочными активами и

пассивами. Стратегия долгосрочного финансирования связана с определением источников финансирования долгосрочных инвестиционных проектов, которые характеризуются значительным периодом окупаемости и весьма низкой ликвидностью. Отдельными элементами стратегии финансирования являются стратегия факторинга и стратегия лизинга. Специфическим видом стратегии финансирования выступает эмиссионная стратегия, которая определяет сочетание и временную последовательность отдельных выпусков ценных бумаг того или иного вида, а также возможное использование услуг других организаций, специализирующихся на подготовке, выпуске и размещении ценных бумаг (андеррайтинге).

Стратегия ценообразования состоит из стратегии функционирования на пороге рентабельности при минимально возможных ценах и стратегии функционирования с максимально возможными ценами (высокими ценами). Ценовая стратегия, тесно связанная с конкурентной стратегией и общей маркетинговой стратегией, может предусматривать: сознательную стратегию увеличения доли рынка, стратегию сохранения (замораживания) доли рынка и стратегию сокращения доли рынка. Разработка ценовой стратегии основана на использовании альтернативных методов определения цен: определение цены на основании издержек производства, определение цены с ориентацией на спрос, определение цены с ориентацией на уровень конкурентоспособности как производимой продукции, так и предприятия в целом [103, 106].

Учетная стратегия предприятия включает: амортизационную оценку (равномерную или ускоренную амортизацию), оценку хозяйственных средств и их размещения, оценку источников хозяйственных средств, оценку экономических результатов, отражение фактов хозяйственной деятельности, составление баланса, консолидацию учета и отчетности, организацию бухгалтерской службы, информационные технологии обработки учетных данных.

Таким образом, экономическая стратегия является единством выполняемых ею внутренних и внешних функций. Классификационная модель структуры экономической стратегии по функциям в экономической деятельности является основополагающей в процессе учетно-аналитического обеспечения выбора экономической стратегии. Указанная классификационная модель позволяет рассмотреть экономическую стратегию глубже с разных сторон, а также осуществить ее последовательный анализ-синтез по отдельным субстратегиям в их взаимосвязи и взаимозависимости. Развернутая классификационная модель хозяйственной стратегии представлена в Приложении 1.

Определение основных видов экономических стратегий и их декомпозиционных структур позволяет повысить эффективность стратегического анализа и обеспечить более обоснованный выбор экономической стратегии.

2.3. Методика выбора вариантов стратегии предприятия

Выбор экономической стратегии целесообразно рассматривать как в узком, так и в широком смысле. Выбор экономической стратегии в узком смысле – это принятие решения о практической реализации. В широком смысле выбор экономической стратегии – это итеративный процесс формирования, анализа и оценки эффективности, который также завершается принятием решения. Выбор экономической стратегии предприятия предусматривает определение генерального направления развития.

Выбором экономической стратегии организация определяет финансовые цели и средства для обеспечения реализации ее миссии. Выбор экономической стратегии на основе учетно-аналитического обеспечения предприятия заключается в последовательном формировании системы целей, множеств обеспечивающих их подцелей (задач), типовых и специальных комплексов мероприятий, системы критериев оценки эффективности, ограничений при принятии обоснованных управленческих экономических решений.

Представляется, что процесс выбора экономической стратегии должен базироваться на основе оценки стартовых условий функционирования организации и предвидения сценариев будущего поведения организации в рамках целей стратегии. Принципиально этот процесс может состоять из двух основных частей:

- исследования и формирования совокупности возможных стратегий в зависимости от реального финансового состояния предприятия и от сценариев его будущего развития;
- выбора определенной стратегии.

Рассмотрим в укрупненном виде основные концептуальные этапы выбора экономической стратегии, отмечая их основное содержание и ключевые позиции.

Этап 1. Определение вида возможных стратегий(3)

На этом этапе определяется один из трех основных видов возможных стратегий – стратегия быстрого роста, стратегия стабильного развития или стратегия финансового оздоровления. При этом следует учесть, разрабатывала ли организация раньше экономическую и общую стратегию или приходится начинать заново. Если предприятие впервые разрабатывает свою экономическую стратегию, то сначала происходит оценка текущего финансового положения, а затем осуществляется весь комплекс мероприятий по выбору стратегии согласно алгоритму, приведенному ниже. Если же предприятие функционирует в рамках ранее принятой экономической стратегии, то оно имеет возможность использовать действующую экономическую стратегию с небольшими изменениями и дополнениями или провести концептуальный пересмотр действующей стратегии. В этом случае на первоначальном этапе, наряду с оценкой текущего финансового положения организации, происходит оценка текущей экономической стратегии, исследуются последние действия руководства по реализации ранее принятой стратегии. В дальнейшем выбор экономической стратегии осуществляется по предложенной методике через анализ накопившихся стратегических проблем. И в том, и в другом случае учитываются социальная ориентация организации, структура, система и стиль управления, культура и духовные ценности, стандарты и традиции поведения, другие факторы нефинансового характера. На этом этапе определяется система целей с выделением генеральной цели и проводится предварительный стратегический анализ с построением системы показателей.

Этап 2. Анализ возможных стратегий(3)

На этом этапе на основе сценариев будущего поведения организации и внешней среды, полученных в процессе моделирования, формируется набор возможных экономических стратегий. Здесь осуществляется более глубокий стратегический анализ. В ходе такого анализа происходит рассмотрение широкой совокупности возможных гипотез поведения организации, осуществляется учет лимитирующих факторов, в том числе установленных государством ограничений, учет многокритериальности оценки результатов применения рассматриваемых стратегий, производится структуризация возможных стратегий: во-первых, выявление целей, средств и индикаторов, а во-вторых, определение структурных компонентов по внешним функциям с помощью классификационной модели экономической стратегии. Затем осуществляется предварительная оценка каждой возможной экономической стратегии по интегральному критерию величины чистой прибыли, обеспеченности портфеля заказов, ликвидности и риска. Выработка эффективной интегральной экономической стратегии происходит на основе непрерывного учета и анализа взаимосвязей и взаимозависимости всех частных субстратегий (налоговой, инвестиционной, дивидендной, ценовой, учетной, стратегии финансирования). Проведение данных исследований административными органами управления организации осуществляется при параллельном консультировании с руководителями производственных звеньев. Возможно внешнее финансовое консультирование с использованием услуг специалистов аудиторских и консалтинговых фирм. В результате на данном этапе определяется совокупность сочетаний возможных стратегий поведения организации с возможными значениями показателей финансово-хозяйственной деятельности в стратегическом временном периоде.

Этап 3. Выбор стратегии(3)

На этом этапе осуществляется собственно выбор экономической стратегии организации. Из совокупности возможных стратегий выбирается наиболее приемлемая экономическая стратегия и уточняются ее цели, средства и индикаторы. Выбор экономической стратегии осуществляется при помощи сравнительного анализа на основе принципов и критериев. Отметим наиболее принципиальные моменты. Во-первых, на этом этапе следует комплексно, глубоко и детально исследовать взаимосвязь экономической стратегии с прибылью, портфелем заказов, ликвидностью и риском. Во-вторых, при выборе не следует ограничиваться рассмотрением одного наиболее вероятного сценария будущего поведения организации. В-третьих, не следует ограничиваться рассмотрением только легко достижимой экономической стратегии. Хотя несомненно, что, при прочих равных условиях предпочтение следует отдать стратегии, наиболее подходящей для реализации в данной организации в данный момент. В результате определяется рекомендуемая к реализации экономическая стратегия. Процесс выбора экономической стратегии должен подчиняться следующим основным принципам:

1. Экономическая стратегия согласуется с организацией:

- с ее уставными целями и нормами;
- с общей стратегией в целом и с другими компонентами;
- не противоречит стратегическим финансовым целям филиалов и дочерних фирм;
- реализуется и контролируется силами организации, соответствует ожидаемому потенциалу;
- сохраняет эволюционный характер экономической деятельности;
- концентрируется на ключевых проблемах экономической деятельности.

2. Экономическая стратегия имеет внутреннюю согласованность своих структурных компонентов:

- является единством экономических целей, средств и индикаторов степени их достижения;
 - является единством своих функциональных элементов (компонентов);
 - осуществляется в процессе научно-аналитического исследования, когда оценка финансового риска интегрирована в экономическую стратегию организации;
 - строится и реализуется на единой информационной базе, основу которой составляют данные бухгалтерского учета и отчетности;
 - является единством содержательного и формализованного описания;
 - согласуется с экономической политикой и с экономической тактикой.
3. *Экономическая стратегия согласуется с внешней средой:*
- с потенциалом изменения окружающей среды;
 - основывается как на законах макроэкономики, так и на законах микроэкономики.

Указанные основные группы принципов позволяют подойти к процессу формирования стратегии всесторонне и обоснованно. В общем случае основополагающим является принцип аналитического характера выбора экономической стратегии. Экономическая стратегия должна предусматривать возможность целенаправленного совершенствования отдельных функциональных блоков, элементов системы и любой ее совокупности. Особое место в процессе учетно-аналитического обеспечения выбора экономической стратегии отводится рассмотрению взаимосвязи между четырьмя основными параметрами – чистой прибылью, портфелем заказов, ликвидностью и риском. Стратегическая взаимосвязь перечисленных параметров составляет сущность совокупного критерия выбора экономической стратегии (рис. 2.5).

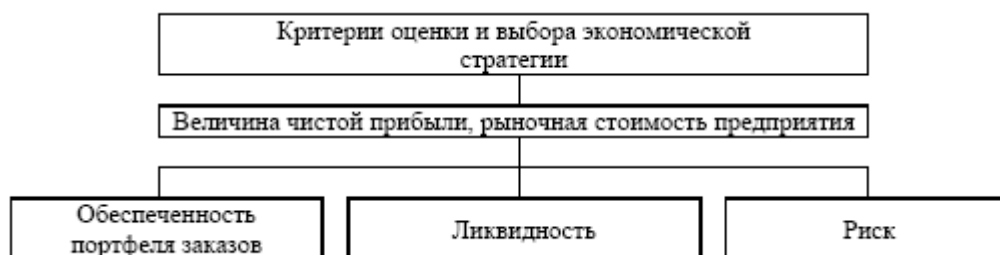


Рис. 2.5. Критерии оценки и выбора экономической стратегии

На основании проведенного критериального анализа в символах целевую функцию экономической стратегии можно представить следующим образом:

$$\max CK(P) = F \times (X_n, L, R),$$

где СК – собственный капитал,
Р – чистая посленалоговая прибыль,
L – ликвидность,
R – финансовый риск,
X_n – портфель заказов

В ходе выбора экономической стратегии предприятия возможны два варианта: случай явного доминирования одного критерия – доминирующего показателя и случай наличия нескольких равнозначных критериев (здесь целесообразно предусмотреть способ сведения многих критериев к одному).

В общем случае менеджер-аналитик может выбрать одну из стратегий исследования:

- стратегию компенсации, когда критерии сравниваются для различных альтернативных стратегий;

– стратегию исключения, когда сравниваются значения критериев от дельной альтернативы с определенными пороговыми экстремальными значениями с целью исключения анализируемой альтернативы из последующего рассмотрения.

В исследовании отстаивается точка зрения, согласно которой предпочтительным является случай доминирования одного, но интегрального критерия – чистой прибыли. По этому критерию и производится окончательный выбор экономической стратегии из ряда рассматриваемых альтернативных решений. В то же время прогнозируемые ожидаемые значения показателя чистой прибыли целесообразно сравнивать с пороговыми значениями этого показателя. Если прогнозные данные оказываются ниже пороговых значений, экономическая стратегия исключается из рассмотрения. В интегральном критерии чистой прибыли частично присутствуют субкритерии портфеля заказов, ликвидности и риска.

Процесс принятия рационального решения по выбору экономической стратегии представлен на рис. 2.6.

Приведенная схема конкретизирует основные концептуальные этапы процесса выбора экономической стратегии и является конкретным руководством к действию.



Рис. 2.6. Схема принятия решения по выбору экономической стратегии

Помимо анализа финансового состояния предприятия в процессе выбора экономической стратегии важное место отводится стратегическому анализу направлений развития предприятия на перспективу. Стратегический анализ составляет сущность процесса обоснования выбора экономической стратегии предприятия (рис. 2.7).

Выработка экономической стратегии с учетом стратегического анализа предполагает:

- получение полной и достоверной информации;
- финансово-экономический анализ деятельности предприятия (портфеля заказов, внутренней и внешней среды, ресурсов, сильных и слабых сторон деятельности предприятия, возможностей и срывов, действий конкурентов, действий государственных органов власти, финансового риска, отклонений, организационной структуры и организационной культуры, действий стратегических инвесторов и реакций акционеров, неэкономических факторов).

После принятия решения о выборе конкретной экономической стратегии следует разработать механизм ее реализации.

Формирование экономической стратегии развития промышленных предприятий должно осуществляться прежде всего на принципах менеджмента.

Структуру корпоративного менеджмента по отдельным видам в целом можно представить в виде следующей формулы:

$$M = Om + Пм + Фм + Км + Им + Эм + Мвэд + + Ам + См + Мм + АНм + Дм,$$

где Ом – общий менеджмент;

Пм – производственный менеджмент;

Фм – финансовый менеджмент;

Км – кадровый менеджмент;

Им – инвестиционный и инновационный менеджмент;

Эм – экологический менеджмент;

Мвэд – менеджмент внешнеэкономической деятельности;

Ам – административный менеджмент;

См – стратегический менеджмент;

Мм – мотивационный менеджмент;

АНм – антикризисный менеджмент;

Дм – другие виды менеджмента.



Рис. 2.7. Структура стратегического финансового управления

Ключевым элементом указанной структуры в рамках выбора и обоснования экономической стратегии развития предприятия являются, по мнению автора, стратегический менеджмент и производственный менеджмент. Структура стратегического менеджмента, в свою очередь, определяется по следующей формуле:

$$См = Са + Со + Св + Рс + Ск + Суч,$$

где Са – стратегический анализ;

Со – стратегическая оценка или оценочный менеджмент;

Св) – стратегический выбор (формирование стратегии);

Рс – реализация стратегии или стратегический процесс;

Ск – стратегический контроль или аудит;

Суч – стратегический учет собственности.

Ключевая задача стратегического менеджмента состоит в создании на основе имеющихся или перспективных ресурсов и компетенций оптимального стратегического потенциала предприятия с использованием стратегического рычага и стратегических факторов. Для стратегического менеджмента должны быть характерны полная сбалансированность и согласованное взаимодействие всех его структурных элементов.

Структура производственного менеджмента определяется по формуле:

$$Пм = Уп + Упто + Ук + Ур + Ус$$

где Уп – управление производством;

Умто – управление материально-техническим обеспечением;

Ус – управление сбытом;

Ук – управление качеством;

Ур – управление совокупным работником;

Ус – управление сбытом.

В рамках выбора и обоснования хозяйственных стратегий промышленных предприятий на основе принципов менеджмента в современных экономических условиях основной упор должен быть сделан прежде всего на оценочный менеджмент в рамках стратегического менеджмента и на менеджмент качества в рамках производственного менеджмента.

2.4. Применение моделей при выборе экономических стратегий

В рамках аналитического обеспечения выбора экономической стратегии первостепенное значение приобретают вопросы анализа структурных элементов стратегии, анализа риска, применения моделей в анализе, предшествующие анализу и синтезу экономической стратегии организации в целом. Модели прогнозирования и целеполагания занимают центральное место в методическом и методологическом арсенале по выбору финансово-экономической стратегии в ситуации риска. Использование традиционных моделей прогнозирования в условиях рынка далеко не всегда приводит к оптимальным финансовым решениям. Поэтому в работе предлагаются специальные модели по выбору экономической стратегии, к их числу относятся: классификационная модель структурной экономической стратегии и основная финансово-экономическая имитационная модель предприятия. Предпосылками к построению указанных моделей послужили труды ряда отечественных авторов в области моделирования экономических процессов [36, 74]. Основную финансово-экономическую модель предприятия можно представить следующим образом:

$$P(CK) = (1 - a) \times (Z1Xn1 + Z2Xn2 + Z3Xn3 + Z4Xn4 + Z5Xn5 + Dv) \rightarrow \max,$$

где P – чистая прибыль;

CK – собственный капитал;

a – налог на прибыль (налог в пользу надсистемы);

$Z1, Z2, Z3, Z4, Z5$ – векторы цен по соответствующим частям портфеля, состоящие из векторов цен на готовую продукцию и векторов цен на ресурсы;

$Xn1$ – часть портфеля, связанная с выполнением государственного заказа в рамках федеральной контрактной системы;

$Xn2$ – часть портфеля, связанная с выполнением заказа;

$Xn3$ – часть портфеля, реализуемая по контрактной (рыночной) стоимости;

$Xn4$ – часть портфеля предприятий холдинга;

$Xn5$ – прочая часть портфеля, характеризующая прочую реализацию;

Dv – размер внереализационных доходов за вычетом расходов $Dv = Dv1 - Dv2$.

$$Xn = Xn1 + Xn2 + Xn3 + Xn4 + Xn5,$$

где Xn – размер общего портфеля заказов.

$$\text{Max. } Pr = (\sum ZeVe - \sum FiZi - PP) \times (1 - a),$$

$$(\sum FiZi + PP) \rightarrow \min,$$

$$S = \sum FiZi + PP,$$

где Pr – посленалоговая прибыль от реализации продукции;

Ze – цена единицы продукции определенного вида;

Ve – количество проданных единиц продукции;

Fi – общее количество i -го фактора производства;

Zi – цена единицы i -го фактора производства;

PP – фиксированные (постоянные) платежи.

$$P = P1 + P2 + P3,$$

где $P1$ – прибыль, направляемая на выплату дивидендов (фонд потребления);
 $P2$ – прибыль, направляемая на инвестиции;
 $P3$ – резервный капитал и нераспределенная прибыль;
 S – затраты или себестоимость продукции.

$$P1 = D1 = Z_0 \times (Ks - d),$$
$$D1 = D_0 \times (1 + d),$$

где D_0 и $D1$ – дивиденды по акциям в отчетном и будущем периоде;
 Z_0 – рыночная цена акции отчетного периода;
 Ks – минимально необходимая норма прибыли на акцию с учетом риска в %;
 d – темп роста дивидендных выплат (принимается постоянный темп роста).

Таким образом, балансовая прибыль предприятия складывается из прибыли по государственному заказу (по федеральному контракту), по муниципальному, по рыночному, по контракту с предприятиями холдинга (финансово-промышленной группы), по прочей реализации, по прибыли от внереализационных операций. В результате менеджер-аналитик имеет возможность получить в процессе моделирования различные значения показателя чистой прибыли.

Прибыль зависит от величины портфеля заказов, который позволяет объективно судить о возможностях конкретного предприятия, уровне загрузки его производственных мощностей, его месте на рынке и перспективах.

Портфель заказов в указанной модели выступает ключевым стратегическим показателем деятельности предприятия. С помощью анализа портфеля заказов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как прибыль, ликвидность, риск и др. Оптимально сформированный портфель заказов позволяет предприятию достичь сбалансированного набора продукции (с использованием ассортиментно-функционального и функционально-стоимостного анализов). Динамичность формирования портфеля заказов характеризуется количеством вновь заключенных и заканчивающихся договоров. При этом важно достичь равновесия портфеля, при котором приток новых заказов будет покрывать заканчивающиеся заказы. Предприятие должно стремиться иметь высокие темпы прироста заказов с большой долей повторяющихся заказов, при этом следует учитывать вынужденный или добровольный характер переориентации формирования портфеля заказов. В целях анализа экономической стратегии предприятия прогнозируемый уровень портфеля заказов может быть определен по следующей формуле:

$$X_n = X_0 \times A \times B \times C,$$

где X_n – прогнозируемый портфель заказов;

X_0 – общий портфель заказов в региональном или международном географическом сегменте рынка;

A – доля рынка у предприятия, соответствующая продукции с конкурентными преимуществами;

B – прочая доля рынка у предприятия;

C – доля, которую предполагается в будущем отвоевать у конкурентов (выиграть в конкурентной борьбе) [72].

Следовательно, прогноз и анализ портфеля заказов осуществляется по показателю доли рынка, контролируемой предприятием, а анализ и мониторинг показателя доли рынка предприятия осуществляется по показателю «портфель заказов».

В зависимости от выбранных целей реализуется определенный тип стратегии, характеризующий отношение предприятия к показателю доли рынка: сознательная стратегия увеличения доли рынка, стратегия замораживания доли рынка, стратегия сокращения доли [104].

Важным направлением в формировании портфеля заказов является его рост за счет учета стратегических ориентиров конкурентов. Величина доли портфеля, которую предполагается отвоевать у конкурентов, оптимизируется в процессе реализации маркетинговой конкурентной стратегии.

Ключевое значение в основной финансово-экономической имитационной модели имеет долговременная прибыль за жизненный цикл продукции:

$$ZX_{n1} + ZX_{n2} + ZX_{n3} + ZX_{n4} + ZX_{n5}.$$

Величина этой прибыли используется для анализа дивидендных выплат и для составления прогнозного баланса. Основная экономическая модель предприятия в целом характеризует его хозяйственный механизм, затрагивающий различные аспекты хозяйственной деятельности. Поэтому все стратегические решения имеют финансовые последствия, в той или иной степени затрагивающие «магический круг» факторов формирования прибыли – портфель заказов, себестоимость, вектор цен, ликвидность, финансовый риск. Осуществление цели максимизации прибыли состоит в принятии заказа X_{n1} вместо X_{n2} , и наоборот, с учетом деления затрат на постоянные и переменные. Следует отметить, что постоянные затраты остаются фиксированными в том случае, если объем производства находится в строго определенном интервале. При помощи отслеживания этого интервала можно достичь экономии на масштабах производства, определяемой величиной X_n . Указанная модель является моделью расчета показателя «прибыль» и позволяет определить логическую взаимосвязь между отдельными расчетными элементами, а также наличие резервов повышения эффективности функционирования предприятия по каждому элементу. Модель может функционировать в различных режимах и позволяет осуществлять последовательный переход от анализа бухгалтерской прибыли к анализу экономической прибыли. Однако следует помнить, что при определенных условиях модель может иметь тупиковый характер и оказаться неработоспособной.

Если раньше величина внереализационных доходов решала в основном текущие конъюнктурные задачи локального характера, то сейчас с образованием рынка ценных бумаг указанная величина становится мощным источником формирования прибыли предприятия. Именно здесь аккумулируется прибыль от экономической и инвестиционно-биржевой деятельности, от четкого проведения претензионно-исковой работы. Поэтому необходим анализ и отдельный прогноз величины внереализационных доходов. Возрастание роли этих доходов в совокупной прибыли свидетельствует о повышении экономических возможностей предприятия, увеличении экономических активов и экономических вложений.

Указанная модель в рамках выбранной ценовой стратегии функционирует либо в режиме неизменных цен, либо в режиме изменения вектора цен. При этом могут осуществляться две основные стратегии ценообразования:

- 1) функционирование на пороге рентабельности при минимальных ценах, но с максимальным портфелем заказов;
- 2) функционирование с максимально высокими ценами при сокращении портфеля заказов.

Анализ конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия в рамках конкурентной стратегии предполагает выявление действующих и потенциальных конкурентов, анализ показателей деятельности, целей и стратегий конкурентов, выявление

конкурентных преимуществ предприятия, а также сильных и слабых сторон деятельности конкурентов.

Целесообразно учитывать степень мобильности стратегической ориентации конкурентов и проводить всестороннее исследование перспектив эволюции их стратегий. Наиболее опасными являются конкуренты, склонные к рыночной экспансии, исповедующие стратегию диверсификации производства, крупные предприятия-заказчики и поставщики, мелкие предприятия, которые в результате поглощения крупными становятся сильными конкурентами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.