

УДК 338.2

Критериальная основа выбора предпочтительной стратегии развития предприятия

© 2011 г. О.В. Ленкова, И.В. Осиновская *

В настоящее время существует достаточно обширный спектр инструментов, позволяющих обосновать предпочтительный вектор стратегического развития компании на разных уровнях управленческой иерархии. В большинстве случаев предваряет решение подобных диспозитивных вопросов детальный стратегический анализ внутренней и внешней среды, на основе сопоставления результатов которого основывается, как правило, выбор предпочтительного варианта базовой корпоративной стратегии предприятия (SWOT-анализ, матрица SPASE, матрица Томпсона – Стрикленда и т.д.). На корпоративном уровне разрабатывается также и портфельная стратегия, для выработки которой в теории стратегического управления существует множество приемов портфельного анализа (BCG, McKinsey, ADL и др.). Данные портфельные инструменты достаточно легко поддаются трансформации с учетом специфики деятельности анализируемого хозяйствующего субъекта, его места в общей управленческой иерархии и т.п. Аналогичным образом можно осуществить синопсис существующих методических возможностей обоснования варианта конкурентной стратегии (матрица М. Портера, построение конкурентного профиля, матрица SPASE и пр.).

Представленные методические подходы позволяют сформировать набор вариантов (альтернатив) стратегии развития компании, выбор предпочтительного из которых представляется достаточно сложной задачей. Авторы считают, что решение данной проблемы должно изначально базироваться на общей концепции стратегического управления, в качестве одного из основополагающих постулатов которой предлагается рассматривать понимание дефиниции «стратегия» как «...средство достижения целей фирмы...» [1]. В связи с этим предпочтительность того или иного варианта целесообразно определять с точки зрения его наибольшего способствования достижению поставленных на первоначальных этапах разработки стратегии целевых установок.

Вместе с тем следует отметить, что стратегических целей у компании может быть большое количество, зачастую между отдельными из них наблюдается конфронтация. Для решения данной проблемы предлагается в качестве субстанциональной рассматривать структуризацию целей в разрезе уровней принятия управленческих решений в организации: общекорпоративные, конкурентные и функциональные [2].

При этом, согласно принципам SMART, каждая цель должна быть конкретной, т.е. преимущественно поддаваться описанию количественными показателями. Исключение представляют качественные цели. Однако, как показывает практика целеполагания, большинство качественных целей поддается квантификации, т.е. их можно охарактеризовать набором количественных параметров посредством грамотной декомпозиции.

Говоря о стратегических целях, хотелось бы предложить в качестве универсальной следующую иерархию целей для коммерческих организаций. На общекорпоративном уровне рекомендуется устанавливать генеральную цель, заключающуюся в максимизации рыночной стоимости компании. В качестве альтернативы может быть показатель, отражающий разность между балансовой и рыночной (эффективной) стоимостью бизнеса. Подобный выбор обусловлен тем, что показатели стоимости предприятия в отличие от традиционных показателей доходности (прибыль, денежный поток и т.д.) позволяют предусмотреть при выработке стратегии необходимый временной горизонт планирования и являются более комплексными.

В том случае, если рассматриваемая компания является многопрофильной или мультирыночной, на корпоративном уровне наряду с обеспечением прироста (сохранения) стоимости организации необходимо также обеспечить сбалансированность продуктово-рыночного портфеля. Если подходить к пониманию сбалансированности с точки зрения наполнения портфеля стратегическими бизнес-единицами (СБЕ), находящимися на разных стадиях жизненного цикла, то можно предложить следующий авторский подход к измерению степени сбалансированности корпоративного портфеля ($C_{п.п}$):

$$C_{п.п} = \sum_{i=1}^n R_i^{ПР} \cdot q_i \cdot d_i, \quad (1)$$

* Ленкова О.В. — к.э.н., доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК ГОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет».

Осиновская И.В. — к.э.н., доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК ГОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет».

где R_i^{PP} – рентабельность i -й стратегической бизнес-единицы в корпоративном портфеле; q_i – темпы роста рынка i -й стратегической бизнес-единицы; d_i – доля i -й стратегической бизнес-единицы в корпоративном портфеле; n – количество стратегических бизнес-единиц в корпоративном портфеле компании.

В основу расчета данного показателя заложена концепция жизненного цикла продукта/компании, являющейся фундаментальной при построении матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG). Показатель может быть усложнен, если в качестве методической базы его определения рассматривать более совершенные портфельные инструменты. Однако сущность предложенного подхода к формализации данного качественного критерия «сбалансированность» при этом не изменится.

Основная конкурентная цель компании может быть сформулирована в общем виде как необходимость повышения уровня конкурентоспособности или статуса организации по сравнению с конкурентами. В современной литературе существует множество подходов к оценке конкурентоспособности, однако практически во всех подходах предлагается измерять конкурентоспособность комплексными интегральными показателями. В данном исследовании авторами предлагается проиллюстрировать включение в модель комплексного показателя конкурентоспособности, рассчитанного на основе построения конкурентного профиля компании. В этом случае технология определения обозначенного показателя будет включать несколько расчетно-аналитических этапов. Так, первоначально рекомендуется проводить сравнительную оценку компании с сильнейшими (ближайшими) конкурентами по определенному набору индикаторов, среди которых могут быть следующие:

- объемы реализации по целевым продуктам (доля рынка);
- цены на основную продукцию;
- уровень предоставляемого покупателю сервиса;
- количество ассортиментных групп;
- имидж фирмы и др.

Полученные оценки, имеющие различные единицы измерения, целесообразно подвергнуть процедуре нормирования, а затем найти значение результирующего показателя конкурентоспособности либо простым суммированием полученных данных, либо посредством взвешивания этих оценок на их значимость в формировании результирующего показателя.

Говоря о функциональных целях, хотелось бы заметить, что особенности их формулирования во многом обуславливаются ролью функционального уровня в системе стратегического планирования и, в частности, тем фактом, что он является переходным звеном в последовательности «разработка стратегии – реализация стратегии». Учитывая также то, что разработка стратегии осуществляется, как правило,

«сверху вниз», бесспорно, что весомость целей данного уровня в общей модели управления по целям будет относительно невелика. При этом в условиях большого количества функциональных областей в рамках одной компании, а следовательно, и значительного количества соответствующих им целевых установок, для включения в общую модель отбора вариантов развития организации во избежание ее излишней перегруженности следует включать только наиболее важные.

Значимость функциональных целей может быть определена на этапе стратегического анализа внутренней среды, а именно на этапе построения диагностической модели и определения весомости параметров функционального блока. Например, для организаций, производственный процесс которых характеризуется высокой трудоемкостью, в качестве основного показателя для формулирования функциональной цели может выступать производительность (рентабельность) труда. Практически для всех организаций всегда актуально установление финансовых целей, которые на функциональном уровне обычно формулируются в показателях достаточности собственных финансовых ресурсов. Можно вводить в модель показатели себестоимости целевой продукции, которые характеризуют эффективность деятельности функциональных отделов и служб с точки зрения ресурсного подхода. Но данные показатели следует включать в подобные модели весьма осторожно, так как спорен вопрос относительно его уровня в общей управленческой иерархии. Снижение затрат может являться общекорпоративной целью, сокращение издержек относительно конкурентов – конкурентной, оптимизация затрат в разрезе функциональных областей – функциональной.

В продолжение исследования логично предположить, что вопрос выбора стратегии на основе сопоставления альтернатив по принципу наибольшего способствования их реализации обозначенным выше многоуровневым целям может быть решен посредством использования различных методических инструментов. Большое распространение при принятии решений, носящих стратегический характер, получили методы экспертных решений, которые, безусловно, просты в использовании, однако результаты их применения отличаются высокой степенью субъективности. Для решения подобных задач предназначен также метод анализа иерархий. Вместе с тем его применение в данном случае может быть затруднено отсутствием четких взаимосвязей между целевыми показателями в обозначенной управленческой иерархии. Для адекватной реализации этого методического подхода потребуется включение в модель дополнительных критериев, что может излишне усложнить аналитическую задачу. Авторами предлагается для нахождения компромиссного решения использовать инструменты многокритериальной оптимизации [3].

Учет иерархичности целевых установок рекомендуется осуществлять посредством введения в

модель удельных весов. Расставлять весомость критериев в данном случае можно пропорционально тому, на каком управленческом уровне находится оцениваемый целевой критерий: чем выше уровень, тем большую значимость будет иметь критерий. Кроме того, допускается ранжирование между собой критериев, находящихся на одном уровне.

Перечень критериев, подлежащих включению в модель, логично формировать из показателей, используемых при осуществлении целеполагания. При реализации данного подхода для выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии следует задать целевую функцию F , которая, по мнению авторов, может представлять собой зависимость

$$F(C_B, C_{п.п}, KC, П_ф, C) \rightarrow \max, \quad (2)$$

где C_B – стоимость бизнеса; $C_{п.п}$ – сбалансированность продуктового портфеля; KC – комплексный показатель конкурентоспособности организации; $П_ф$ – потребность в дополнительном финансировании; C – себестоимость целевой продукции.

Данная математическая модель может быть представлена различными способами. Пример построения аддитивной модели с использованием обоснованных выше целевых параметров – критериев приведен ниже:

$$F = W_1 [w_{C_B} \cdot C_B + w_{C_{п.п}} \cdot C_{п.п}] + W_2 [w_{KC} \cdot KC] + W_3 [-w_{П_ф} \cdot П_ф - w_C \cdot C] \rightarrow \max, \quad (3)$$

где w – удельные веса соответствующих критериев, находящихся на определенном уровне управленческой иерархии; W_1, W_2, W_3 – вес (значимость) соответствующего уровня стратегических решений в общекорпоративной иерархии.



Пример определения значимости (весомости) критериев

Преимущество использования аддитивной модели заключается в том, что она позволяет не только работать с количественными и качественными показателями, но и учитывать их направление. Те показатели (критерии), которые стремятся к максимуму, в модель подставляются со знаком «+», а те, которые к минимуму, – со знаком «-». В связи с этим в предложенной модели со знаком «-» берутся такие критерии, как «потребность в дополнительном финансировании» и «себестоимость целевой продукции».

Удельный вес каждого критерия в модели может быть определен на основе их ранжирования в зависимости от занимаемого уровня соответствующих им целей в общекорпоративной управленческой иерархии, как и было рекомендовано выше [4] (рисунок).

Предложенный подход был апробирован на примере нефтехимического холдинга, входящего в состав крупной вертикальной нефтегазовой корпорации. Как видно (таблица) наиболее предпочтительным вариантом развития нефтехимического предприятия по результатам использования вышеобозначенной модели является тот, который

Выбор стратегической альтернативы развития нефтехимического холдинга

Вариант базовой стратегии	Критерий					F
	Стоимость бизнеса $\uparrow C_B$	Сбалансированность продуктового портфеля $\uparrow C_{п.п}$	Конкурентоспособность предприятия $\uparrow KC$	Потребность в дополнительном финансировании $\downarrow П_ф$	Себестоимость целевой продукции $\downarrow C$	
1. Увеличение глубины переработки ШФЛУ за счет внедрения новой технологии газоразделения (стратегия интенсивного роста)	Оценка – 1, нормированное значение $1/1 = 1$	–1	0,14	–1	–1	0,41
2. Нарастивание объемов переработки ШФЛУ за счет увеличения производственных мощностей (стратегия экстенсивного роста)	Оценка – 0,4, нормированное значение $0,4/1 = 0,4$	0	1	–0,2	–0,1	0,47
3. Прямая интеграция в форме создания альянса с ООО «Полимер» (стратегия вертикальной интеграции)	Оценка – 0,1, нормированное значение $0,1/1 = 0,1$	–0,25	0	+1	0	0,16

предусматривает наращивание объемов переработки широкой фракции легких углеводородов за счет увеличения производственных мощностей. Вместе с тем, если бы подобный выбор осуществлялся без учета комплекса критериев, то решение было бы не столь однозначным. Например, максимизации критерия «стоимость бизнеса» способствовала бы в большей степени реализация варианта 1, но при этом наблюдались бы потеря конкурентных позиций и ухудшение показателей сбалансированности продуктового портфеля.

Предпочтительность второго варианта реализации стратегии подтверждается и результатами применения «правила Парето», в соответствии с которым предпочтительная стратегия – это та, которая по всем критериям имеет не худшие, а хотя бы по одному из них принимает лучшее значение [5]. При этом не исключена возможность формирования комбинированной стратегии, поскольку сравниваемые варианты не противоречат, а в какой-то степени даже дополняют друг друга. В этом случае модель может быть полезна для определения последовательности и сроков начала реализации каждого варианта в рамках комплексной стратегии.

Таким образом, в данном исследовании представлен методический подход, основанный на концептуальном представлении о процессе стратегического планирования и предусматривающий формирование набора оценочных критериев выбора

стратегии на основе результатов целеполагания. Следует отметить, что предлагаемый комплекс критериев носит универсальный характер, так как в основу его формирования предлагается закладывать учет уровня принятия соответствующих стратегических решений. Однако он может быть легко трансформирован, так же как и порядок расчета отдельных критериев в его составе.

Библиографический список

1. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 5.
2. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М. Реструктуризация предприятий нефтегазового профиля: теоретико-методологические аспекты. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2007. – 152 с.
3. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
4. Артур А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. (Strategic Management. Concepts and Cases) – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Пленкина В.В., Андропова И.В., Осинская И.В. Технология разработки и реализации решений в антикризисном управлении. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2004. – 136 с.

УДК 338.2

Теоретические и практические аспекты инновационного потенциала как инструмента стратегического планирования для предприятий РКП

© ©2011 г. Л.В. Ерыгина, Н.О. Макаренко*

На современном этапе достаточно высоким остается научный и промышленный потенциал России в области освоения космического пространства и ракетных технологий. Ракетно-космическая

промышленность (РКП) занимает ключевое место в государственной политике России и является одним из важнейших направлений, формирующих новый технологический уклад в мире (вместе с ядерной энергетикой, биотехнологиями, системами искусственного интеллекта), что создает для России потенциальные предпосылки для вхождения в группу стран, относящихся к технологическим лидерам.

По оценкам специалистов, инновационный потенциал предприятий РКП востребован сегодня лишь на 5–7 %. Огромные ресурсы как креативного,

* Ерыгина Л.В. – д. э. н., проф. декан факультета заочного и дополнительного образования Сибирского государственного аэрокосмического университета им. акад. М.Ф. Решетнева. Макаренко Н.О. – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета Сибирского государственного аэрокосмического университета им. акад. М.Ф. Решетнева.