

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

**Т.Г.РЫЖАКИНА**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Рекомендовано в качестве учебного пособия  
Редакционно-издательским советом  
Томского политехнического университета*

Издательство  
Томского политехнического университета  
2014

**УДК 658.012 (075.8)**  
**ББК У9(2)29-2я73**  
**Р939**

**Рыжакина Т.Г.**

**С72** Менеджмент предприятия: учебное пособие / Т.Г. Рыжакина; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 183 с.

В пособии рассматриваются эволюция управления производством, основные функции управления производством, вопросы экономики производства (производственная мощность, основные производственные фонды, оборотные средства, себестоимость продукции); излагается актуальность стратегического планирования на предприятии, предлагаются этапы разработки, выбора, реализации стратегии, а также контроля ее реализуемости; представлена инновационная и инвестиционная деятельность на предприятии; рассматривается система показателей для анализа эффективности функционирования предприятия.

Пособие предназначено для студентов, всех форм обучения, изучающих дисциплину Менеджмент.

**УДК 658.012 (075.8)**  
**ББК У9(2) 29-2я73**

*Рецензенты*

Доктор экономических наук, профессор  
заведующая кафедрой экономики и организации  
строительства ТГАСУ  
*И.П.Нужина*

Доктор экономических наук, профессор  
заведующий кафедрой системного менеджмента  
и предпринимательства ТГУ  
*Е.В.Нехода*

© ФГАОУ ВО НИ ТПУ, 2014  
© Рыжакина Т.Г., 2014  
© Обложка. Издательство Томского  
политехнического университета, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	6
1.1 Понятие, цели и задачи менеджмента .....	6
1.2 Классическая концепция менеджмента. Теория X .....	7
1.3 Социально-психологическая концепция менеджмента. Теория Y...12	
1.4 Современные концепции менеджмента. Теория Z.....	13
2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	20
2.1 Планирование как функция менеджмента.....	20
2.2 Организация как функция менеджмента.....	25
2.3 Мотивация как функция менеджмента .....	36
2.4 Контроль как функция менеджмента .....	57
3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	58
3.1 Функции и задачи стратегического планирования.....	58
3.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	64
3.3 Определение миссии и целей.....	85
3.4 Анализ стратегических альтернатив.....	93
3.5 Разработка стратегии.....	100
3.6 Реализация стратегии.....	116
3.7 Контроль реализации стратегии.....	119
4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	119
4.1 Расчет производственной мощности для непрерывных и периодиче- ских процессов.....	119
4.2 Показатели использования производственной мощности.....	122
5. ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	122
5.1 Классификация и структура основных производственных фондов.....	122
5.2 Стоимостная оценка основных производственных фондов.....	124
5.3 Движение основных производственных фондов.....	125
5.4 Износ и амортизация основных производственных фондов.....	126
5.5 Показатели использования основных производственных фондов.....	130
5.6 Управление эффективностью эксплуатации основных производст- венных фондов.....	131
6. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	132
6.1 Понятие, состав и структура оборотных средств.....	132
6.2 Нормирование оборотных средств.....	135
6.3 Показатели использования оборотных средств.....	142
6.4 Управление эффективностью использования оборотных средств.....	142
7. ИЗДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ.....	144

7.1	Определение и роль издержек в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	144
7.2	Понятие и расчет себестоимости.....	144
7.3	Управление себестоимостью на предприятии в целях повышения его конкурентоспособности.....	147
8.	ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	148
8.1	Интеграция стратегического и инновационного управления.....	148
8.2	Классификация и функции инновации.....	151
8.3	Инновационный процесс.....	154
8.4	Жизненный цикл инновации.....	156
8.5	Инновационная стратегия и инновационный потенциал предприятия.....	158
8.6	Управление рисками в инновационной деятельности предприятия.....	163
9.	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИИ...	168
9.1	Экономическое содержание инвестиций.....	168
9.2	Оценка эффективности инвестиционного проекта. ....	169
10.	АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	174
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	180

## ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие предназначено для студентов дистанционной формы обучения технических специальностей.

За основу взят государственный стандарт по учебной дисциплине «Менеджмент».

При написании пособия ставилась задача изложить материал кратко, просто и понятно, сопровождая его практическими примерами. Пособие состоит из десяти глав. Первая глава посвящена эволюции менеджмента. Вторая глава содержит необходимую информацию об основных функциях менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

Третья глава посвящена стратегическому планированию на предприятии. Важными составляющими стратегического планирования в пособии представлены: разработка системы стратегических целей как основы сбалансированного управления предприятием; а также процесс реализации стратегии предприятия, ориентированной на повышение его стоимости, посредством сбалансированной системы показателей.

Четвертая глава рассматривает производственную мощность предприятия, в частности, расчет мощности для непрерывных и периодических производственных процессов, а также показатели использования производственной мощности.

Пятая глава рассматривает основные производственные фонды предприятия: классификацию, структуру, стоимостную оценку, а также направления повышения эффективности эксплуатации основных производственных фондов.

Шестая глава рассматривают оборотные средства предприятия: состав, структуру, принципы нормирования оборотных средств, а также пути повышения эффективности использования оборотных средств.

В седьмой главе представлены роль издержек в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, порядок расчета себестоимости и актуальность управления себестоимостью на предприятии в целях повышения его конкурентоспособности.

Восьмая и девятая главы рассматривают инновационную и инвестиционную деятельность на предприятии.

Десятая глава посвящена анализу эффективности функционирования предприятия.

Для самоконтроля и промежуточного контроля в библиографическом списке предлагаются методические указания по основным темам дисциплины.

# 1. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1 Понятие, цели и задачи менеджмента

Сегодня важнейшей задачей менеджмента является обеспечение эффективного взаимодействия организации с внешней средой, которое позволяет ей в долгосрочной перспективе успешно выживать в конкурентной среде, подверженной быстрым, радикальным и непредсказуемым изменениям. Поскольку, любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, на входе она получает ресурсы из внешней среды, а на выходе выдает готовый продукт. Соответственно, и функционирование ее состоит из трех основополагающих процессов: получение ресурсов из внешней среды; производство готового продукта; передача готового продукта во внешнюю среду. Основная роль в организации этих процессов, а также в поддержании баланса между ними принадлежит менеджменту. Соответственно, наиболее значимыми подходами к рассмотрению управления организацией являются следующие:

- управление процессами, происходящими внутри организации;
- управление процессами по включению организации во внешнюю среду;
- управление организацией с точки зрения процесса осуществления самой этой деятельности.

**Итак, управление** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

**Целью менеджмента** как практики эффективного управления является обеспечение заданной рентабельности предприятию путем рациональной организации производственного и сбытового процесса.

**Важнейшими задачами менеджмента** являются:

- определение целей организации;
- выработка стратегии для достижения намеченных целей;
- организация производства продукта с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- постоянный поиск и освоение новых рынков;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации;
- использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующей системы мотивации и стимулирования.

Эволюция управленческой мысли вращается вокруг трех явлений - задачи, человека, управленческой деятельности. В начале XX века в науке менеджмент сохранилось три концепции:

1. Классическая концепция менеджмента (начало века).
2. Социально-психологическая концепция менеджмента (1930 – 1950 гг.).
3. Современные концепции менеджмента (с 1950 года - по сей день).

Обозначенные концепции отвечают на вопрос как сделать успешной организацию. Успешной считается та организация, которая достигла поставленной цели.

## 1.2 Классическая концепция менеджмента. Теория Х

Целью классической концепции менеджмента было создание универсальных принципов управления. **Суть данной концепции:** повысить производительность труда и получать максимум прибыли за счет внедрения научных принципов управления. Основателем и разработчиком идей «научного управления» является **Фредерик Тейлор (1856-1915)**. Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности. Суть его учения - повысить производительность труда и, соответственно, прибыль посредством рационализации трудовых операций на базе научной организации осуществления рабочим своей трудовой деятельности. Исходным для рационализации труда у Тейлора было изучение **задачи**, которое должно давать информацию для построения рационального набора операций по решению данной задачи. Исходил из предположения, что рабочий ленив по своей природе. Поэтому он считал, что рационализация, приводящая к росту прибыли, будет принята рабочим только тогда, когда и его доход будет расти.

**Основные принципы организации труда по Тейлору** состоят в следующем:

1. Разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.
2. Абсолютное следование разработанным стандартам.
3. Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу.
4. Оплата по результатам труда.
5. Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям.

6. Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджером с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

Тейлор вывел закон физического труда. Увеличил производительность труда почти в 3 раза: с 18 т до 47 т. у грузчиков. Его основная книга - «Научная организация труда».

Следующий представитель данной теории – **Генри Форд (1863-1947)**. Главная стратегия Г.Форда при управлении – «Каждой американской семье - доступный по цене автомобиль». Для Форда характерно наводить порядок по всей технологической линии. Книга Г.Форда «Моя жизнь, мои достижения», вышла в 1924 году и выдержала около ста изданий в десятках стран мира (в том числе семь изданий в СССР в 1924-1927 гг.). Это автобиографическая книга организатора поточно-конвейерного производства и «отца» автомобильной промышленности США написана ярко, образно, энергично и вдохновенно.

#### **Принципы организации труда по Г.Форду:**

1. Максимальное разделение труда, в результате чего почти все операции могут выполнять рабочие низкой квалификации при напряженном темпе работ, соблюдаемом с помощью конвейера. Форд первый установил 8-ми часовой рабочий день и удвоил заработную плату, а также снизил цену на автомобиль с 800 долларов до 400 долларов.
2. Механизация и автоматизация многих процессов производства.
3. Стандартизация всех факторов производства (сырья, оборудования, инструмента, технологических режимов, технологических приемов).

Разница между Тейлором и Фордом состоит в следующем: Тейлор ориентировал на физическую силу рабочих, а Форд - на механическую. Авторы, которые писали о научном управлении, занимались исследованием проблемы повышения эффективности производства, что находится на уровне ниже управленческого.

Развитие идей Ф.Тейлора было продолжено **Анри Файолем (1841-1925)**, который считается основателем, так называемой, классической административной школы управления. Первая категория классических принципов заключается в том, что она рассматривает **управление**, как универсальный процесс, состоящий из несколько взаимосвязанных функций. В книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.) А.Файоль обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента.



По мнению А.Файоля, необходимо выделить в процессе управления отдельные части и специализировать управленцев на этих частях. Именно он ввел термин «функция управления» и выделил 5 функций.

Таблица 1

*Управленческие функции*

А. Файоль	Современное звучание
<u>Управлять – это значит:</u> 1. Предвидеть 2. Организовывать (подбирать материалы, оборудование, людей, соединять их) 3. Распоряжаться (заставлять людей работать) 4. Координировать 5. Контролировать	<u>Управлять – это значит:</u> 1. Планирование 2. Организация 3. Мотивация 4. Контроль

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Каким бы ни было предприятие, писал А.Файоль, простым или сложным, небольшим или крупным, существуют шесть групп операций, или существенных функций, которые мы встречаем в нем всегда.

1. Технические операции (производство – производственный менеджмент).
2. Коммерческие операции (поставки и сбыт - управление маркетингом).
3. Финансовые операции (финансы - финансовый менеджмент).
4. Страховые операции (страхование и охрана собственности).
5. Учетные операции (бухгалтерский учет и анализ).
6. Административные операции (корпоративное управление).

А.Файоль также разработал четырнадцать принципов управления, которым он следовал в своей практике и от которых, как он считал, зависит успех управления:

- 1) Разделение труда: достаточно просто произвести ряд нехитрых процедур по перепоручению работникам отдельных операций, как производительность труда резко возрастет вследствие того, что персонал получит больше возможности сосредоточить свое внимание.
- 2) Полномочия и ответственность: там, где вы наделены полномочиями, на вас должна возлагаться также и ответственность. Право отдавать

приказы всегда должно быть уравновешено ответственностью за последствия этих приказов.

3) Дисциплина: необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации, причем в любом случае не следует забывать о том, что в основе каждого правила должен лежать принцип справедливости. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.

4) Справедливость во всем: «справедливость = доброта + правосудие», как сформулировал это сам Файоль. Необходимо уметь встать на место подчиненного, посмотреть на ситуацию его глазами, но в то же время принять беспристрастное решение.

5) Вознаграждение: справедливость должна быть поддержана соответствующими материальными средствами, которыми будут вознаграждаться усилия сотрудника.

6) Единоначалие: каждый член организации должен иметь над собой только одного руководителя и получать только его распоряжения.

7) Единство цели - единство усилий: работник или группа работников должна одновременно работать лишь по одному плану, направленному на достижение одной цели.

8) Централизация по ситуации: процессы в организации должны быть, безусловно, централизованы, однако этот принцип - не догма, а поэтому степень централизации зависит от корректного случая.

9) Принцип скалярной цепи: иерархия никогда не должна нарушаться, все управленцы с самого низшего уровня и вплоть до топ-менеджмента должны образовывать единую вертикаль - «скалярную цепь», по терминологии Файоля, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

10) Общие интересы доминируют над личными: интересы конкретного человека никогда не должны перевешивать интересы всей организации.

11) Порядок: всему свое место и свое место для всего.

12) Стабильность персонала: текучесть кадров ослабляет организацию, следовательно, подобные явления недопустимы для успешной организации.

13) Корпоративный дух: сплоченность работников – еще одно непременное условие достижения целей организации.

14) Инициатива: работники не должны быть машинами для исполнения замыслов менеджера (вспомним Тейлора), в разумных пределах должна присутствовать и инициатива.

Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес немецкий юрист и социолог **М.Вебер (1864-1920)**. Если Ф.Тейлор пытался найти ответ на вопрос как сделать, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер - чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос М.Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации в виде разработанных прав и обязанностей для каждого работника. Личность отсутствовала в Веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников, а также конкретные решения при управлении организацией. Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость.

М.Вебер выделил следующие основные элементы построения такой организации:

1. Разделение труда на базе функциональной специализации.
2. Хорошо определенная иерархическая система распределения власти.
3. Система правил и норм, определяющих права и обязанности работников.
4. Система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях.
5. Отсутствие личного начала в межличностных отношениях.
6. Прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации.
7. Продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые приходят с выслугой лет.
8. Стратегия к пожизненному найму.
9. Четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение наверх для квалифицированных работников.
10. Управление административной деятельностью состоит в разработке и установлении доскональных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям

М. Вебер считал, что если все процедуры в организации будут четко прописаны и выстроены в жесткую последовательность, а воля и желание отдельных людей будут полностью исключены, то такая организация будет высокоэффективной и гибкой. Жизнь показала, что этого добиться практически невозможно.

В начале 50-х годов **Дуглас МакГрегор (1906-1954)** впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Д. МакГрегор утверждал, что суще-

ствуется два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории Х», а второй — на «теории Y». В рамках классической концепции ярко звучат основные положения **теории Х**:

1. Человек ленив по своей природе.
2. Человека к труду следует принуждать.
3. У него мало честолюбия и он желает, чтобы им руководили.

Таким образом, вклад классической концепции менеджмента в науку и практику управления состоит в следующем: впервые применяется научный подход к задачам управления; обозначаются общие принципы управления; появляется систематизированный подход к управлению всей организации; впервые ставится задача - обучение менеджеров.

Классическая концепция менеджмента позволяет надежно достигать поставленных целей организации, но недооценка психологии человека данной теорией дала толчок к развитию науки менеджмент, в частности, к появлению социально-психологической концепции менеджмента.

### **1.3 Социально-психологическая концепция менеджмента. Теория Y**

**Основная суть** социально-психологической (СПК) - повышение производительности труда и получение максимума прибыли за счет лучшего психологического самочувствия и хороших межличностных отношений в коллективе. Основой появления и развития этой теории явились ряд экспериментов, проводимых в г. Хоторн **Элтоном Мейо (1880-1949)** - «Хоторнский эксперимент», проводимый по заказам фабрик и заводов в рамках классической концепции менеджмента. Один из парадоксов: на фабрике определяли производительность труда в зависимости от освещенности. Оказывается, на производительность труда действует еще один фактор – внимание и забота. Шквал публикаций подтвердил наблюдения Э.Мейо. Он считал, что если создать соответствующее отношение, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Была отобрана группа из шести человек и помещена в отдельное специальное помещение для наблюдения, над которыми производились различные эксперименты. Производительность труда почти не зависела от изменений освещения и других факторов. Ученые пришли к выводу, что высокая производительность объяснялась особыми отношениями между людьми и их коллективной работой.

### **Основные положения СПК менеджмента:**

1. **Человек** – это, прежде всего, социальное существо, не просто функционирующее в организации и потому имеющее свои интересы, отличные от интересов фирмы.
2. Решающее значение имеют не индивидуальные, а групповые интересы, выражающиеся через неформальную структуру группы.
3. Человеческие отношения целиком зависят от менеджера, от его умения находить подход к людям.

Менеджеру следует постоянно напоминать о заботе организации. Она предоставляет тебе все, тебе остается только работать. Главная проблема СПК: человек к хорошему привыкает быстро. Концепция существовала недолго, но прокатилась по всему миру.

**Теория «У»** Дугласа МакГрегора полностью соответствует социально-психологической концепции менеджмента.

1. Работа для человека естественна как игра.
2. Каждый человек осуществляет самоконтроль, служа целям, которым он привержен. Приверженность появляется как результат вознаграждений за достижение организацией целей в прошлом.
3. Средний человек стремится к ответственности. Его желание избежать этого есть результат прошлых разочарований.
4. Человек наделен высоким уровнем изобретательности, творчества, которые редко используются в жизни. Это ведет человека к разочарованию и превращает в противника организации.

Вклад социально-психологической концепции менеджмента в теорию и практику управления состоит в следующем:

1. Впервые внедряются приемы управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применяются науки о человеческом поведении в управлении и формировании организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника был полностью использован.

### **1.4 Современные концепции менеджмента. Теория Z**

**Суть** современных концепций - повышение производительности труда и получение максимума прибыли за счет системной настройки организации и вовлечение каждого сотрудника в общее интересное дело фирмы. До своей кончины в 1964 г. Д.МакГрегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи (William

Ouchi), который взял её в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента. В 1981 г. Уильям Оучи опубликовал свой бестселлер о японском менеджменте «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge» («Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов»).

Базовые предпосылки поведения человека в организации с точки зрения **теории «Z»** Уильяма Оучи (1981):

1. Самый ценный ресурс организации – это потенциал ее сотрудников.
2. Необходимо каждого сотрудника вовлечь в общее интересное дело фирмы. Зажечь его творческий потенциал.
3. Фирма выстраивает отношения между людьми в целях выживания фирмы и в интересах каждого сотрудника.

В рамках современных концепций менеджмента используются следующие подходы:

1. Количественный подход
2. Процессный подход
3. Системный подход
4. Ситуационный подход

### **Количественный подход**

**Количественный подход** рассматривает применение точных наук в управлении. Количественные методы сгруппированы под общим названием исследование операций. По своей сути исследование операций - это применение метода научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывают модель ситуации. Модель - это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой количественного подхода является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие ком-

пьютеров. Компьютер позволил конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными. К достоинствам количественного подхода можно отнести точный анализ и обоснованное принятие решений, а к недостаткам то, что многие процессы в управлении не поддаются рациональному описанию.

### **Процессный подход**

С позиций **процессного подхода** управление рассматривается как процесс, поскольку работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых называются процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Анри Файоль первый предложил первоначальную разработку данной концепции (предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать). Однако, эти функции рассматривались как независимые друг от друга. Процессный подход выделяет следующие общие функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль и в противоположность приверженцам школы административного управления рассматривает их как взаимосвязанные. Таким образом, процесс управления является результатом выполнения всех функций.

**Функция планирования** предполагает решение о том, какими должны быть цели организации, что необходимо сделать для достижения этих целей и, соответственно, должна отвечать на вопросы:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся делать это?

**Организация** – это значит создать организацию, то есть спроектировать организационную структуру и наполнить ее ресурсами.

**Мотивация** – заключается в том, чтобы все сотрудники хотели, желали и выполняли работу в соответствии с планами.

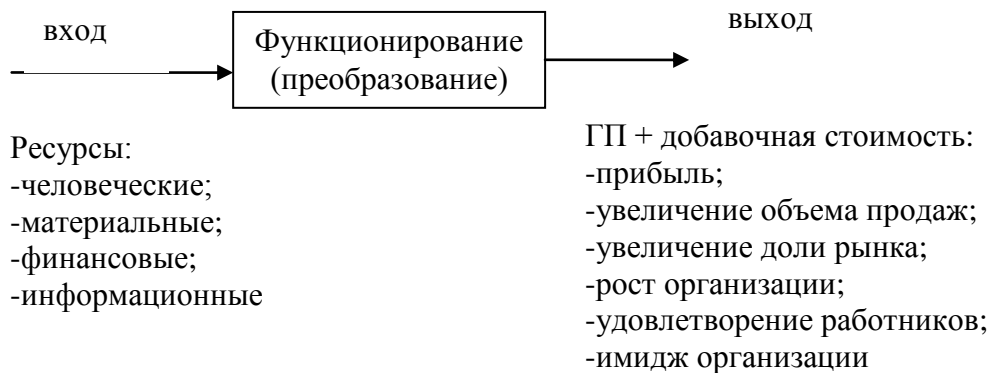
**Функция контроля** содержит три этапа:

- установление норм и стандартов по всем направлениям деятельности организации;
- сопоставление достижимых фактических результатов с установленными стандартами;
- корректирующие действия по устранению отклонений фактических результатов от стандартов.

## Системный подход к менеджменту

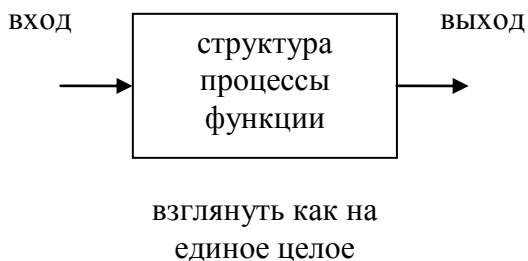
**Системный подход** - это не есть набор универсальных принципов для управляющих, это способ мышления по отношению к организации и к управлению. Системный подход в отличие от классической концепции менеджмента отрицает универсальный набор управления и утверждает, что управление - это способ мышления, учить менеджера, значит, учить его системному мышлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, необходимо знать понятие «система». **Система** - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Машины, компьютеры, телевизоры - это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части взаимосвязаны. Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно или не будет работать. Все организации являются системами. Поскольку люди являются компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которая вместе используется для выполнения работы, организации называются социотехническими системами. Не будет иметь никакого значения, насколько руководитель по сбыту будет работать, привлекая новых покупателей, если конструкция, разрабатываемая техническим отделом, несовершенна, мотивация несовершенна - люди на конвейерах отказываются выполнять работу - собирать выпускаемый продукт или же компания не может оплатить поставку комплектующих. Различают открытые и закрытые системы. **Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от окружающей среды. Часы - взаимосвязанные части часов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды. **Открытая система** - характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающей, она зависит от энергии, информации, поступающей извне. Кроме того, она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование. Все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешней среды.





*Рис 1. Модель «типа функционирования системы»*

Рисунок 1 представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. На входе она получает из внешней среды ресурсы: человеческие, материальные, финансовые, информационные. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в готовый продукт (ГП). Он является выходом организации, который она выносит во внешнюю среду. Добавочная стоимость появляется в случае эффективного управления. И ее можно рассматривать как достижение по целям: финансовым, стратегическим, социальным. Но достижение любой цели приведет к достижению наиглавнейшей цели организации - увеличению прибыльности, повышению стоимости организации.



*Рис. 2. Модель типа «система»*

Рисунок 2 представляет собой упрощенное изображение организации как сложной системы, состоящей из взаимозависимых между собой подсистем. Крупные составляющие сложных систем называются подсистемами. Понятие подсистема - это важное понятие в управлении.

Одной из наиболее популярных в 1980-е гг. системных концепций менеджмента является теория «7-S» (рис. 3), разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи». Первую пару составили Томас Питере и Роберт Уотерман - авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую пару - Ричард Паскаль и Энтони Атос - авторы не менее известного бестселлера

лера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих». Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется

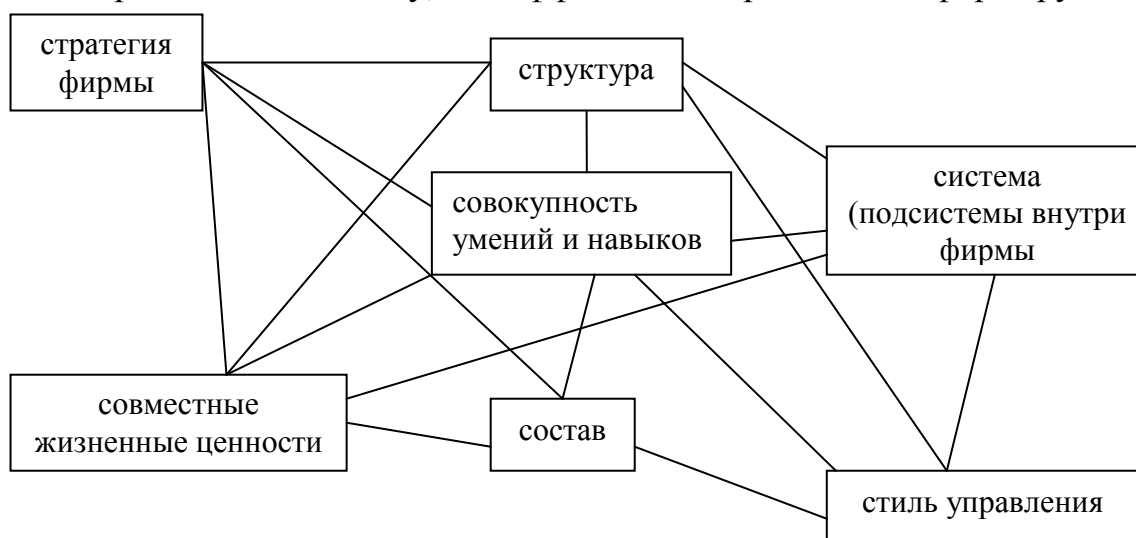


Рис. 3. Схема теории «7-S»

на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «s», эта концепция получила название «7-S». Ключевыми составляющими данной концепции являются следующие:

- 1) стратегия - планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- 2) структура - внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- 3) система - процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- 4) состав - ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- 5) стиль управления - способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;
- 6) совокупность умений и навыков - отличительные возможности ключевых людей в организации;
- 7) совместные жизненные ценности - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих. Таким образом, системный подход предполагает построение аппарата управления вокруг целей и методов их достижения, а не наоборот.

Теория систем сама по себе не говорит, какие элементы организации как системы особенно важны. Системный подход только говорит: 1) Организация - это открытая система, взаимодействующая с внешней средой. 2) Организация - это большая сложная система, состоящая из взаимосвязанных между собой подсистем. Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что именно в окружающей среде влияет на управление. Руководители сами должны знать каковы переменные организации как системы. Это определение переменных и их влияние на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода.

### **Ситуационный подход к менеджменту**

**Ситуационный подход** - это также как и системный подход, способ мышления менеджера об организационных проблемах и их решениях. Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации. Во-первых, управление должно уметь обозначить ситуацию с точки зрения выявления и анализа внешних и внутренних ситуационных переменных, влияющих на организацию в данное конкретное время. **Ситуационные переменные** - это характеристики организации (люди, оборудование, материалы, информация, технология, финансы, энергия и т.д.). Во-вторых, должен быть выбран соответствующий стиль управления, который в наибольшей степени соответствовал бы требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации. В-третьих, управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость в целях перехода к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации. В-четвертых, управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Ситуационные теории, давая описание того, как подстраивать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения этих теорий управление - это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

Следует отметить: невозможно определить все ситуационные переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и происходящее во внешней среде организации определенным образом влияют на выбор ситуационных переменных, а, соответственно, и на управленческое решение. Для практических целей менеджер может рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для достижения успеха его организацией. Но конкретный выбор переменных находит разную интерпретацию у разных авторов и, все-таки, большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам внутренних и внешних ситуационных переменных.

## **2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1 Планирование как функция менеджмента**

**Планирование**, как управленческая функция, является частью всего процесса управления и начинается с анализа среды предприятия, касается определения его миссии, целей, а также стратегии по достижению целей предприятия для его результативного функционирования.

#### **Методы планирования**

**Методы науки планирования** призваны выработать систему различных средств, приемов изучения и обобщения явлений действительности в области планирования в социально-экономических объектах. Наиболее распространенными методами, используемыми в процессе принятия плановых решений, являются следующие:

**Нормативный метод.** Сущность данного метода заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в ресурсах и их источниках. Данный метод использует нормативы и нормы.

**Расчетно-аналитический метод** заключается в том, что на основе анализа достигнутых показателей, принимаемых за базу, рассчитываются величины этих показателей в плановом году. В основе этого метода лежит экспертная оценка, и взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе их динамики и связей.

**Балансовый метод.** С помощью этого метода посредством составления балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

**Метод оптимизации плановых решений** предполагает разработку нескольких вариантов плановых расчетов с целью выбора наиболее оптимального.

**Экономико-математическое моделирование** заключается в установлении количественных взаимосвязей между показателями и факторами их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель, представляющую собой точное математическое описание экономического процесса.

**Сетевой метод планирования** – сумма приемов и способов, позволяющих на основе применения сетевого графика рационально осуществлять весь управленческий процесс: планировать, организовывать, координировать и контролировать любой комплекс работ.

**Программно-целевой метод планирования** направлен на достижение поставленной цели в процессе реализации намеченной программы. Программно-целевая деятельность представляет систему намечаемых, подлежащих осуществлению мер, действий, проведение которых призвано обеспечить достижение единой, заранее поставленной цели.

### **Виды планирования**

Р. Акофф различает **три вида планирования:**

**Реактивное планирование** - это планирование «снизу вверх». Оно начинается в функциональных подразделениях на нижних уровнях организации. Реактивное планирование имеет два важных недостатка: во-первых, оно базируется на ошибочном предположении о том, что если удастся избавиться от того, чего ты не хочешь, то получишь то, что желаешь. Во-вторых, реактивное планирование выполняется различными подразделениями организации независимо друг от друга. Организация,

в данном случае не представляет собой систему, главные недостатки которой вытекают из взаимодействия ее частей. Поэтому, вероятно, что независимые улучшения в каждом подразделении организации в результате приведут к ухудшению показателей деятельности организации в целом.

**Преактивное планирование** - это «стратегически ориентированное планирование сверху вниз», когда конечная цель определяется четко и ясно, а тактика оставлена на рассмотрении отдельных организационных единиц. Такое планирование имеет две части: предвидение и подготовку, причем первое является более важным, поскольку если предвидение ошибочно, то даже самая хорошая подготовка может оказаться бесполезной. Процесс преактивного планирования начинается на верхних уровнях организации с создания одного или нескольких «фьючерских» прогнозов, анализ которых проводится с точки зрения возможностей и угроз. Прогнозы спускаются сверху на все более низкие уровни организации. Затем планы, составленные на разных уровнях, интегрируются в планы более высокого уровня. Довольно очевидно, что точность преактивного планирования зависит от точности прогнозов, на основе которых разрабатываются планы.

**Интерактивное планирование** на установление контроля над будущим. Оно состоит из сценария желаемого будущего и определения пути его достижения. Существует пять фаз интерактивного планирования: 1) Формулировка беспорядка. В результате выявления проблем, позитивных тенденций в организации и их взаимодействия между собой; выявления факторов, ограничивающих действие организации - на выходе из этой фазы получают «опорный сценарий». 2) Окончательное планирование. Определение желаемого результата, полученного по схеме идеальной перестройки организации. Из «идеального сценария» выделяют цели и задачи. Затем сравнивается опорный и идеальный сценарии, обозначаются разрывы, которые необходимо убрать или сузить в процессе планирования. 3) Планирование средств. В процессе данной фазы решается вопрос: что следует сделать, какой курс действий необходимо предпринять (проекты, программы, методы) для ликвидации разрывов. 4) Планирование ресурсов. Определение всех типов и количества необходимых ресурсов по мере надобности, способов их приобретения или производства. 5) Выполнение плана и контроля. Назначаются ответственные за исполнение, определяются сроки выполнения различных этапов и осуществление контроля.

## Принципы планирования

Общие **принципы планирования** впервые были сформулированы А.Файолем:

**Принцип необходимости** означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида деятельности. Принцип необходимости или обязательности планирования особенно важен в условиях рыночной экономики, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов организации.

**Принцип единства** означает, что используемые в планировании показатели необходимо обосновывать в их единстве, с учетом теоретической и практической взаимозависимости. Разработка плановых показателей должна осуществляться в направлении достижения единой цели. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие всех подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления.

**Принцип непрерывности** заключается в том, что в каждой организации процессы планирования, организации и управления производством являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Для того, чтобы не было перерывов или остановок в производственной деятельности необходимо постоянное обновление выпускаемой продукции и, соответственно, обновление выполняемых работ. Это определяет процесс планирования как непрерывный процесс, при котором на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму – третий: один товар заменяется по требованию рынка другим. Кроме того, непрерывность планирования означает постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них к оперативным, а также необходимое взаимодействие между краткосрочными и долгосрочными планами.

**Принцип гибкости** тесно связан с принципом непрерывности и означает возможность корректировки установленных показателей плана при изменившихся условиях деятельности организации, действующей в условиях рынка, где возможны значительные колебания спроса, изменения действующих цен и тарифов, которые тоже ведут к поправкам. Поэтому все планы предприятия, как это принято в мировой практике, должны содержать резервы, именуемые иначе «подушками».

**Принцип точности** требует обоснованности и конкретизации планового показателя. Всякий план должен составляться с такой точностью, которую желает достичь сама организация, с учетом имеющихся ресурсов,

ее финансового состояния, положения на рынке и других факторов. Степень точности планов определяется применяемыми системами и методами планирования. При оперативном или краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, а при стратегическом или долгосрочном планировании - можно ограничиться выбором общей цели и составлением приближенных расчетов.

В современной отечественной науке и практике планирования широкую известность имеют также общеэкономические принципы:

**Принцип комплексности.** На предприятии результаты экономической деятельности всех подразделений во многом зависят: от уровня развития техники, применяемой технологии, существующей организации производства, применяемой системе мотивации и стимулирования персонала, стиля управления персоналом, использования имеющихся материальных, трудовых, информационных и финансовых ресурсов. Все эти факторы образуют целостную комплексную систему плановых показателей и всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит к соответствующему изменению многих других показателей.

**Принцип эффективности** требует разработки такого пути производства и реализации продукта, который при существующих ресурсах обеспечит получение наибольшего экономического эффекта.

**Принцип оптимальности** подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех этапах планирования из нескольких возможных. Критерием оптимальности в данном случае может быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции при ограниченных ресурсах и существующих условиях производства, а также максимальная прибыль и другие конечные результаты, величины которых планируются в процессе внутрифирменного планирования.

Наряду с рассмотренными принципами необходимо выделить еще два основных, разработанных Р.Л. Акоффом, относящихся к новому методу интерактивного планирования:

**Принцип участия** означает, что в разработку плановых показателей должны включиться все специалисты предприятия. Также в разработке плана обязательно участие будущих исполнителей. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решения проблем - это дополняет и уточняет содержание плана, что позволяет создать реальный и объективный документ, объединяющий позиции всех структурных подразделений организации. Кроме того, у сотрудников повышается степень вовлеченности в процесс работы, формируется чувство сопричастности и принадлежности к своей организации.



**Принцип холизма** состоит из двух частей: **координации и интеграции**. Координация охватывает согласованное взаимодействие подразделений одного уровня, интеграция – между подразделениями разных уровней.

Принцип координации означает, что деятельность подразделений следует планировать одновременно и во взаимодействии с другими. Возникающие проблемы следует решать совместно.

Принцип интеграции определяет, что планирование может быть эффективным только тогда, когда планы на всех уровнях взаимосвязаны друг с другом. Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Перечисленные принципы ориентируют предприятие на достижение максимальных экономических показателей, причем в долгосрочном периоде.

## 2.2 Организация как функция менеджмента

Создать организацию - значит спроектировать организационную структуру и наполнить ее ресурсами. Спроектировать организационную структуру это: 1) определить состав структурных подразделений и должностей; 2) установить организационные отношения между структурными подразделениями и должностями. В качестве инструментальных средств для установления организационных отношений используют понятия и категории:

1. Делегирование
2. Ответственность
3. Обязанность
4. Полномочие
5. Власть
6. Линейные полномочия
7. Штабные полномочия
8. Цепь команд
9. Единоначалие
10. Норма управляемости
11. Степень централизации

**Делегирование** - это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение.

**Ответственность** - представляет собой обязательства удовлетворительно выполнять поставленные задачи и необходимость отчитываться за результаты выполнения перед тем, кто передает работнику полномочия. Ответственность определяется признаками: 1) цель (работа), которая должна быть выполнена; 2) роль (обязанность) работника в процессе выполнения работы; 3) форма и мера ответственности за невыполнение. Ответственность не может быть делегирована.

**Обязанность** - необходимость выполнять возложенные задачи и работы по достижению цели.

**Полномочия** - это делегированное ограниченное присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Полномочия делегируются должности, а не человеку.

**Власть** - реальная способность использовать ресурсы организации.

**Линейные полномочия** - вся полнота законной власти на данной должности.

**Функциональные полномочия** - право разрешать или запрещать в пределах данной должности.

**Штабные полномочия**

**Штаб** – это структурное подразделение в аппарате управления. Существует три вида штабов:

- 1) Консультативный - консультация линейного руководителя по наиболее сложным направлениям (юрист, программист).
- 2) Функциональный - выполнение определенных функций (экономист, бухгалтер, специалист по кадрам).
- 3) Личный – обслуживание или помощь руководителю (секретарь).

**Виды штабных полномочий:**

- 1) Рекомендательные полномочия - рекомендации, убеждения линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений. Линейный руководитель не обязан выполнять советы и рекомендации.
- 2) Обязательные согласования - линейный руководитель обязан обсудить соответствующую ситуацию со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия. Однако линейный руководитель не обязан на самом деле следовать рекомендациям штаба.
- 3) Параллельные полномочия - штаб наделен правом отклонять решения линейного руководителя. Цель этих полномочий - установление контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок.
- 4) Функциональные полномочия - это право разрешать или запрещать какие-либо действия по определенной функции.
- 5) Линейные полномочия - полномочия внутри штабного подразделения.

**Норма управляемости** - это количество человек, непосредственно подчиненных данному руководителю. Точной нормы не существует. Норма осуществляется с учетом факторов: 1) уровень управления (высший, средний, низший); 2) сложность и разнообразие задач управления; 3) квалификация; 4) относительные способности руководителя.

**Единоначалие** – отношения между руководителем и подчиненными должны быть ясными и простыми.

Механистический и органический подходы к построению организации занимают важное место в теории и практики управления. Применение термина «механистический» к организации используется для того, чтобы показать, что система спроектирована подобно машинному механизму, предназначенному для производственных операций. Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Термин «органический» как бы придает организации качества живого организма, свободного от недостатков механистической структуры. В основу описания рассматриваемых подходов положена ситуационная теория. Механистический и органический подходы к проектированию организации предполагают, соответственно, построение жестких бюрократических и гибких адаптивных организационных структур.

В таблице представлены типы организационных структур.

Таблица 2

*Организационные структуры*

<b>Жесткие бюрократические</b>	<b>Гибкие адаптивные</b>
1. Линейные	1. Программно-целевые (проектные)
2. Линейно-штабные	2. Матричные
3. Линейно-функциональные	3. Сетевые
4. Функциональные	4. Дивизиональные

Для построения организационных структур приведем необходимые обозначения.

Р

- руководитель

ЛР

- линейный руководитель

ФР

- функциональный руководитель



- структурное подразделение

—————

линейные полномочия - вся полнота власти на данной должности

— — — — —

функциональные полномочия - право разрешать, запрещать в пределах данной функции

А

- штаб по функции А (юрист, бухгалтер)

## Жесткие бюрократические организационные структуры

### 1. Линейная организационная структура

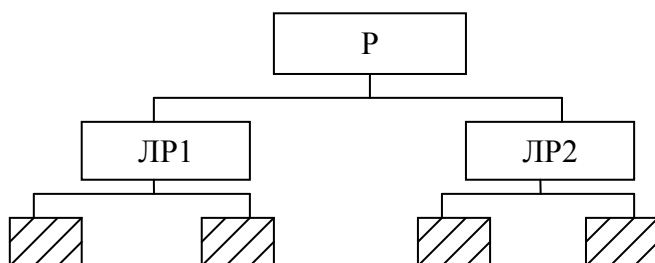


Рис. 3. Линейная организационная структура

Линейная структура характеризуется непосредственным воздействием руководителя на управляемое звено по всем функциям управления.

**Достоинства:** 1) наиболее стройная и хорошо управляемая организационная структура; 2) оперативность в принятии решений.

**Недостатки:** требует универсального руководителя, компетентного в решении любого вопроса по любому направлению.

Ее следует применять в условиях стабильных повторяющихся задач при небольших размерах организации. В настоящее время применяется в однородной и несложной технологии.

## 2. Линейно-штабная организационная структура

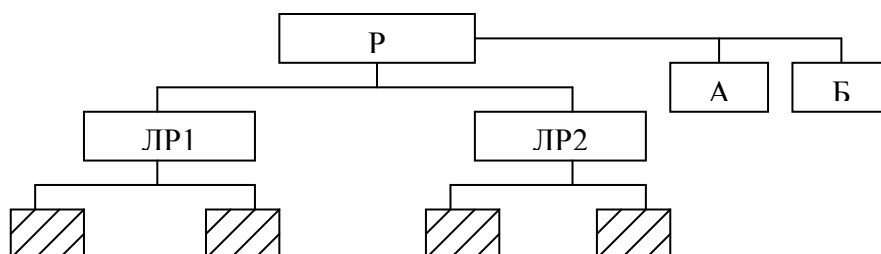


Рис.4. Линейно-штабная организационная структура

К достоинствам этой структуры необходимо отнести: появление у руководителя квалифицированных штабных помощников (А – юрист, Б – бухгалтер).

## 3. Линейно-функциональная организационная структура

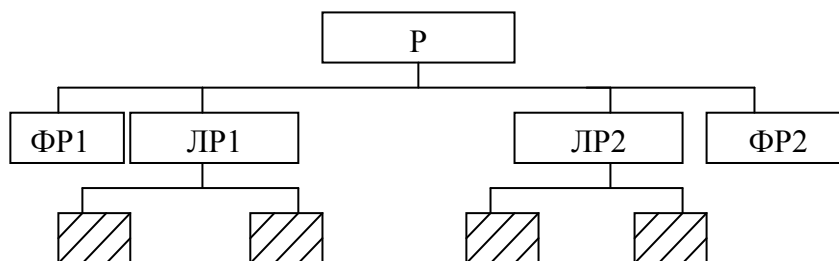


Рис.5. Линейно-функциональная организационная структура

**Достоинства:** 1) логически стройная хорошо управляемая организационная структура; 2) позволяет расти до больших размеров.

**Недостатки:** 1) консервативна к изменениям.

Ее следует использовать при стабильных внешних условиях при массовом, малономенклатурном производстве.

#### 4. Функциональная организационная структура

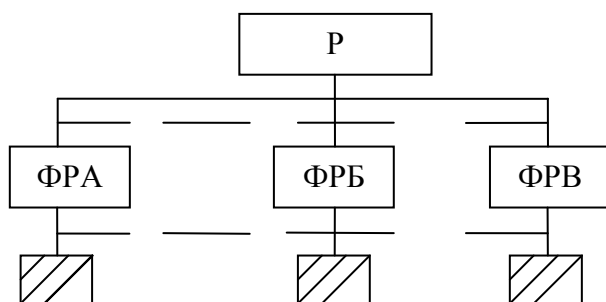


Рис.6. Функциональная организационная структура

У каждого функционального руководителя имеются функциональные полномочия по отношению к подразделениям и исполнителям. Это положительная специфика - универсального руководителя заменяет аппарат квалифицированных функциональных специалистов. Эта структура способствует лучшему решению отдельных задач но: 1) нарушается принцип единоначалия; 2) разрывается управленческий процесс. Такая структура практически используется очень редко, имеет только теоретическое значение.

#### Гибкие адаптивные организационные структуры

##### 1. Программно-целевая организационная структура (проектная)

На предприятиях, где производство часто перестраивается с связи с внедрением новой продукции и технологии вводится программно-целевой орган для координации всех взаимодействий, относящихся к данным программам (целям).

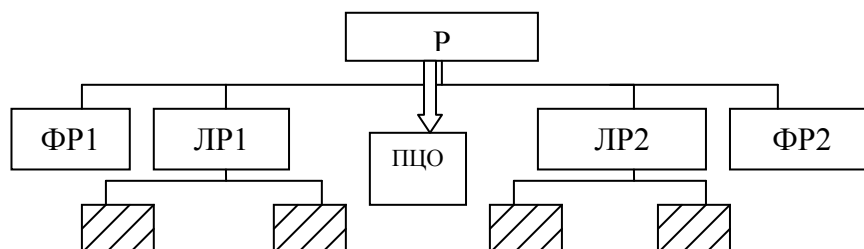


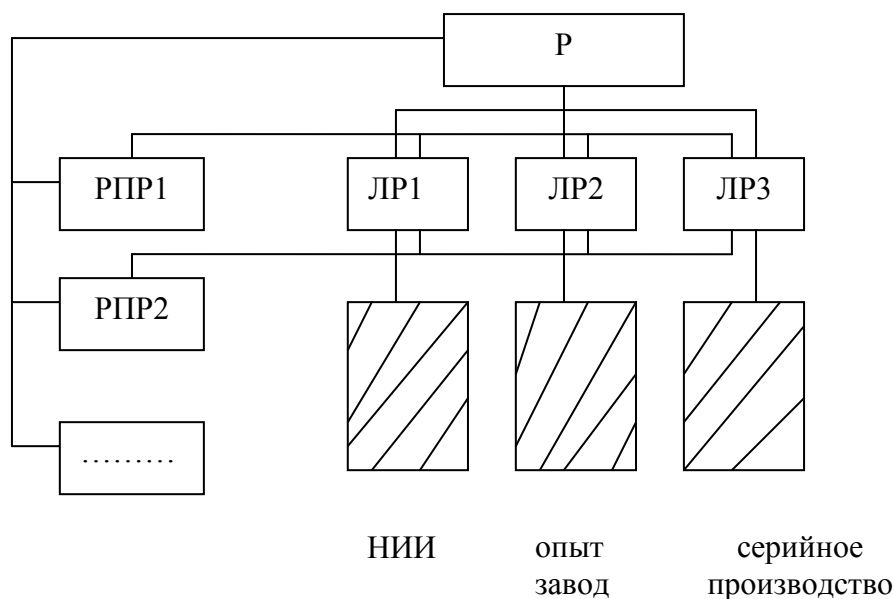
Рис. 7. Программно-целевая организационная структура (проектная)

Программно-целевые полномочия устанавливаются специальным приказом руководителя, в котором отдельными параграфами описываются полномочия по использованию ресурсов всех участвующих в программе подразделений. Программно-целевой орган (ПЦО) возглавляет главный конструктор по данной цели. Это наиболее квалифицированный специалист по данной в программе. У него в подчинении - небольшая группа специалистов, которых он набирает сам. Все управленческие функции по отношению к ПЦО: планирование, организация, мотивация, контроль выполняет руководитель в рамках данной цели.

**Достоинства:** 1) гибкое приспособление к динамике внешней среды; 2) надежное достижение поставленной корпоративной цели.

После достижения цели ПЦО становится не нужным, а посему ликвидируется. И структура возвращается к линейно - функциональной. Как только возникает новая проблема (внедрение новой технологии или создание, производство и выведение нового продукта на рынок) создается новый по качеству ПЦО, его руководитель – вдохновитель и автор новой идеи. Эта структура – одноразового действия.

## 2. Матричная организационная структура



*Рис. 8. Матричная организационная структура*

В представленной организационной структуре появляются руководители проектов (РП1, РП2 и т.д.). Таким образом, нарушается принцип единоначалия.

**Достоинства:** Структура применяется в наукоемких производствах, в отрасли, где жизненный цикл продукта очень короток, и соответственно, необходимы постоянные внедрения инноваций.

**Недостатки:** структура затратна и сложна в применении.

### 3.Сетевые организационные структуры

#### Отличительные способности:

- 1) В обычных организациях все ресурсы находятся внутри организации, а в сетевых – используются ресурсы многих организаций.
- 2) Основные функции распределяются между отдельными организациями, которые связаны между собой и с головной организацией договорными отношениями или взаимным владением акций.

#### Основные функции:

- исследования и разработки;
- производство;
- маркетинг;
- поставки ресурсов извне.

- 3) Сетевые организации переносят рыночные отношения внутрь компании, то есть вместо командных методов применяется рыночный механизм.

Различают три типа сетевых организационных структур:

**Внутренние сети.** Рыночная экономика - внутри предприятия. В ней организационные единицы (производственные структуры) продают и покупают продукты друг друга по рыночным или трансфертным ценам. **Ядро** – головное подразделение. **Агенты** - структурные подразделения, выполняющие все необходимые функции. Такой тип организационной структуры использует принципы рыночных отношений.

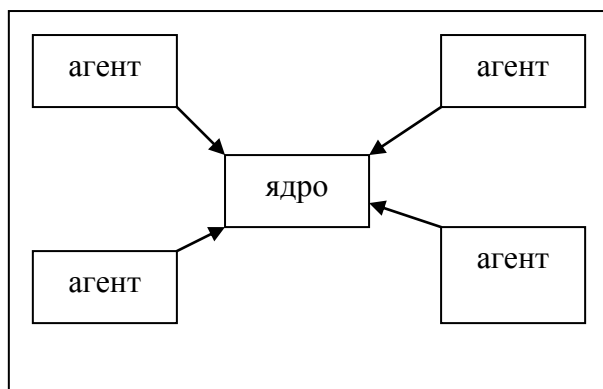
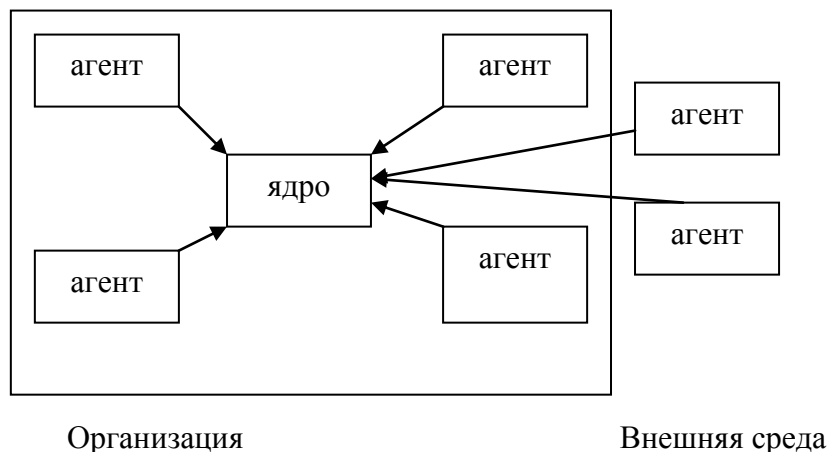


Рис. 9. Внутренние сети



**Стабильные сети.** Особенность: значительная часть функций передается сторонним организациям (подрядчикам), которые не принадлежат основной компании. В такой сети конкурентное преимущество достигается за счет узкой специализации подрядчиков.



*Рис. 10. Стабильные сети*

**Динамичные сети.** Особенностью является то, что для выполнения большинства функций привлекаются внешние независимые организации. Головная организация: **ядро** – управляет капиталом и достижением цели. Ее главные активы - имидж, идея, контроль качества. **Агенты** - организации, занимающиеся поставками, частью производства, сбытом, находящиеся во внешней среде головной организации.

**Достоинства:**

1. Высокая адаптивность организаций к динамике внешней среды, быстрая реакция на изменение конъюнктуры.
2. Концентрация деятельности организаций, интегрированных в сеть, на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах.
3. Существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов.
4. Низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы.
5. Привлечение к совместной деятельности в рамках сети специализированных организаций.

**Недостатки:**

1. Существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отно-

шении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети.

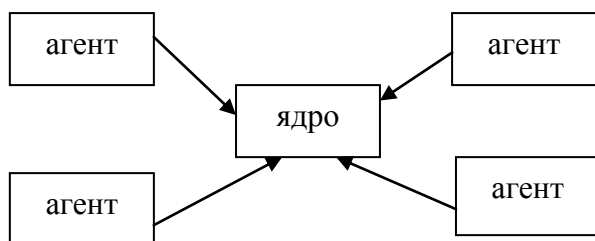


Рис. 11. Динамические сети

#### 4. Дивизиональные организационные структуры

Основные причины создания дивизиональной структуры:

1. Увеличение размера организации.
2. Диверсификация видов деятельности (появление разнородных видов деятельности).
3. Усложнение технологии.
4. Изменение внешней среды (расширение географического рынка).

В дивизиональных структурах для разделения организации на подразделения используются принципы:

- продуктовая специализация;
- потребительская специализация;
- региональная специализация.

##### 4.1. Продуктовая дивизиональная организационная структура (по виду продукта)



Рис.12. Продуктовая дивизиональная организационная структура

##### 4.2 Потребительская дивизиональная организационная структура (по потребителю)



*Рис.13. Потребительская дивизиональная организационная структура*

### 4.3 Региональная дивизиональная организационная структура



*Рис.14. Региональная дивизиональная организационная структура*

**Достоинства** дивизиональных организационных структур: 1) способствуют значительному росту организации; 2) повышают самостоятельность менеджеров, что ведет к повышению их квалификации и к удовлетворенности работой.

В таблице приведены характеристики и условия эффективного применения жестких бюрократических и гибких адаптивных организационных структур.

Таблица 3

*Характеристики и условия эффективного применения механистического и органического подходов в проектировании организации*

Критерии	Механистический тип организации (жесткие бюрократические организационные структуры)	Органический тип организации (гибкие адаптивные организационные структуры)
Характеристики	Узкая специализация в работе	Широкая специализация в рабо-

	Работа по правилам Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	те Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личный характер
<b>Условия</b>	Надежное стабильное окружение, внешняя среда Цели и задачи известны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Признается данная власть	Сложное нестабильное окружение, внешняя среда Неопределенность целей и задач Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование потребностей верхнего уровня Авторитет власти завоевывается

## 2.3 Мотивация как функция менеджмента

### Понятие мотивации

**Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих ей границы и формы и придающие этой деятельности направленность, ориентированную на достижение поставленных целей.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости от того, какие задачи решает мотивирование, можно выделить два основных типа мотивирования. **Первый тип** состоит в том, что путем внешних воздействий на человека, у него появляется мотив осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состоять-

ся. **Второй тип** мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

### **Мотивационный процесс**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

**Первая стадия** - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Условно потребности можно разбить на три группы:

- 1) физиологические;
- 2) психологические;
- 3) социальные.

**Вторая стадия** - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить или не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

**Третья стадия** - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

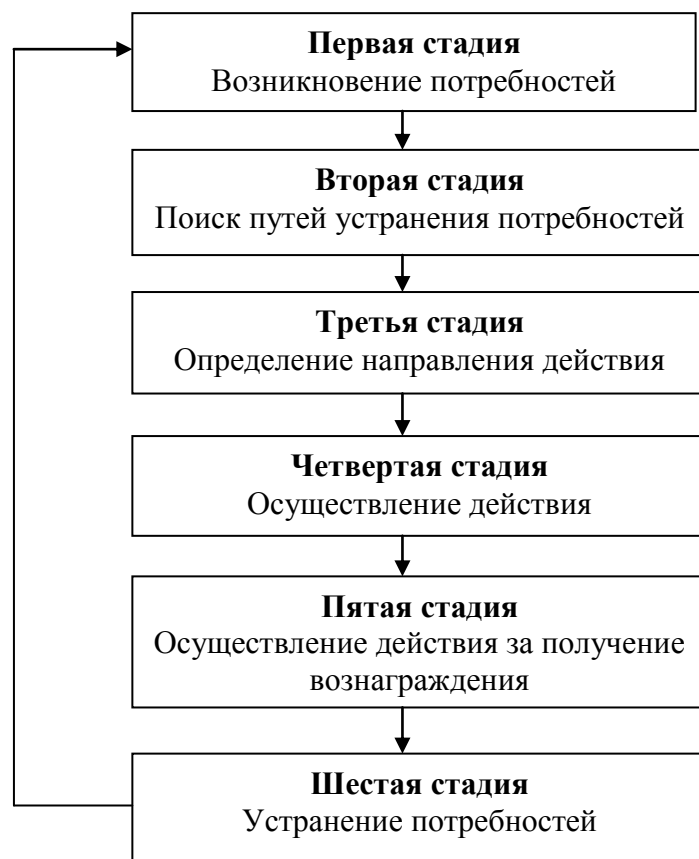
- 1) что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- 2) что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- 3) в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- 4) насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

**Четвертая стадия** - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность удовлетворения потребности. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

**Пятая стадия** - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

**Шестая стадия** - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (рис. 15). Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько **факторов**, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является **неочевидность мотивов**. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека. Следующим важным фактором является **изменчивость мотивационного процесса**. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия. Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процен-

тов предсказуемым, является **различие мотивационных структур отдельных людей**, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому. Как видно, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.



*Рис. 15. Схема процесса мотивации*

## Содержательные теории мотивации

### 1. Теория иерархии потребностей Маслоу

Абрахам Маслоу - один из известнейших представителей бихевиористского направления в ряду учений об управлении. Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

- 1) Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.
- 2) Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
- 3) Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
- 4) Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.
- 5) Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
- 6) Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения.
- 7) Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.
- 8) Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

Таким, образом, поведение человека определяет самая низкая неудовлетворенная потребность – активная или **насушная потребность**. Только неудовлетворенные потребности без внешнего принуждения толкают человека к определенным действиям. «Человек жив хлебом единым, если хлеба у него нет». После удовлетворения потребности ее мотивирующее воздействие прекращается. Менеджеру необходимо наблюдать за своими подчиненными, чтобы выявить какие активные потребности движут ими (рис. 16).

1. **Физиологические потребности** – потребность дышать, есть, пить, потребность в жилье. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а так-



же на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимы: минимум оплаты труда, который бы обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощающие существование.



*Рис. 16. Пирамида Маслоу*

**2. Потребности в безопасности:** физическая (жизнь), физиологическая (здоровье), социальная (гарантированное рабочее место, ЗП, льготы), психологическая (защита от унижений). Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии.

**3. Социальные потребности** - принадлежность к группе, желание работать в комфортном коллективе, иметь друзей, общение. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки

работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

**4. Потребности в признании.** Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. Потребности в признании нужно разделять на две составляющие: 1) внешнее признание (статус должности, престиж работы, признание и уважение со стороны окружение, уважение и признание руководителя - авторитет); 2) внутреннее признание (самоуважение, уверенность в себе, чувство свободы). При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

**5. Самореализация** (самовыражение): 1) реализация своих потенциальных возможностей, 2) рост как личности. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь их способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидания.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

Во-вторых, не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребности самовыражения и признания, которые только усиливают свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения.

## 2. Теория ERG Альдерфера

Так же как и Маслоу, К. Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы и расположены в жесткой иерархии. Однако, в отличие от Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Мало того, он обозначает два процесса: **I процесс** - процесс удовлетворения потребностей и **II процесс** - поражение в стремлении удовлетворить потребность (процесс фрустрации). Таким образом, К.Альдерфер полагает, что второй процесс открывает дополнительные возможности для мотивирования сотрудников.

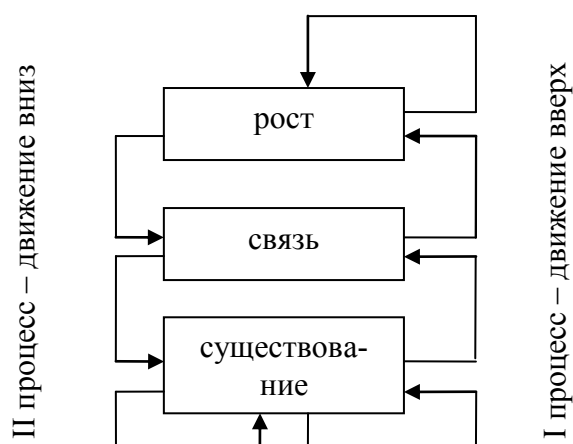


Рис. 17. Иерархия потребностей К.Альдерфера

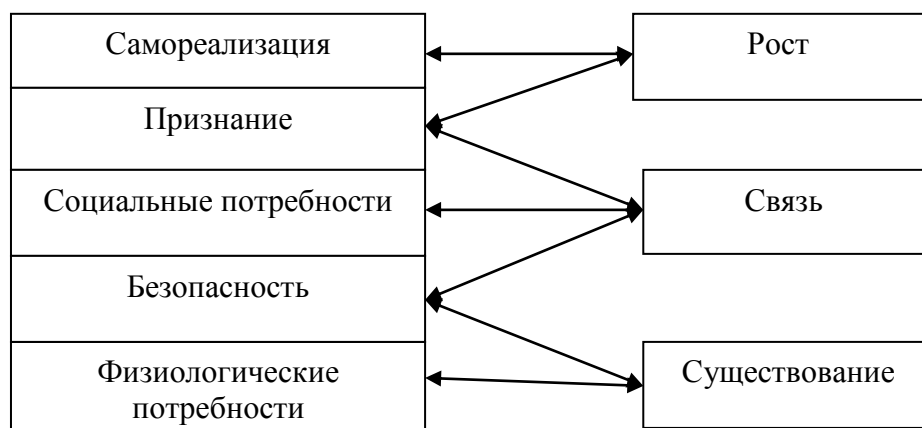


Рис.18. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера представлена на рисунке 18.

### 3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Он считал, что потребности низших уровней в современном обществе удовлетворены полностью и предложил работать только с верхними, причем, не выстраивая их в иерархию, поскольку соотношение между ними более сложное.

Людам присущи три потребности:

- 1) потребность власти;
- 2) потребность успеха;
- 3) потребность причастности.

**Потребность власти** - это потребность проявления своего влияния на других людей. Люди с потребностью власти проявляют себя так:

- откровенные и энергичные;
- не боящиеся конфронтации;
- хорошие ораторы;
- требуют к себе повышенного внимания со стороны других.

Людей с потребностью власти можно разделить на две группы: Первая группа - лица, стремящиеся к власти ради властвования, то есть ради возможности командовать другими и использовать ресурсы организации. Интересы организации отходят на второй план и даже теряют смысл, так как их внимание концентрируется на удержание власти; Вторая группа – лица, которые стремятся к власти ради выполнения ответственной руководящей работы по достижению значимых целей организации. Поддержки необходима вторая группа людей, их следует заблаговременно готовить к руководящим должностям.

**Потребность успеха** - потребность достижения результата. Желание доведение работы до успешного завершения. Люди с потребностью успеха рискуют умеренно, любят брать на себя ответственность за решение проблем, хотят, чтобы их результаты поощрялись конкретно и незамедлительно. Необходимо ставить им задачи с умеренными рисками, делегировать им полномочия, развивать инициативу и поощрять по результату.

**Потребность к причастности** - это желание социального общения. Таких людей привлекает работа с обширными возможностями социального общения:

- работа в компании знакомых;
- дружеские отношения;
- помощь и взаимопомощь;
- хороший коллектив.

Для успешной организации работы для членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставлять им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей.

## **5. Двухфакторная теория Герцберга**

На стыке 1950-60-х гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег провел исследование, касающееся выяснения того, что делает человека счастливым (удовлетворенным) или несчастным (неудовлетворенными) от работы. Какие факторы, оказывают мотивирующее и демотивирующее воздействие на процесс удовлетворенности и неудовлетворенности работником от своей работы? В процессе исследования был сделан вывод, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности от работы - это два различных независимых процесса. Каждый из этих процессов определяется своими факторами (рис. 19).

**Главные мотиваторы** действуют длительное время и являются более надежными:

- успех;
- продвижение по службе;
- одобрение результатов;
- высокая степень ответственности;
- возможности творчества.

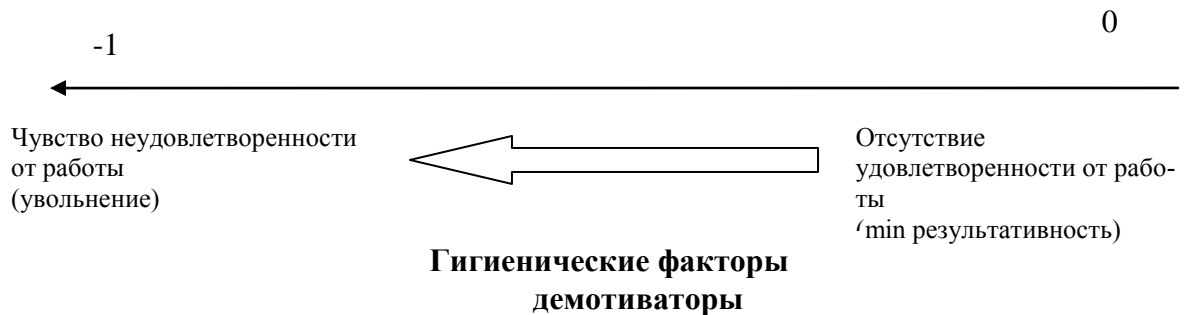
**Гигиенические факторы (демотиваторы)** наиболее часто вызывают недовольство со стороны работников (прогулы, высокая текучесть кадров, уменьшение производительности труда, увеличение брака в работе). Улучшение этих факторов действует положительно, но это ненадолго, к этому привыкают как к должному - это факторы, аналогичные личной гигиене:

- политика администрации;
- условия работы;
- заработная плата;
- межличностные отношения;
- степень контроля за работой.

## I процесс удовлетворенности от работы



## II процесс нарастания неудовлетворенности от работы



*Рис. 19. Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности*

Следует заметить, что один и тот же фактор действует на разных людей по-разному. Гигиенический фактор может являться и главным мотиватором в зависимости от потребностей человека. Применяя двухфакторную теорию Герцберга, менеджер должен учитывать индивидуальные особенности людей.

## Процессуальные теории мотивации

### 1. Теория ожиданий В.Врума

**Ожидание** – оценка данной личностью вероятности определенного события. Теория ожиданий рассматривает три переменные:

**1. Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты:**

( $Ус \rightarrow Р$ ), шкала оценки  $[0 \div 1]$ .

1 – работник полностью уверен, что приложив соответствующие усилия он работу выполнит; 0 – работник совершенно не верит, что он справиться с работой.

2. Ожидание того, что **результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение:**

( $P \rightarrow V$ ), шкала оценки  $[0 \div 1]$ .

1 – работник полностью уверен, что выполненная работа будет вознаграждена; 0 – работник не верит, выполненная работа будет вознаграждена.

3. **Ожидание – ценность вознаграждения:**

(ЦВ), шкала оценки  $[-1 \div 0 \div 1]$ .

+1 – крайне желательное вознаграждение (ценное); -1 – крайне нежелательное наказание.

**Формула мотивации  $M = (Uc \rightarrow P) * (P \rightarrow V) * (ЦВ)$**

Пример:

1. Сотрудник Петров

2. Ситуация – начальник отдела попросил программиста Иванова выполнить срочную и важную работу. Работа – достаточно трудная, и на нее отведено мало времени. Начальник отдела намекнул, что при успешном выполнении работы возможно повышение Иванова в должности, но не сказал, что повышение – это решенный вопрос. У Иванова – трудности с деньгами. В отделе возможно квартальное премирование.

3. Как сотрудник оценивает мотивацию: 1). Приложив усилия, он сможет только на 50% выполнить работу, поскольку она сложная и срочная: ( $Uc \rightarrow P$ ) = 0,5. 2). В повышение в должности Петров не верит, потому что знает, что на место начальника отдела уже есть человек: ( $P \rightarrow V$ ) = 0,2; поэтому надеется на повышение только на 20%. Но квартальное премирование возможно и будет, если Петров выполнит работу: ( $P \rightarrow V$ ) = 0,8 и оценивает это вознаграждение на 80%. 3). Оба вознаграждения для Петрова имеют ценность: ЦВ = 1.

Вознаграждение	( $P \rightarrow V$ )	(ЦВ)
1. Повышение в должности	0,2	1
2. Премия	0,8	1

$M = 0,5 \times [ 0,2 \times 1 + 0,8 \times 1 ] = 0,5 \times 1 = 0,5$ , Петров мотивирован только на 50%.

$M_{max} = 1 \times [ 1 \times 1 + 1 \times 1 ] = 2$

Это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результат его труда, что из резуль-

татов его труда вытекают для него определенные вознаграждения, имеющие для него ценность. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

## 2. Теория справедливости С.Адамса

Одним из постоянных стремлений людей является желание получить справедливую оценку своим действиям. Люди, хотя и в неодинаковой степени, желают, чтобы к ним относились справедливо. При этом справедливость сравнивается с равенством. Основателем теории равенства является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал положения этой теории. Основная идея теории равенства состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение.

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация (величина ЗП), сравнение затрат, с затратами людей, осуществляется человеком на основе субъективной информации (образование, опыт, квалификация, стаж работы и др.).

Теория равенства оперирует следующими основными категориями: **Индивид** - человек, который рассматривает оценку его действий организацией с позиции справедливости и несправедливости.

**Сравниваемые лица** - отдельные люди или группы людей, по отношению к которым индивид проводит оценку своих действий.

**Воспринятое вознаграждение индивида** - объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за конкретную работу. Данная величина носит субъективный характер, является результатом восприятия индивидом вознаграждения своих действий и может включать такие отдельные вознаграждения, о которых организация не имеет представления.

**Воспринятое вознаграждение других** - сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Эта оценка также носит субъективный характер, так как базируется на информации отдельных данных, а иногда и на слухах, которые получил индивид.

**Воспринятые затраты индивида** - восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения ре-



зультата. В данную категорию включаются не только непосредственные затраты трудовых усилий со стороны индивида, но и такие персональные характеристики, как квалификация, стаж работы, возраст, социальный статус и т.д. При этом человек сам формирует набор составляющих своего вклада независимо от того, считают ли другие, что отдельные составляющие этого набора внесли вклад в получение конкретного результата.

**Воспринятые затраты других** - представление индивидом о совокупной величине затрат, вклада, осуществленного сравнимаемыми лицами.

**Норма** - отношение воспринятого вознаграждения к воспринятым затратам. Выделяют норму двух типов.

**Норма первого типа** отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида.

**Норма второго типа** отражает соотношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других.

Теория равенства дает понять, что для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других. В результате в организации могут возникнуть три ситуации:

- 1)  $N_1 \text{ типа} = N_2 \text{ типа}$ ;
- 2)  $N_1 \text{ типа} < N_2 \text{ типа}$ ;
- 3)  $N_1 \text{ типа} > N_2 \text{ типа}$ .

1) Если нормы равны, то индивид, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость, так как в данном случае имеется равенство. Индивид испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство, поэтому он будет стремиться к поддержанию этого состояния. Равенство плохо тогда, когда общий уровень исполнения работ - низок. В этом случае равенство будет приводить к сохранению этого уровня. Здесь руководителю необходимо создать искусственно конфликтную ситуацию для выведения коллектива из состояния низкой производительности и плохой дисциплины. Если же общий уровень исполнений высок, равенство является важным мотивирующим фактором успешной работы организации.

2) Если норма первого типа выше, то индивид считает, что его излишне вознаграждают, но данная ситуация скорее всего - кратковременна, индивид будет считать, что да, он действительно заслуживает большего и, что руководителю гораздо видней.

3) Если норма первого типа ниже, то индивид считает, что его вознаграждения недостаточно. Имеющееся в управленческой практике представление, что неравенство подталкивает людей на увеличение исполнительских результатов - неверно. В данном случае у индивида воз-

никает чувство неудовлетворенности. Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным, с точки зрения целей организации, действиям, что приводит ко многим негативным последствиям. Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства.

Во-первых, человек может решить для себя, что надо сократить затраты и свои усилия. Часто это состояние отражает фраза «За такую оплату я не намерен выкладываться». Результатом неравенства в данном случае является снижение интенсивности и качества труда.

Во-вторых, индивид может предпринять попытку увеличения своего вознаграждения. Он будет требовать повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Возможна и криминальная реакция. Пытаясь компенсировать недоплату, он будет воровать продукцию или же использовать другие формы «повышения» вознаграждения за счет организации.

В-третьих, индивид может провести переоценку своих возможностей. Он может решить, что неверно думал о своих способностях. При этом у него понижается уровень уверенности в себе, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности.

В - четвертых, реакцией на неравенство может быть попытка индивида повлиять на организацию по отношению к сравниваемым лицам: либо заставить эти лица увеличить затраты, либо же добиться уменьшения их вознаграждения.

В - пятых, индивид может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо, или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях: личные связи и контакты этих людей, отличительные личностные качества и способности, которыми обладают сравниваемые лица. Индивид может решить, что ему с ними нечего равняться и выбирает себе более подходящий объект для сравнения.

В - шестых, человек может попытаться перейти в другое подразделение или же уволиться.

С позиций теории справедливости менеджер должен знать:

- 1) Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы информация о том, кто как, за что и сколько получает вознаграждение была широко доступна.
- 2) Должна существовать четкая система оплаты, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют величину вознаграждения.
- 3) Важным выводом из данной теории является и то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Оплата труда играет

важную роль в этой комплексной оценке, но далеко не единственную и не обязательно определяющую. Менеджер должен это учитывать, создавая атмосферу равенства в коллективе.

4) Для успешного управления руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавая атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе. Для этого необходимо регулярно проводить исследования с целью выяснения, как оценивается существующая система вознаграждения работниками с точки зрения справедливости и равенства.

### 3. Теория постановки целей

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей - это сознательный процесс, а осознание цели и намерения - это то, что лежит в основе определения человека. Ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок. Считается, что направленное распространение данной теории началось после завершения им в 1966 году диссертационной работы. Первым основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная в 1968 году Эдвином Локком статья «О теории мотивирования и стимулирования целями».



*Рис. 20. Модель процесса мотивации посредством постановки цели*

Значительный вклад в разработку этой теории внес Т. Райен, а также коллега Локка Г. Латэм. Говоря об истории становления теории постановки целей, необходимо отметить, что до Локка в 50-х годах ряд положений по управлению с помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и Мак Грегора в рамках теории управления с помощью целей.

В общем виде данная теория выглядит следующим образом: человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение.

Между характеристиками целей и уровнем исполнения существует определенная и достаточно тесная зависимость. Однако эта зависимость не оказывает непосредственного влияния на качество и количество труда. Чаще всего это влияние оказывается через определенную целями готовность затрачивать определенные усилия. Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от четырех характеристик целей:

- сложность;
- специфичность;
- приемлемость;
- приверженность.

Эти четыре характеристики цели влияют как на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленные цели.

**Сложность цели** отражает степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключение составляет тот случай, когда ставятся цели нереалистично высокие, которые в принципе не могут быть достигнуты. В этом случае, как утверждает теория постановки целей, результат действий не превышает результата, которого добиваются те, кто ставил умеренные, но достижимые цели. Поэтому повышение целей, хотя оно и оправданно, может приводить к повышению результатов труда только в том случае, если будет сохраняться шанс достижения целей.

**Специфичность цели** отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность. Экспериментальными исследованиями было

установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы, чем цели, имеющие широкий смысл, с нечетко определенным содержанием и границами. Человек, имеющий цели слишком широкого смысла и содержания, демонстрирует такое же исполнение работы, как и тот, кто совершенно не имеет целей. В то же время слишком большое сужение целей может привести к тому, что за бортом рассмотрения у человека могут остаться важные аспекты осуществляемой им деятельности. Это также негативно сказывается на исполнении им своей работы.

**Приемлемость цели** отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели оказывает существенное влияние на то, как воздействуют на исполнение работы сложность и специфичность цели. Если человек не приемлет цель, то и сложность и специфичность ее будут иметь слабое влияние на исполнение работы. Приемлемость цели человеком напрямую зависит от того, воспринимается ли она им как достижимая, и от того какие выгоды он может получить при достижении цели. Если выгоды не очевидны, то цель может быть не принята. Поэтому руководитель должен осуществлять четкое осознание значимости, важности проведения действий, которые делали бы цель достижимой, выгодной, справедливой и безопасной в исполнении в представлении работника.

**Приверженность цели** отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели. Приверженность цели - важная характеристика в данной теории, она может возрасти по мере исполнения работы, а может и понижаться. Руководитель должен постоянно отслеживать уровень приверженности цели со стороны работников и осуществлять необходимые действия для поддержания ее на должном уровне.

В теории постановки целей качество исполнения зависит не только от перечисленных характеристик, но и от следующих двух факторов: 1) организационные факторы (организация работника и его самоорганизация); 2) способности работника.

Последним шагом в процессе мотивации по данной теории является удовлетворенность работника результатом. Особое значение этого этапа состоит в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации. Работник получает удовлетворение, если им получен положительный результат, если отрицательный - то расстройство или неудовлетворенность. При этом теория постановки целей утверждает, что

удовлетворенность или неудовлетворенность порождается двумя процессами: внутренним по отношению к человеку и внешним.

**Внутренние процессы**, приводящие к удовлетворенности, в основном связаны с тем, как человек сам оценивает полученный им результат с точки зрения соотношения его с поставленной целью. Если цель достигнута, человек испытывает чувство удовлетворенности. Если же нет, то это вызывает неудовлетворенность. Данное обстоятельство порождает определенное противоречие в постановке цели. Ведь чем сложнее цель, тем выше уровень исполнения. В тоже время сложная цель может с большей вероятностью привести к тому, что она не может быть достигнута, а, следовательно, приведет работника к чувству неудовлетворенности. Это, в свою очередь, может привести работника к мысли, что нужно брать более простые цели. Поэтому очень важно на стадии постановки цели очень серьезно подходить к данной проблеме.

**Внешними процессами**, влияющими на удовлетворенность или же неудовлетворенность работника, являются процессы реакции на результаты труда со стороны окружения. Если окружение позитивно реагирует (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвала коллег и т.д.), то это вызывает удовлетворение, если нет, то к неудовлетворенности.

Существуют следующие **недостатки** теории постановки целей:

- 1). Не обладает унифицированностью применения. Существует разная степень целевой ориентации у различных людей, отличающихся друг от друга по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности т.д. Например, ясность цели и наличие обратной связи обычно важны для людей с более низким уровнем образования. В то же время для людей с высоким уровнем образования гораздо чаще более важным является наличие вызова в цели и неопределенности, оставляющие простор для творческого труда.
- 2). Нет однозначного ответа на вопрос, кто и как должен ставить цели: руководитель либо сам работник. Но, однако, очевидно, что участие в постановке цели приводит к удовлетворенности.
- 3). Отсутствует однозначный ответ, определяющий приоритетность постановки целей перед индивидом или перед группой. В случае, если цели индивидуальны, то возникает конкуренция между отдельными членами организации. И это, с одной стороны, активизирует деятельность каждого, а с другой - ослабляет дополнительный эффект, возникающий на основе синергии, порождаемой групповой работой. Постановка целей перед группами порождает межгрупповую конкуренцию, но ослабляет индивидуальную конкуренцию, тем самым, снижая индивидуаль-

ную отдачу. Как комбинировать индивидуальную постановку целей и групповую? Теория ответа на этот вопрос не дает, ограничиваясь рекомендацией поиска форм эффективного сочетания двух подходов с учетом конкретных обстоятельств.

4). Отсутствует однозначный ответ на вопрос о том, на что должно быть направлено стимулирование. Должно ли оно ориентироваться преимущественно на результат либо должно быть направлено на мотивирование достижения более высокого и качественного исполнения. Практика показывает, что в одних случаях более эффективным является вознаграждение по конечному результату работы, в других - оплата за конкретно проделанную работу. Все это зависит от характеристик работника и от самой ситуации, то есть возможен комбинированный подход.

С позиций теории постановки целей менеджеру необходимо: 1) определять в какой мере организация и работники, в ней работающие, готовы к реализации процесса постановки целей; 2) проводить ряд мероприятий по подготовке ведения процесса постановки целей; 3) осуществлять постановку целей с подчеркиванием их сложности, специфичности, приемлемости и приверженности; 4) проводить промежуточный анализ целей и их корректировку; 5) анализировать процесс достижения целей, обобщать результаты предыдущих этапов и вырабатывать рекомендации по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей.

#### **4. Концепция партисипативного управления**

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.

1). Считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы.

2). Партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям.

Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность. Самостоятельность может касаться, например, таких аспектов их деятельности, как режим работы или выбор средств осуществления работы.

Во-вторых, работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. То есть, работник привлекается к постановке целей, которые ему предстоит достигать, определению задач, которые ему придется решать.

В-третьих, работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и, соответственно, устанавливается ответственность за конечный результат.

В-четвертых, партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений.

В-пятых, возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. В этом случае дается право принятия решения не только по поводу собственной работы члена организации, но и по поводу того, с кем кооперироваться в групповой деятельности. В реальной практике все эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комбинации, так как они очень тесно связаны друг с другом и очень хорошо друг друга дополняют. Более того, именно в комбинации друг с другом эти отдельные направления могут эффективно проявить себя, и именно отдельные устоявшиеся комбинации этих направлений используются как конкретные формы партисипативного управления. Наиболее наглядным примером этого являются кружки качества, широко используемые в управлении японскими фирмами. Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности достижения. Аналогично более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как участие в принятии решения делает для работника более реальным и ясным, то, что ему ожидать в качестве результата своей деятельности и каковым, соответственно, может быть его вознаграждение.

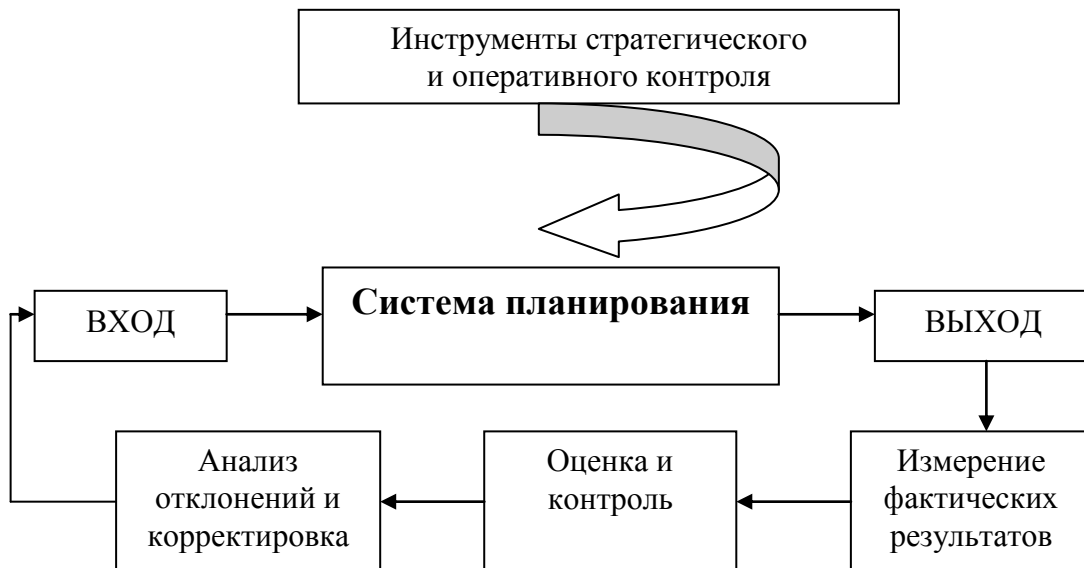


## 2.4 Контроль как функция менеджмента

### Понятие и виды контроля

**Контроль** - это процесс обеспечения организацией своих целей. Он состоит:

1. Установление норм и стандартов по всем направлениям деятельности организации. Выработка показателей результативности.
2. Сравнение достигнутых фактических результатов с установленными стандартами. Установление масштаба отклонения.
3. Корректирующие действия по устранению отклонений фактических результатов от стандартов, либо пересмотр стандарта.



*Рис. 21. Значение и роль контроля в системе планирования предприятия*

К инструментам **стратегического контроля** относят PEST-анализ; SWOT-анализ; портфельный анализ; анализ альтернатив: аутсорсинг - производство; анализ стратегического потенциала; анализ жизненного цикла продукта; разработку сценариев развития, сбалансированную систему показателей; систему бюджетирования, разработанных на стратегическом уровне.

Инструменты **оперативного контроля** - это анализ точки безубыточности; анализ возникающих «узких мест»; а также сбалансированная система показателей; система бюджетирования, разработанные на оперативном уровне.

### **3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

#### **3.1 Функции и задачи стратегического планирования на предприятии**

**Стратегическое планирование** - это такой вид планирования, который опирается на человеческий потенциал как основу деятельности предприятия; ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; обеспечивает необходимые преобразования в организации, адекватные изменениям, происходящим во внешней среде, что позволяет предприятию выживать и в долгосрочной перспективе достигать своих целей.

Отсутствие стратегического подхода в управлении предприятием зачастую является главной причиной поражения в рыночной борьбе. Это может проявляться в двух формах, характеризующих цели и порядок разработки плана.

Во-первых, предприятие планирует свою деятельность, исходя из предпосылок, что внешняя среда не будет изменяться вообще или, что в ней не будут происходить качественные изменения, которые могут отразиться на жизнедеятельности предприятия. На практике такой подход порождает стремление составить долгосрочные планы, которые жестко регламентируют хозяйственные процессы и операции, не предусматривают возможности их корректировки. В основе такого плана лежит экстраполяция существующей практики ведения бизнеса на перспективу. В то же время стратегический план должен предусматривать, что организация должна делать сегодня, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя из того, что внешняя среда будет изменяться. Таким образом, основная задача стратегического планирования состоит в том, чтобы предвосхитить состояние внешнего по отношению к предприятию окружения в перспективе и наметить комплекс мер реагирования на эти изменения, которые бы обеспечили достижение цели функционирования предприятия.

Во-вторых, при традиционных подходах к планированию разработка плана начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов

предприятия. В этом случае, как правило, оказывается, что предприятие не в состоянии достичь своей цели, так как это достижение связано с потребностями рынка и поведением конкурентов. Детальный анализ внутренних возможностей позволяет определить, какое количество продукции предприятие может произвести, т.е. производственную мощность предприятия и уровень издержек на производство этого количества продукции. Количество проданной продукции и цена продажи при этом остаются неизвестными. Поэтому такая технология составления плана идет в разрез с идеей стратегического планирования, базирующейся на исследовании рынка. Таким образом, основное **преимущество** стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий. Современный темп изменений в экономике является настолько динамичным, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству предприятия средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей предприятия.

Конечно, наряду с явными преимуществами и острой необходимостью, стратегическое планирование имеет и ряд **недостатков**: 1) необходимость огромных ресурсов для внедрения и функционирования процесса стратегического планирования (СП); 2) СП не дает точной картины будущего, а скорее - это качественное пожелание того состояния, к которому должна следовать организация в будущем (доля рынка, объем продаж, имидж); 3) СП не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем, у него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в конкретных ситуациях. Это способ мышления менеджера или симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям.

Сегодня стратегическое планирование можно охарактеризовать следующим:

1. Все чаще исходным пунктом планирования становится видение будущего.
2. Возрастает роль сценариев и потребность в их разработке для проверки и углубления видения, целей и стратегий предприятия; расширяется каталог целей предприятия.

3. Оценка и выбор наиболее экономически эффективных стратегических альтернатив проводятся как для отдельного объекта, так и для предприятия в целом путем стремления к высоким финансово-экономическим показателям посредством производства и реализации ориентированных на рынок продуктов.
4. Основной становится концепция управления, ориентированного на повышение стоимости предприятия и акционерной стоимости.
5. До уровней целей подняты: защита и укрепление окружающей среды, использование новых прогрессивных технологий.
6. При стратегическом планировании в большей степени должен учитываться фактор времени и масштаб деятельности.
7. Интеграция техники и экономики при помощи компьютеризированных баз данных позволяет повышать качество и скорость стратегического и оперативного планирования.
8. Ускоряющаяся динамика внешней и внутренней среды требует от руководителей применение системного мышления.
9. Результативное планирование требует соответственной корпоративной культуры на предприятии.

Практически все исследователи определяют **стратегическое планирование** как процесс мониторинга, анализа, прогнозирования среды организации и обеспечения внедрения необходимых изменений в деятельность организации в целях ее долгосрочного и прибыльного функционирования. **Основной задачей** стратегического планирования является разработка целей и стратегии предприятия. **Стратегия** - есть направление деятельности предприятия по достижению поставленных целей, по наработке и укреплению устойчивых конкурентных преимуществ, по завоеванию конкурентного пространства для долгосрочного и результативного его функционирования.

**Основные функции и задачи** стратегического планирования представлены в таблице 4.

Таблица 4

*Основные функции и задачи стратегического планирования на предприятии*

<b>Основные функции</b>	<b>Задачи</b>
1. Анализ среды предприятия: выявление потенциальных возможностей и угроз макро- и микросреды; оценка сильных и слабых	1.1. Оценка влияния факторов внешней среды на: отрасль, предприятие, рынок, текущую и будущую стратегии. 1.2. Оценка конкурентной позиции предприятия. 1.3. Выделение и изучение целевой аудитории.

сторон предприятия	1.4. Оценка внутренней среды предприятия: сильных, слабых сторон, с точки зрения, организационного, производственного, технического, технологического, инновационного, финансового, инвестиционного, кадрового и творческого потенциала. 1.5. Проведение SWOT-анализа.
2. Разработка миссии и постановка целей	2.1. Планирование и обоснование конкретных направлений деятельности. 2.2. Формирование целей. 2.3. Построение дерева целей. 2.4. Определение конкретных показателей по всем целям.
3. Разработка стратегии	3.1. Формулирование множества альтернативных стратегических направлений. 3.2. Выбор оптимальной стратегии развития. 3.3. Разработка корпоративной стратегии. 3.4. Разработка функциональных стратегий. 3.5. Разработка конкурентных стратегий.
4. Реализация стратегии	4.1. Представление корпоративной стратегии сбалансированной системой показателей. 4.2. Каскадирование сбалансированной системы показателей на функциональные подразделения предприятия. 4.3. Создание системы бюджетирования на стратегическом и оперативном уровнях. 4.4. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы бюджетирования. 4.5. Проведение стратегических изменений. 4.6. Ресурсное обеспечение реализации стратегии. 4.5. Формирование источников финансирования.
5. Контроль реализации стратегии (оценка достижения целей).	5.1. Контроль сбалансированной системы показателей. 5.2. Контроль сбалансированной системы показателей, интегрированной в бюджеты. 5.3. Необходимая корректировка с целью эффективной реализации стратегии.

Реализация любой стратегии требует выполнения определенных тактических решений в относительно короткие периоды времени. Поэтому стратегическое планирование, направленное на кардинальные изменения, должно подкрепляться тактическим (оперативным) планированием, обеспечивающим последовательное достижение стратегических целей. Все виды планирования взаимосвязаны, но принципиально отличаются по методам планирования, структуре плановых решений и срокам реализации.

Таблица 5

*Отличия стратегического и оперативного планирования*

<b>Характеристика</b>	<b>Оперативное планирование</b>	<b>Стратегическое планирование</b>
1. Предназначение	Производство и реализация продукта с целью получения прибыли	Долгосрочное функционирование организации на основе гибкого реагирования и приспособления к изменениям внешней среды
2. Основной объект внимания	Внутренняя среда организации. Применение «эффекта опыта» и «эффекта масштаба» для наработки конкурентных преимуществ	Внешняя среда организации. Использование потенциальных возможностей и минимизация потенциальных угроз для укрепления конкурентной позиции
3. Фактор времени	Краткосрочные и среднесрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
4. Основы построения системы планирования	С позиций системного подхода: организация – сложная система, состоящая из взаимосвязанных подсистем (цель, структура, технология, функции, процедуры, люди)	С позиций системного подхода: организация – открытая система, взаимодействующая с внешней средой
5. Критерий эффективности подсистем	Рациональное использование ресурсов, производство и сбыт продуктовой программы, увеличение прибыльности, достижение оперативных целей	Своевременность и точность реагирования на изменяющиеся индикаторы внешней среды, эффективная реализация стратегии, достижение стратегических целей, наработка конкурентных преимуществ, завоевание конкурентного пространства

И, если, стратегическое планирование - это, прежде всего, планирование целей, то оперативное планирование - это процесс достижения целей. Оно строится на корпоративном управлении и стратегическом планировании и зависит от принятой в результате стратегического планирования продуктовой концепции, структуры потенциала и системы управления.

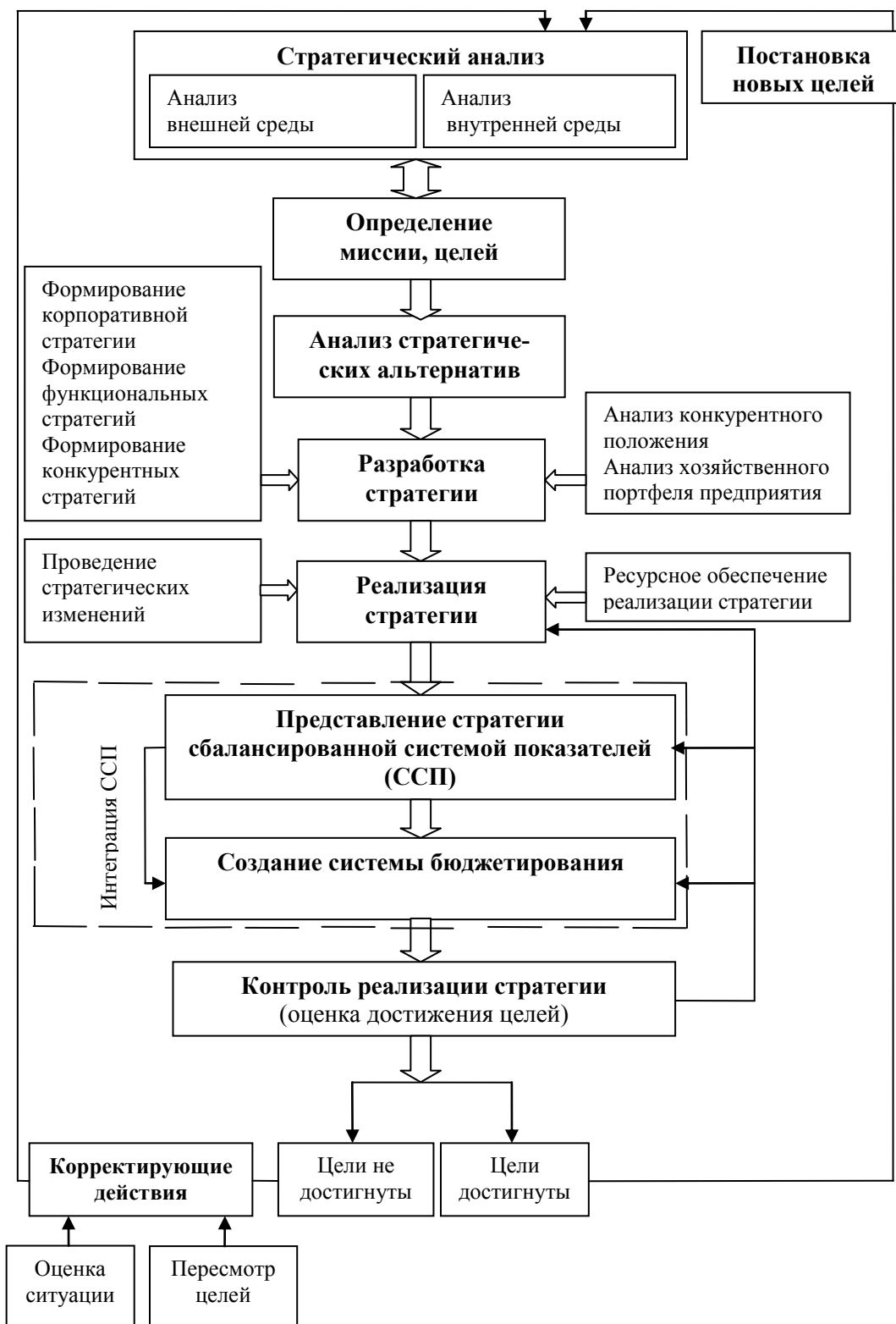


Рис. 22. Схема стратегического планирования

Модель стратегического планирования можно представить в виде схемы (рис. 22). Одной из ключевых составляющих стратегического планирования является разработка и реализация стратегии. На первом этапе осуществляется анализ среды в виде общего представления, затем - постановка целей. После чего проводится целенаправленный анализ внешней и внутренней среды предприятия, составляется SWOT-матрица и корректируются цели. Таким образом, этап анализа среды и этап постановки целей находятся в обратной связи.

### 3.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Любая организация функционирует в среде. И каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществления. Внутренняя среда – это источник жизненной силы, который дает возможность организации жить в определенном промежутке времени, а внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность функционирования. Но ресурсы внешней среды не безграничны и на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Задача стратегического планирования состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей и функционирования в долгосрочной перспективе.

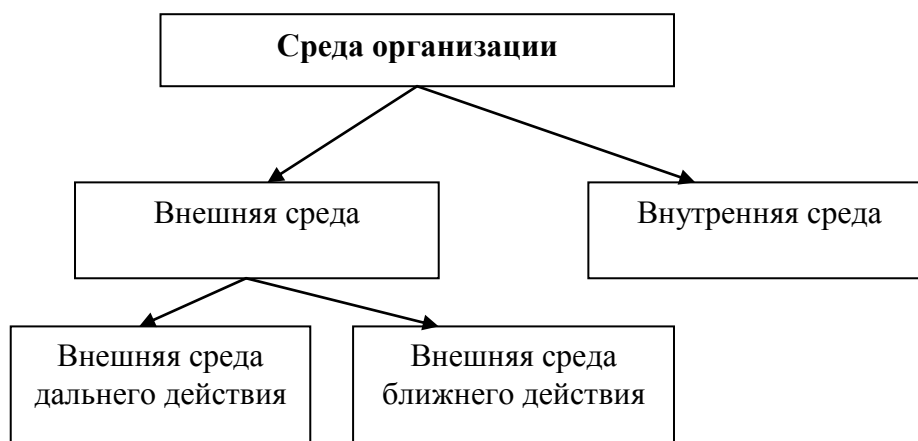


Рис. 23. Среда организации

#### Анализ внешней среды



## **Анализ внешней среды дальнего действия (косвенного воздействия) Макроокружение**

Макроокружение создает общие условия среды функционирования организации. Степень влияния факторов макроокружения на организацию различна и она может носить специфический характер.

Изучение **экономического фактора** позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность субъектов хозяйствования и может иметь драматические последствия. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие:

1. Состояние экономики.
2. Величина валового национального продукта.
3. Темп инфляции.
4. Уровень безработицы.
5. % ставка по кредиту
6. Производительность труда, сложившаяся в отрасли.
7. Заработная плата, сложившаяся в отрасли.
8. Нормы налогообложения.

При изучении **экономического фактора** важно обращать внимание на индикаторы: общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, структура населения, уровень образованности рабочей силы. Эти параметры оказывают на различные предприятия различное влияние: что для одного предприятия представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность.

Изучение **политико-правового фактора** должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь органы государственной власти; каковы их намерения в отношении развития общества и каковы средства, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику; какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны; какая политическая идеология определяет политику правительства; насколько стабильно правительство. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия полити-

ческих решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

Изучение **социокультурного фактора** направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких явлений:

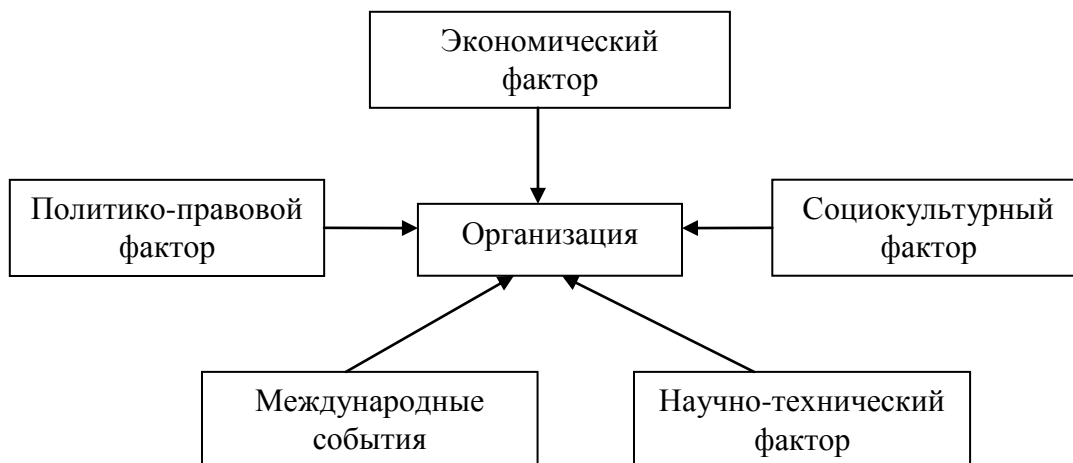
1. Отношение людей к качеству жизни – к работе и к отдыху, соответственно.
2. Существующие в обществе обычаи и верования.
3. Ценности, разделяемые людьми.
4. Рост населения.
5. Уровень образования.
6. Мобильность людей или готовность к перемене жительства.
7. Урбанизация.
8. Поздние браки, поздние дети.

Изучение социальных факторов важно по двум причинам. Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обуславливающими внутреннюю среду предприятия. Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное опосредованное влияние на предприятие. Учет влияния социальных факторов в стратегическом планировании очень важен, ведь социальные процессы происходят относительно медленно, а изменения во внешней среде и внутренней структуре хозяйствующих субъектов происходят быстро и интенсивно.

Анализ **научно-технического фактора** позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства нового продукта, для усовершенствования или доработки продукта, для модернизации технологии, применения современного оборудования, появлений новых способов продвижения и сбыта продукта. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для организаций. Многие предприятия не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, возникающие во внешней среде. Опоздав с модернизацией или с выводом нового продукта, они теряют свою долю рынка.

**Международные события** несут в себе как потенциальные возможности, так и потенциальные угрозы. Необходимо научить предвидеть и то, и другое для успешного функционирования.

Факторы макроокружения необходимо отслеживать, анализировать, прогнозировать и адаптироваться к ним для долгосрочного и результативного функционирования предприятия.



*Рис. 24. Факторы макросреды*

При рассмотрении факторов макроокружения организации, необходимо отметить следующее:

1. Все они находятся в состоянии сильного взаимодействия, поэтому их изучение и анализ должен проводиться не по отдельности, а системно.

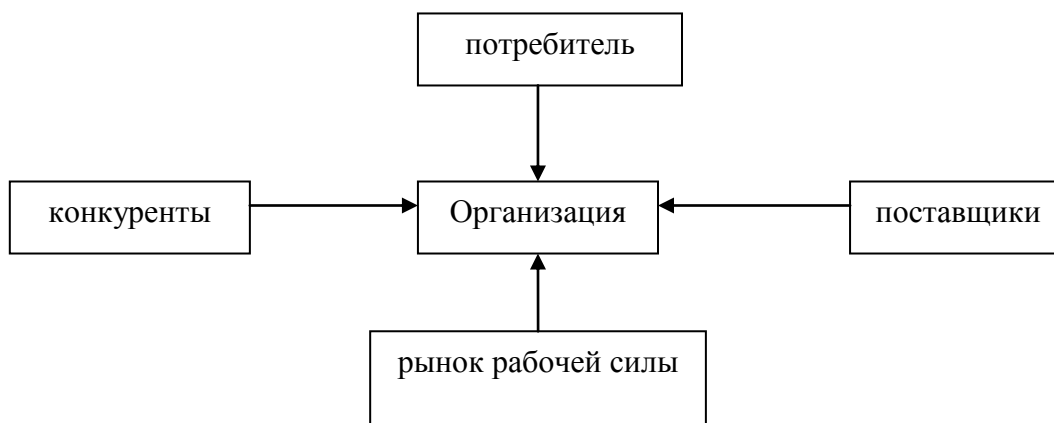
Изменения одного фактора обязательно приводят к изменениям другого.

2. Степень воздействия отдельных параметров макроокружения на различные хозяйствующие субъекты различна и зависит от многих обстоятельств: размера организации, ее отраслевой принадлежности; территориального расположения; формы собственности имущества и т.д. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна выявить, какие внешние факторы и в какой мере оказывают на нее влияние. Эти факторы могут создавать угрозу, либо открывать дополнительные возможности.

### **Анализ внешней среды ближнего действия (прямого воздействия) Микроокружение**

Анализ непосредственного окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми организация непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности. Важным в этом контакте является то, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества.

Это те факторы, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Их необходимо отслеживать, анализировать, прогнозировать и контролировать. При этом необходимо заметить, что организация может оказывать существенное влияние на взаимодействие этих факторов, активно участвуя в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.



*Рис. 25. Факторы микросреды*

Анализ и контроль **потребителя** предполагает: 1) заключение контрактов на готовую продукцию (ГП); 2) применение концепции маркетинга.

### **Принципы сегментирования деловых рынков**

**Сегмент рынка** – это часть рынка, включающая группу потребителей, имеющих общие нужды и одинаковую реакцию на маркетинговое воздействие. Сегментирование рынка представляет собой процесс разбивки потребителей на четкие группы, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и комплексы маркетинга. Сегмент рынка выделяют с учетом различных признаков. При разделении на сегменты **бизнес-рынков** используется большая часть переменных, применяющихся для сегментирования потребительских рынков: географические характеристики, искомые выгоды, интенсивность потребления. Естественно, что производители товаров производственного назначения задействуют и другие переменные. Важнейшими среди них являются демографические переменные, за которыми следуют операционные факторы и, наконец, особенности личности покупателя.

**Основные переменные сегментирования** рынка товаров производственного назначения:

**Демографические переменные:**

1. Отрасль. Какие именно отрасли промышленности следует обслуживать?
2. Размеры потребителей. Предприятия, какого размера следует обслуживать?
3. Местонахождение. Какие географические регионы следует обслуживать?

**Операционные переменные:**

4. Технология. На каких технологиях потребителей следует сосредоточить внимание?
5. Статус пользователя. Каких потребителей мы выбираем: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления?
6. Объем требуемых товаров/услуг. Каких потребителей мы будем обслуживать: тех, кому требуются товары и услуги в большом объеме, или тех, кто нуждается в небольших партиях?

**Практика закупок:**

7. Организация снабжения. Как будут осуществляться закупки — централизованно или децентрализованно?
8. Профиль компании. Мы будем работать с промышленными компаниями, финансовыми или занятыми в других областях?
9. Структура существующих отношений. Следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться заполучить более перспективных клиентов?
10. Политика в области закупок. Какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки?
11. Критерий закупок. Какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене?

**Ситуационные факторы:**

12. Срочность. Какие компании следует обслуживать: те, которым может потребоваться срочная и непредвиденная поставка товаров, или те, которые отдают приоритет уровню обслуживания?
13. Область применения. Следует ли сосредоточить внимание на использовании товаров по определенному назначению или на различных вариантах использования?
14. Размер заказа. Следует ли сконцентрировать внимание на больших заказах или мелких партиях?

**Особенности личности покупателя:**

15. Сходство покупателя и продавца. Следует ли обслуживать предприятия, сотрудники которых по многим признакам схожи с нашими?

16. Отношение, к риску. Каких потребителей следует обслуживать: любящих рисковать или избегающих малейших опасностей?

17. Лояльность. Следует ли обслуживать предприятия, которые проявляют высокую степень преданности своим поставщикам?

Поставщик товаров производственного назначения в первую очередь должен решить, какую отрасль он будет обслуживать.

### **Выбор целевых сегментов рынка**

**Целевой рынок** – это наиболее выгодный для предприятия сегмент или группа сегментов, на которые направлена его деятельность.

После разделения рынка на группы потребителей и идентификации потенциала каждой из них компания оценивает привлекательность кластеров и выбирает один или несколько сегментов для освоения.

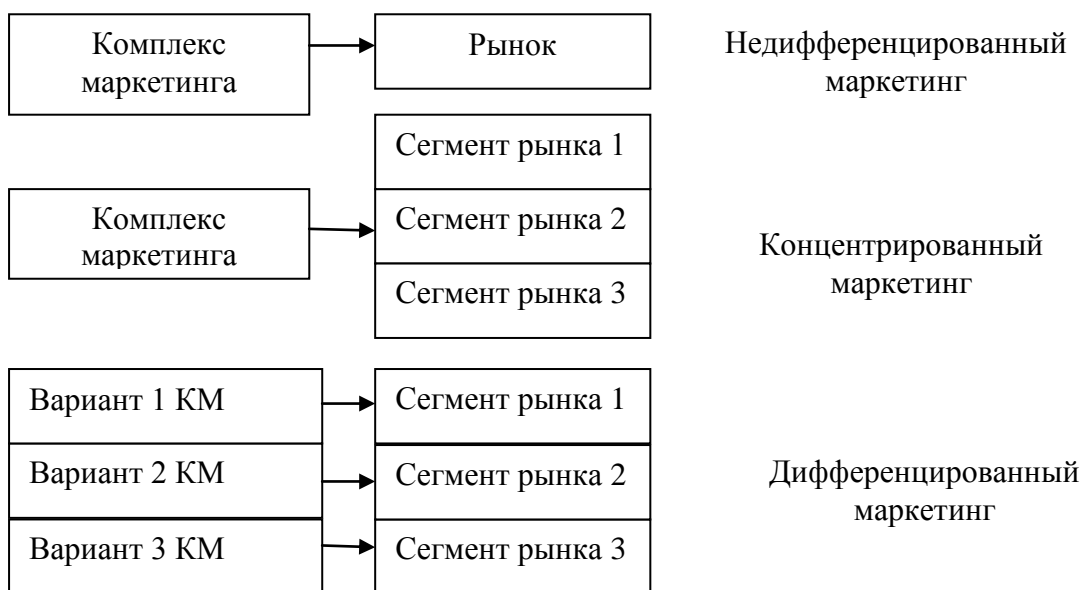
**При оценки сегментов рынка** учитываются два фактора: 1) общая их привлекательность; а также 2) цели и ресурсы осваивающей его компании. Во-первых, определяется степень притягательности потенциального сегмента: его размер, темпы роста, прибыльность, возможность экономии от расширения масштабов производства, степень риска. Во-вторых, организация должна убедиться в целесообразности связанных с данным сегментом инвестиций (их соответствие поставленным целям и располагаемым ресурсам). Некоторые привлекательные сегменты отвергаются по той причине, что работа с ними не отвечает долгосрочным целям компании или же потому, что поставщик не обладает компетенцией, необходимой для создания более высокой в сравнении с конкурентами ценности.

При оценке сегментов необходимо определить **критерии для оценки привлекательности сегментов**. Это могут быть такие параметры развития рынка, как его размер и потенциал роста; параметры интенсивности конкуренции - число конкурентов и легкость проникновения на рынок; параметры доступности рынка - доступ к каналам распространения и соответствие рынка ресурсам компании. Подобный анализ покажет, какие сегменты наиболее привлекательны по тем или иным параметрам. Следующий шаг - это оценка вероятных объемов продаж и величины прибыли от оставшихся сегментов и использование этих цифр, наряду с критериями привлекательности, для ранжирования сегментов. При определении целевого рынка используют три варианта стратегии охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг.

**Недифференцированный (массовый) маркетинг** предполагает выход на широкий круг потребителей с одним общим маркетинговым планом, предполагая, что потребители нуждаются в товарах и услугах с аналогичными характеристиками. Эта стратегия экономична, так как издержки на производство и маркетинг можно удерживать на низком уровне, однако в крупных сегментах рынка деятельность может оказаться менее прибыльна из-за низкой конкуренции.

**Концентрированный маркетинг** (сегментирование рынка) предполагает концентрацию организации на одной группе потребителей с отличительным набором потребностей и использование специально разработанного комплекса маркетинга для привлечения этой одной группы. Эта стратегия связана с повышенным риском, так как выбранный сегмент рынка может не оправдать надежд, например, в результате внедрения конкурента. Поэтому предприятия предпочитают охватывать несколько сегментов.

**Дифференцированный маркетинг** (множественная сегментация) предполагает сегментацию на двух и более различных сегментов рынка, каждый из которых характеризуется отличительными совокупностями потребителей и разработку комплекса маркетинга для каждого сегмента.



*Рис. 26. Варианты стратегии охвата рынка*

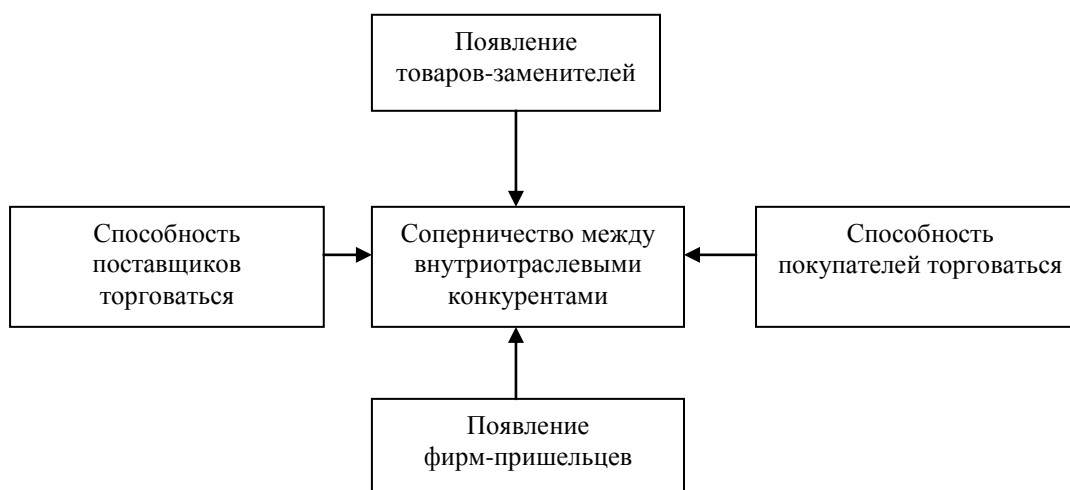
**Поставщики** – юридические или физические лица, снабжающие организацию необходимыми ресурсами (сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, энергетические, информация, финансы, кад-

ры). От них зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого продукта. При выборе поставщика важно изучить его деятельность, потенциал, репутацию, ответственность, обязательность с тем, чтобы выстроить эффективную и бесперебойную работу предприятия.

Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- уровень специализации поставщика;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товара;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Анализ **конкурентов** направлен на выявление их сильных и слабых сторон и на разработку конкурентных стратегий. Изучение конкурентов проводится с помощью **модели пяти сил Портера** (рис. 27).



*Рис. 27. Модель 5 сил Портера*

**Способность покупателей торговаться** – контроль потребителя посредством: 1) заключения деловых контрактов на реализацию ГП, 2) работа с потребителем на основе концепции маркетинга. Потребитель оказывает конкурентное давление и в тех случаях, когда покупки производятся нерегулярно и в незначительных количествах, когда смена марки не связана со значительными издержками, что автоматически не привязывает потребителя к производителю.



**Способность поставщиков торговаться** - выбор оптимального поставщика с точки зрения стоимости, качества товара, ответственности, обязательности, временного интервала и специализации (репутации поставщика). Конкурентное давление поставщиков: слабое – когда: 1) поставляются стандартные предметы потребления, предлагаемые многочисленными компаниями, в этой ситуации можно выбрать несколько поставщиков и заставить их конкурировать друг с другом; 2) на рынке существует товар-заменитель, переход на который не сложен и не сопряжен с большими затратами; сильное – в том случае, когда предложение их продукции ограничено, а потребители испытывают острую необходимость в ней, и готовы идти на уступки (если продукция играет решающую роль в производстве продукта, определяет его качество, то давление поставщиков велико).

**Соперничество между внутриотраслевыми конкурентами** (горизонтальная конкуренция). **С точки зрения контроля:** 1) разработка и реализация конкурентных стратегий; 2) наработка и укрепление конкурентных преимуществ ГП; 3) создание эффективной (активной, агрессивной) системы продвижения; 4) создание эффективной системы каналов распределения. Интенсивность внутриотраслевой конкуренции может колебаться от мирного существования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, где присутствуют: большое количество конкурентов; однородность реализуемых продуктов; барьеры снижения издержек (например – стабильно высокие постоянные издержки); высокие выходные барьеры; зрелость, насыщенность рынка.

В анализе конкурентов должны быть четыре диагностических элемента:

- анализ будущих целей конкурентов;
- оценка текущей стратегии;
- обзор среды, в которой работают конкуренты;
- углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

При выборе соответствующих мероприятий в конкурентной борьбе в стратегическом плане, необходимо ответить на четыре вопроса:

- удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением;
- какие шаги в изменении своей стратегии может предпринять конкурент;
- в чем уязвимость конкурента;
- что может спровоцировать наиболее крупные и опасные ответные меры со стороны конкурента.

**Появление фирм-пришельцев** в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли организаций, что помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, наличие торговых марок, подчеркивающих уникальность товара и признание его потребителями;
- потребность в капитале; очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в производство;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;
- необходимость создания новой системы каналов распределения;
- политика органов государственной власти, не способствующая проникновению на рынок, например, установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков. В рамках **контроля появления фирм пришельцев** необходимо обозначить необходимость создания входных барьеров на пути этих фирм, причем барьер должен быть эффективным для каждой организации. Типы входных барьеров: 1) углубленная специализация в производстве продукта; 2) наработка и укрепление конкурентных преимуществ; 3) приверженность торговой марке, наработанный имидж; 4) создание эффективной системы продвижения; 5) интенсификация товародвижения, наработка каналов распределения; 6) громадные первоначальные инвестиции с большим сроком окупаемости; 7) действия контролирующих органов – правительственные органы могут ограничить или запретить доступ на рынок с помощью лицензий и разрешений.

**Появление товаров-заменителей.** Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающего продукта. Особенность изменения рынка состоит в том, что если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже не поддается восстановлению. Барьером в данном случае будет являться потенциал организации для создания нового продукта. Важным является развитие научно-технического фактора (НТФ) и концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ). Конкуренция со стороны товаров-заменителей зависит от их наличия, доступности, качества, функциональных характеристик и готовности потребителя перейти на товар-заменитель. Товар-заменитель и старый товар могут в то

же время, существовать одновременно, применяя свои конкурентные преимущества и соответствующее продвижение.

Препятствиями на пути товаров-заменителей могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание потребителя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей;
- производство новых, привлекательных продуктов;
- улучшение качества обслуживания при реализации товара.

**Контроль появления товаров-заменителей:** 1) постоянное обновление хозяйственного портфеля предприятия, исходя из концепции ЖЦТ, развития НТФ, изменения потребностей потребителя.

**Анализ рынка рабочей силы** направлен на выявление его потенциальных возможностей в обеспечении организации необходимыми кадрами. Поэтому организация должна изучать рынок рабочей силы с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специализации, образования, квалификации, опыта, возраста, пола и стоимости.

Таким образом, при анализе внешней среды организации необходимо ответить на два вопроса:

- 1) Какие факторы внешней среды представляют угрозу для функционирования предприятия?
- 2) Какие факторы внешней среды представляют потенциальные возможности для предприятия?

Из теории и практики наиболее часто встречаются следующие **угрозы:**

- состояние экономики страны;
- обострение конкурентной борьбы, а также возможность появления новых конкурентов;
- появление продукта-заменителя, а также рост его продаж;
- замедление темпов роста рынка;
- неблагоприятные демографические изменения;
- увеличение налога на прибыль;
- рост темпа инфляции;
- увеличение безработицы;
- неблагоприятная политика правительства;
- затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и предпочтений потребителя.

Наиболее часто встречающиеся **возможности:**

- состояние экономики страны;
- возможность выхода на новые рынки;

- увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов;
- налаживание производства сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция производства;
- возможность перехода к более эффективным стратегиям;
- ускорение роста рынка;
- привлечение иностранного инвестора;
- получение госзаказа;
- расширение старых рынков;
- уход конкурентов с рынка либо их отсутствие;
- слабая насыщенность рынка;
- льготное налогообложение;
- снижение процентных ставок по банковским кредитам;
- появление новых технологий и оборудования;
- снижение цен на сырье;
- государственная поддержка;
- снижение экспортных тарифов;
- постоянные поставщики и возможность приобретения сырья со скидкой;
- монополия на рынке;
- повышение покупательской способности.

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Поле «ВС» 1	Поле «ВУ» 1	Поле «ВМ» 2
Средняя вероятность	Поле «СС» 1	Поле «СУ» 2	Поле «СМ» ?
Низкая вероятность	Поле «НС» 2	Поле «НУ» ?	Поле «НМ» ?

Вероятность  
использования  
возможностей

Влияние возможностей на организацию

*Рис. 29. Метод позиционирования на матрице возможностей*

- «1» - обязательно использовать эти возможности;
- «2» - использовать возможности при наличии ресурсов;
- «?» - возможности, не заслуживающие внимания.

Для успешного применения анализа внешней среды организации важно не только вскрыть угрозы и возможности, но и оценить их важность для организации. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 28).

Влияние угроз на организацию

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы	
Вероятность реализации угроз	Высокая вероятность	Поле «ВР» 1	Поле «ВК» 1	Поле «ВТ» 2	Поле «ВЛ» ?
	Средняя вероятность	Поле «СР» 1	Поле «СК» 2	Поле «СТ» ?	Поле «СЛ» ?
	Низкая вероятность	Поле «НР» 2	Поле «НК» ?	Поле «НТ» -	Поле «НЛ» -

Рис. 30. Метод позиционирования на матрице угроз

- «1» - обязательное немедленное устранение этих угроз;
- «2» - устранение этих угроз в первоочередном порядке;
- «?» - внимательное отслеживание и устранение этих угроз;
- «-» - отслеживание этих угроз без их устранения;

### Анализ и оценка внутренней среды предприятия

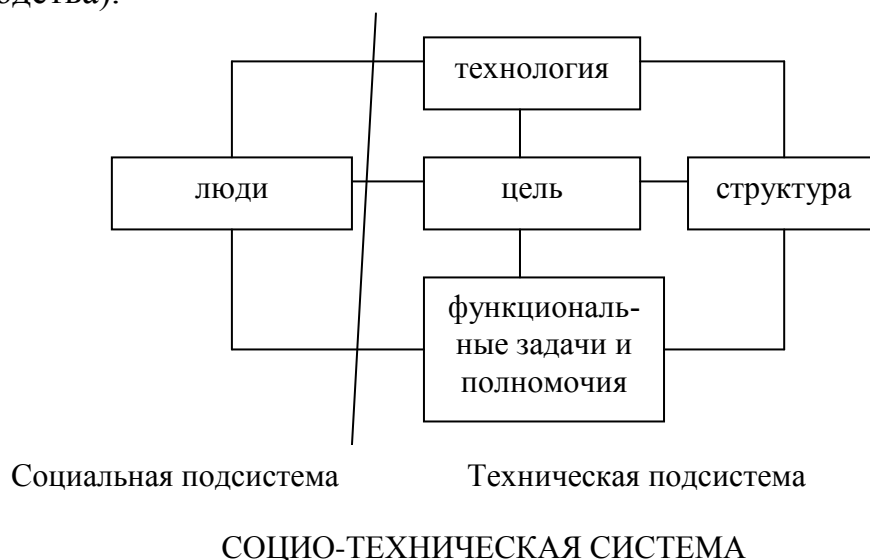
Начиная с 90-х гг., в связи с новыми фундаментальными изменениями в окружающей среде (глобализацией, гиперконкуренцией и др.) успех стал сопутствовать тем предприятиям, чьи стратегии были направлены на активное использование внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не просто приспособления к нему. Все чаще в поисках конкурентного преимущества предприятия обращают взгляд вовнутрь себя, стараясь правильно установить свои ключевые компетенции и способности для определения тех видов деятельности, где предприятие является лучшим по сравнению с конкурентами. По мнению основоположников этого нового взгляда на стратегический анализ среды Гари П. Хамела и К.К. Прахалада, менеджеры должны на-

чать воспринимать компанию как сочетание ключевых, базисных компетенций, т.е. набора навыков, умений, технологий, накопленного организацией знания и опыта, которые становятся основой успешной конкуренции. Менеджеры, во-первых, должны знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их, а, во-вторых, они должны сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах продуктов, которые их компании выпускают в настоящее время, а не просто на продукте как таковом. «Если человек видит в компании набор умений и технологий, – утверждают они, – то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей».

Таким образом, целью анализа внутренней среды предприятия является выявление слабых и сильных сторон в его деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятию необходимо иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

При анализе внутренней среды организации:

1. Организацию можно рассмотреть как систему, состоящую из подсистем: цель (миссия, цели, стратегия); технология (поставки сырья, производственные площади, мощность и возраст оборудования, уровень загрузки оборудования, технология производства ГП, уровень брака, система контроля качества, инновационный потенциал); структура (тип организационной структуры и ее соответствие выбранной стратегии); люди (поведение отдельно взятого человека, групповая динамика, стиль руководства).



*Рис. 31. Организация как социотехническая система*

2. Организацию можно рассмотреть как систему, состоящую из подсистем:

**1) Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР).** Исследуются: рациональность использования патентов, лицензий по внедрению инноваций, наличие торговых марок; все стадии эффективности цикла - «научные разработки - проектирование - производство».

Инновационный потенциал предприятия состоит из элементов:

- наличие финансовых ресурсов - заемных или собственных;
- наличие необходимых мощностей (площади, современное оборудование);
- наличие кадров (квалификация, образование, опыт управления проектами);
- наличие интеллектуальных ресурсов (патент, лицензия, инновационные программы предприятия);
- наличие инфраструктурных ресурсов (собственные подразделения НИОКР, отдел конкурентной разведки, отдел стратегического развития, отдел маркетинга нового продукта);
- наличие связей с НИИ, вузами.

**2) Производство.** Сюда входят: производство продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка. С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется: затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; степени вертикальной и горизонтальной интеграции производства; длительности производственного цикла; уровню модернизации оборудования; уровню загрузки мощности; наличию надежного поставщика; величине и структуре себестоимости ГП; нормированию работ; системе контроля качества и соответствия стандарту; уровню брака.

**3) Маркетинг.** При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- эффективность маркетинговых исследований;
- доля рынка и конкурентоспособность продукции предприятия;
- дифференциация хозяйственного портфеля и качество ГП;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное обслуживание;

- эффективность продвижения и реализации ГП;
- рентабельность стратегических хозяйственных единиц (СХП) хозяйственного портфеля предприятия;
- жизненный цикл товаров предприятия и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- политика ценообразования, гибкость в установлении цен;

Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

**4) Финансы.** Анализ финансового состояния является важнейшим при обследовании внутренней среды предприятия. В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучается следующее:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов;
- структура и величина налогов;
- анализ финансовых показателей;
- эффективность контроля за издержками;
- эффективность эккаунтинга.

**5) Персонал.** Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала предприятия. Изучение опыта работы, как процветающих предприятий, так и предприятий-банкротов показывает, что истоки серьезных проблем, как правило, кроются в людях. Анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

- 1) Каковы эффективность и результативность менеджмента?
- 2) Насколько эффективна и конкурентоспособна система мотивации и стимулирования труда на предприятии?
- 3) Насколько эффективна система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
- 4) Есть ли текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов?
- 5) Какова эффективность системы расстановки, оценки и продвижения кадров?



б) Уровень стратегических компетенций персонала на всех уровнях управления?

**б) Организационная структура:**

- тип организационной структуры;
- соответствие ее типу реализуемой стратегии.

**7) Корпоративная культура и имидж.** Отношения между людьми в организации, отношение ее с внешним окружением: с потребителем, поставщиками, конкурентами. Корпоративная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Информацию о корпоративной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация себя представляет. Для организаций с сильной корпоративной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Представление о культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему отдают предпочтения в разговорах, как построена система карьеры в организации, какие критерии служат для продвижения работников. Существуют ли в организации неписанные нормы поведения, ритуалы, традиции.

Примеры **сильных** сторон предприятия:

- наличие инновационного потенциала;
- наличие конкурентных преимуществ ГП (ценовое, дифференциация);
- современная технология;
- достаточно финансовых ресурсов;
- высокая квалификация сотрудников;
- наличие положительного имиджа;
- эффективный менеджмент;
- лидер на рынке;
- наличие ключевых компетенций;
- эффективность сбытовой сети;
- удобное географическое положение;

Примеры **слабых** сторон:

- отсутствие стратегии развития предприятия;
- отсутствие инновационного потенциала;
- устаревшее оборудование;
- низкая рентабельность продукции;
- отсутствие квалифицированных специалистов;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- узкая производственная специализация;
- недостаточное знание рынка;

- отсутствие эффективной системы мотивации и стимулирования;
- недостаточно финансовых ресурсов;
- высокая себестоимость продукции;
- устаревшая технология изготовления продукции;
- низкое качество выпускаемой продукции;
- сильная зависимость от поставщиков;
- недостаточная гибкость производства;
- отсутствие эффективной программы продвижения;
- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворительный сбыт продукции.

Результаты анализа внутренней среды предприятия сводят в таблицу (табл. 6).

Таблица 6

*Анализ сильных и слабых сторон (профиль полярности)*

№	Аспекты обследования	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
<b>1</b>	<b>Маркетинг</b>							
	Степень новизны продукта							
	Качество продукта							
	Позиция продукта в своем секторе							
	Качество маркетинговых исследований							
	Организация продаж и сервиса							
	Представительства в каналах сбыта							
	Эффективность продвижения							
	Политика ценообразования							
	Положительные отзывы, рекомендации							
<b>2</b>	<b>НИОКР</b>							
	Инновационный потенциал							
	Обеспечение патентами и лицензиями							
	Научно-исследовательский и конструкторский потенциал							
<b>3</b>	<b>Производство</b>							

	Размеры предприятия и производственный потенциал							
	Тип и возраст оборудования							
	Возможность расширения производственных мощностей							
	Тенденции производительности							
	Гибкость производства							
	Уровень качества							
	Тенденции ресурсосбережения							
<b>4</b>	<b>Поставки</b>							
	Наличие поставщика							
<b>5</b>	<b>Финансы</b>							
	Финансовый потенциал							
	Оценка структуры затрат							
	Доля собственного капитала							
	Интеграционные возможности							
	Возможность диверсификации							
	Готовность к риску							
<b>6</b>	<b>Управление персоналом</b>							
	Социальные условия на предприятии							
	Система мотивации и стимулирования							
	Система привлечения и отбора кадров							
	Система подготовки и переподготовки кадров							
<b>7</b>	<b>Власть и лидерство. Организационная структура и культура</b>							
	Эффективность менеджмента							
	Гибкость управления							
	Тип организационной структуры, ее соответствие							

	стратегии							
	Оценка стиля руководства							
	Оценка климата на предприятии, уровень внутренней сплоченности							
	Коммуникационная политика							

Итак, анализ среды в стратегическом планировании направлен на выявлении угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Одним из инструментов анализа среды является матрица SWOT.

Таблица 7

*Матрица SWOT*

	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3. .....	Поле «сила и возможности» (СИБ)	Поле «сила и угрозы» (СИУ)
Слабые стороны: 1. 2. 3. .....	Поле «слабость и возможности» (СЛВ)	Поле «слабость и угрозы» (СЛиУ)

Для поля «СИБ» следует разрабатывать путь по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Поле «СЛВ» - за счет появившихся возможностей необходимо устранить слабые стороны организации. Поле «СИУ» - использование сильных сторон организации для минимизации угроз внешней среды. Поле «СЛиУ» - ликвидация слабых сторон организации и минимизации или предотвращения угроз.

Таблица 8

*Профиль среды*

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D=A \times B \times C$

Метод определения профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

- 1) А - оценка его важности для отрасли по шкале (3 - сильное значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение);
- 2) В - оценка его влияния на организацию по шкале (3 - сильное влияние, 2 - умеренное влияние, 1 - слабое влияние, 0 - отсутствие влияния);
- 3) С - оценка направленности влияния по шкале (+1 - позитивная направленность, -1 - негативная направленность).

Три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют более важное значение для фирмы при составлении стратегического плана.

### 3.3 Определение миссии и целей

**Миссия организации** – это выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде. Любая организация относится к классу открытых систем, поэтому она выживает только в случае, если будет удовлетворять какую-либо потребность, находящуюся вне ее самой. Поэтому миссия определяется именно во внешней среде. Миссия должна отражать интересы основных участников рассматриваемого вида деятельности (табл.9)

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также ее отличие от ей подобных. В ней должны быть отражены следующие характеристики организации:

1. Целевые ориентиры (к чему стремится организация в долгосрочной перспективе).

Таблица 9

*Заинтересованные группы и их ожидания*

<b>Заинтересованная группа</b>	<b>Ее ожидания</b>
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент предприятия	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплат суммы кредита

2. Сфера деятельности организации (какой продукт производит и на каких рынках реализует).
3. Философия организации (ценности и верования, принятые в организации).
4. Возможности и способы осуществления деятельности организации (отражает сильные ее стороны: технология, кадры).
5. Имидж организации.

**Предназначение миссии:**

## 1. Внешнее предназначение

- 1) Дает субъекту внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства использует в своей деятельности, какова ее философия.
- 2) Способствует формированию имиджа организации в представлении субъектов внешней среды

## 2. Внутреннее предназначение

- 1) Способствует формированию корпоративной культуры в организации: делает ясными для сотрудников общую цель, и сотрудники, осознавая миссию, ориентируют свои действия в едином направлении; миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией (возникает приверженность целям).
- 2) Создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что: она – является базой для установления целей организации, помогает выработки стратегии, устанавливает направленность и допустимые границы действий; расширяет для работника смысл

и содержание его деятельности, тем самым позволяет применять более широкий набор мотивирования.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией.

**Цели организации** - конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Наиболее распространенными направлениями, по которым устанавливаются цели:

1. Прибыльность (величина прибыли, доход на акцию, на вложенный капитал).
2. Положение на рынке (доля рынка, объем продаж).
3. Производительность (издержки на единицу готового продукта, отдача с единицы производственных мощностей, объем производимой в единицу времени готового продукта).
4. Финансовые ресурсы (структура капитала, движение финансов в организации).
5. Мощности организации (размер занимаемых площадей, количество единиц оборудования).
6. Разработка, производство нового продукта и обновление технологии (величина затрат на выполнение проекта, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства нового продукта, сроки выведения продукта на рынок).
7. Персонал (текучесть кадров, повышение квалификации работников, организация отдыха сотрудникам и их детям).
8. Работа с потребителем (скорость обслуживания клиентов, число жалоб с их стороны и т.д.).
9. Оказание помощи обществу (объем благотворительности).

**Требования**, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели:

1. Быть достижимыми (не должны быть слишком легкими, но и не должны быть нереалистичными, нереальная для достижения цель приводит к демотивации сотрудников, что негативно сказывается на деятельности организации).
2. Быть измеримыми (количественно сформулированы для их дальнейшей оценки).
3. Быть гибкими (должны корректироваться в соответствии с теми изменениями в окружении, которые могут произойти, например, с появлением новых возможностей).

4. Быть совместимыми (не противоречить друг другу: финансовые, стратегические и социальные цели).
5. Быть конкретными (чего необходимо достичь, сроки достижения, и кто должен достичь).
6. Быть приемлемыми для тех, кому придется их достигать (важна приверженность целям у сотрудников).

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тенденций среды организации. Данная стадия предполагает выявление и построение тех трендов, которые наблюдаются во внешней среде организации. Система целей должна учитывать эти изменения, должна быть гибкой, адекватно реагировать на эти изменения путем постоянной корректировки и приспособления к ним.
2. Установление целей для организации в целом (используют систему критериев для определения целей). На этой стадии необходимо проанализировать все сферы деятельности организации и выбрать параметры, которые в планируемом периоде могут быть подвергнуты целенаправленному воздействию. Должно быть установлено, насколько целесообразно изменить все параметры. Обычно величина изменения выводится из миссии фирмы, результатов анализа макроокружения, отрасли, положения организации во внешней среде и внутреннего потенциала.
3. Построение иерархии целей (определение целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общей корпоративной цели). Иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.
4. Установление индивидуальных целей (каждый работник должен включаться через свои персональные цели в процесс совместного достижения целей).

Сегодня в условиях разработанных и отлаженных систем управления и бизнес-процессов перед предприятием возникает необходимость создания системы стратегических ориентиров по всем направлениям его деятельности. Стали популярны технологии сбалансированного управления, как средство достижения стратегических целей предприятия, гармонично увязанные в кратко- и среднесрочной перспективе. Сам процесс сбалансированного управления, в конечном итоге, сводится к внедрению сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), (далее – ССП) в качестве оценки деятельности организации была разработана Р. Капланом и Д. Нортеном. В 90-х годах XX века она предлагалась как средство для преодоления тех ограничений, которые возникали в процессе управле-



ния, использующего только финансовые показатели. Идея ССП опирается на два главных постулата:

- использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно достигать долгосрочной цели максимизации стоимости предприятия;
- хорошо организованная реализация выбранных стратегий гораздо важнее, чем качество самих стратегий.

Сбалансированная система показателей снабдила предприятия механизмом выработки стратегии создания стоимости, который базируется на четырех составляющих:

**Финансы.** Стратегия роста прибыльности и управления рисками с точки зрения акционеров.

**Клиенты.** Стратегия создания стоимости и дифференцирования с позиции удовлетворения потребностей потребителя.

**Внутренние бизнес-процессы.** Эффективная организация бизнес-процессов и их операционная эффективность.

**Обучение и рост.** Способность организации к изменениям, к восприятию новых идей, гибкость и ориентация на постоянные улучшения (рис. 32).

Данная сбалансированная система одновременно и четко выявляет факторы, которые создают предпосылки для достижений целей организации, увязывая эффективное использование материальных активов с нематериальными; становится важным источником повышения эффективности и конкурентоспособности. ССП позволила предприятиям, которые первыми внедрили ее, сориентировать и сосредоточить на выполнение стратегии руководство, бизнес-единицы, персонал, информационные технологии и финансовые ресурсы. Она предлагает модель, с помощью которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступными и последовательными способами. Общей формой для описания и воплощения стратегии явилась «стратегическая карта» - «некая логическая, всеобъемлющая архитектура построения стратегии». Построенные на основе причинно-следственных связей стратегические карты наглядно показывают, как нематериальные активы трансформируются в финансовые результаты.

Авторы указали на то, что данная система достойна современной организации и может включать в себя не только указанные четыре измерения, а в зависимости от ситуации могут быть приняты и другие дополнительные измерения. Причем базовый набор перспектив должен быть адаптирован к специфике конкретной отрасли или предприятия.

Таким образом, в отличие от классических перспектив «Финансы», «Клиенты» и «Процессы», название четвертой перспективы может различаться. Каплан и Нортон называют эту перспективу «Обучение и рост» (Learning and Growth), у других авторов встречаются термины «Сотрудники», «Знания», «Инновации» или «Будущее».

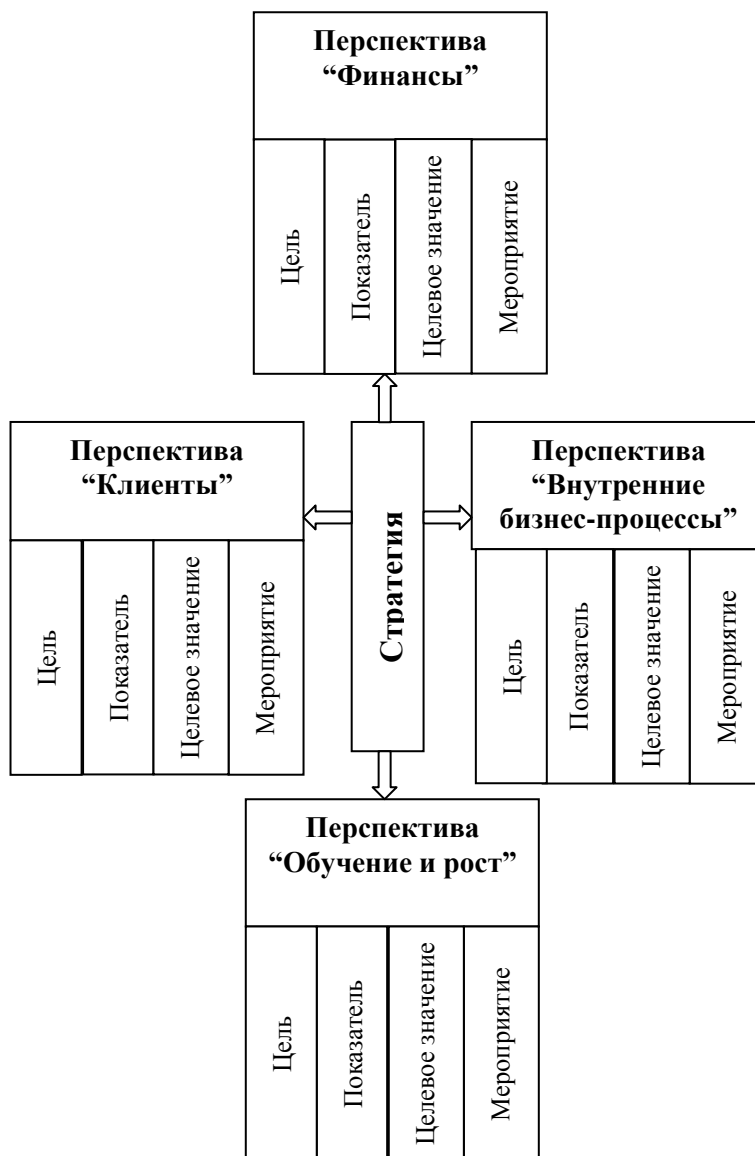
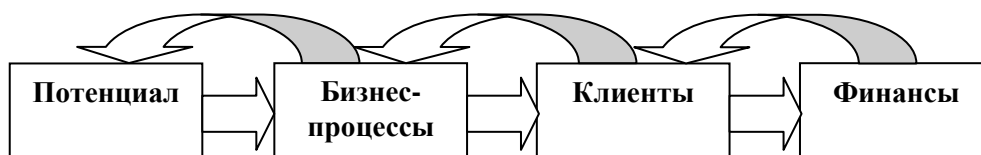


Рис. 32. Базовая схема *BalancedScorecard*

Например, компания *Norvath&Partners* вместо термина «Обучение и рост» использует термин «Потенциал», поскольку в этой перспективе речь идет о потенциале развития компании. Цели перспективы «Потенциал» касаются разработки стратегически необходимой инфраструктуры. Ресурсы этой перспективы - сотрудники, знания, инновации, инно-

вационность и креативность, технологии, информация и информационные системы. Предприятие электроиндустрии выбрало вместо перспективы «Процессы» перспективы «Качество» и «Инновации». Предприятие энергоснабжения выбирает перспективы «Надежность», «Окружение/имидж атомной энергии», «Выгодность», «Процессы» и «Человеческие ресурсы». На оптовом предприятии особое значение отношений с поставщиками отражено в отдельной перспективе «Поставщики».

В рамках модели Balanced Scorecard четыре перспективы связываются между собой причинно-следственной цепочкой: перспектива «Потенциал» - квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы - перспектива «Процессы» - (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают конкурентные преимущества готового продукта, достигая тем самым максимальную удовлетворенность клиента - перспектива «Клиенты». Маркетинговые успехи предприятия, в свою очередь, служат залогом достижения его финансовой цели. Обратная цепочка модели Balanced Scorecard: причину плохих финансовых результатов следует искать в перспективе «Клиенты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в перспективе «Процессы», а эта проблема находится в перспективе «Потенциал» (рис. 8).



*Рис. 33. Причинно-следственные связи сбалансированной системы показателей*

Использование в управлении наряду с финансовыми показателями нефинансовых - это и есть реализация идеи сбалансированной системы показателей. Если говорить о показателях, которые используются для измерения перспективы «Финансы», то наряду с такими традиционными показателями, как объем продаж, прибыль, денежный поток, коэффициенты рентабельности, ликвидности, оборачиваемости, в последнее время все большую популярность набирает такой показатель, как стои-

мость компании. Реализация концепции стоимостного управления основывается на определении финансовых и нефинансовых показателей создания стоимости предприятия. Сбалансированная система показателей в этом плане - мощный инструмент идентификации финансовых и нефинансовых показателей и их целевых значений, влияющих на стоимость предприятия.

Таким образом, принцип баланса ССП, требующий учитывать наряду с традиционными финансовыми показателями – нефинансовые позволяет разрабатывать систему стратегических целей предприятия по всем обозначенным траекториям его функционирования. Другими словами, появляется возможность формализовать стратегию в показатели, сгруппированные по четырем перспективам: финансы, клиенты, процессы, потенциал. Оценка достижения стратегических целей осуществляется по финансовым показателям, отраженных в бюджетах. Поэтому система бюджетирования является также важнейшим инструментом сбалансированного управления предприятием, осуществляющим контроль достижения заданных показателей.

Таблица 10

*Система стратегических целей предприятия*

Перспектива	Стратегические цели	Показатели
<b>Финансы</b>	Увеличение чистого денежного потока	Рентабельность активов, ROA, %
		Коэффициент чистой прибыли, $K_{чист.пр.}$
		Коэффициент изменения валовых продаж, $K_{изм.вал.пр.}$
		Коэффициент текущей ликвидности, $K_{т.л.}$
		Коэффициент быстрой ликвидности, $K_{б.л.}$
		Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{а.л.}$
<b>Клиенты</b>	Максимальная удовлетворенность клиента	Коэффициент оборачиваемости активов, $O_A$ , обороты
		Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, $O_{ДЗ}$ , обороты
		Удельный вес продаж постоянным клиентам, $У_{пост.кл.}$
		Доля рынка, $Д_p$
		Удельный вес продаж без отклонений по срокам

		поставок, $У_{пр.б.откл.}$
<b>Бизнес-процессы</b>	Конкурентные преимущества готового продукта	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции, $K_{пр.себ.}$
		Рентабельность производства, $P_{пр.}$ , %
		Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов по себестоимости, $O_{ТМЗпосеб.}$ , обороты
		Удельный вес нового продукта в общем объеме выпуска, $У_{н.пр.}$
		Фондоотдача основных средств, ФО, руб./руб.
		Рентабельность производства, $P_{пр.}$ , %
<b>Потенциал</b>	Квалифицированный и мотивированный персонал	Коэффициент стабильности кадров, $K_{ст.}$
		Доля персонала, прошедшего курсы повышения квалификации, $K_{обуч.}$
		Доля персонала, владеющего стратегическими компетенциями, $D_{стр.комп.}$

### 3.4 Анализ стратегических альтернатив

На этом этапе определяются стратегические альтернативы из анализа матрицы SWOT. При всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить **четыре стратегические альтернативы**, рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему организации применяют одну стратегию, а не другую, и ситуации, в которых конкретная стратегия может оказаться успешной. К данным четырем альтернативам относятся: стратегия концентрированного (ограниченного) роста; стратегия интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста; стратегия сокращения. Это наиболее распространенные, выверенные практикой и широко используемые менеджерами всего мира базисные или эталонные стратегии развития бизнеса, предложенные Ф.Котлером. Базисные или эталонные стратегии развития являются универсальными. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология, каждый из которых может находиться в одном из двух состояний: существующее (старое) или новое (табл. 11).

*Эталонные корпоративные стратегии и их виды*

<b>Стратегия концентрации</b>	<b>Стратегия интеграции</b>	<b>Стратегии диверсификации</b>	<b>Сокращение</b>
1. Стратегия развития продукта 2. Стратегия усиления позиции на рынке 3. Стратегия развития рынка	1. Стратегия обратной вертикальной интеграции 2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции 3. Стратегия горизонтальной интеграции	1. Стратегия централизованной диверсификации 2. Стратегия горизонтальной диверсификации 3. Стратегия конгломеративной диверсификации	1. Стратегия ликвидации 2. Стратегия «сиюминутного успеха» (сбора урожая) 3. Стратегия сокращения расходов 4. Стратегия сокращения подразделения
<b>Продукт Рынок</b>	<b>Положение фирмы внутри отрасли</b>	<b>Продукт Рынок Отрасль</b>	

**1. Стратегии концентрированного (ограниченного) роста.**

Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением двух элементов: продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента, а именно отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологию. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. В то же время организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо пытается перейти на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие.

1. Стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства нового продукта, который планируется реализовать на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма пытается завоевать лучшие позиции, не изменяя ни продукт, ни рынок. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий, которые могут быть дополнены «горизонтальной интеграцией», предполагающей установление контроля над своими конкурентами.

3. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Вышерассмотренные типы стратегий характеризуются ограниченным ростом хозяйствующих субъектов, для которого характерно установление целей от достигнутого. Стратегии концентрированного роста применяются в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда фирмы в основном удовлетворены своим положением. Эта стратегия привлекательна тем, что содержит наиболее удобный и наименее рискованный способ действий. Психология менеджерского персонала такова, что он, как правило, не любит перемен.

## **2. Стратегия интегрированного роста.**

Осуществляется путем ежегодного значительного повышения темпов роста по сравнению с предшествующим периодом. Эта стратегия является наиболее часто выбираемой альтернативой в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющейся технологией. Стратегию интегрированного роста поддерживают руководители - приверженцы диверсификации своих организаций с целью покинуть рынки, находящиеся в состоянии стагнации. В динамичных (неустойчивых) отраслях отсутствие роста может привести к банкротству. Поэтому концепция роста для многих участников деятельности фирмы может казаться весьма привлекательной. Например, для руководителей рост компании означает рост карьеры, власть, для акционеров - прирост благосостояния, для рабочих - повышение заработной платы и стабильность и т.п.

Концепция роста, внешне привлекательная, не лишена опасностей. К сожалению, в рыночной экономике краткосрочный рост может означать долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним и внешним. Например, внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме горизонтального и вертикального роста, например, посредством покупки другой фирмы, объединения фирм и т.д.

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции. Направлена на рост фирмы за счет приобретения или установления контроля над поставщиками. Фирма может создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать другие фирмы, осуществляющие снабжение.

Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может уменьшить зависимость фирмы от колебания цен на сырье, материалы и комплектующие изделия, расходы на снабженческие операции.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Выражается в приобретении фирмой хозяйствующих субъектов или установке кон-

троля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями ее продукции. Данный тип интеграции предпочтителен при росте посреднических услуг, а также в случае отсутствия посредников, удовлетворяющих требованиям фирмы - производителя.

3. Стратегия горизонтальной интеграции. Выражается в приобретении организацией предприятий-конкурентов, находящихся в одной отрасли (по горизонту).

**3. Стратегии диверсифицированного роста.** Реализуются в том случае, если организации не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли.

Основные факторы, обуславливающие выбор данной стратегии:

- рынки оказываются насыщенными данным продуктом либо вследствие наступления стадии умирания жизненного цикла продукта спрос на продукт резко сокращается;

- фирма располагает свободными денежными средствами, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес в сочетании с существующим может дать синергетический эффект, например, за счет кооперации, лучшего использования производственного аппарата;

- дальнейшее расширение традиционного для данной фирмы бизнеса сдерживается антимонопольным законодательством,

- сокращение налоговых платежей;

- облегчение выхода на мировой рынок;

- лучшее использование кадрового потенциала.

Основные стратегии диверсифицированного роста:

1. Стратегия концентрической диверсификации. Основывается на производстве новых продуктов на базе существующего бизнеса. Действующее производство остается, а новое возникает, исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке, используемой технологии, на базе отходов производства и т.п.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации. Предполагает рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции, требующей технологии, отличной от используемой. Речь идет об освоении таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. При этом новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта и сопутствовать ему.

3. Стратегия конгломератной диверсификации. Состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных



с традиционно производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий.

**4. Стратегия сокращения.** К ней фирма прибегает в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. В этих случаях возникает необходимость целенаправленного и планомерного сокращения производства. Реализация такой политики проходит не безболезненно для фирм, однако в ряде случаев эта стратегия является единственным путем сохранения и развития в перспективе бизнеса.

Четыре типа стратегии сокращения:

1. Стратегия ликвидации - крайний вариант стратегии сокращения, применяется в случае невозможности дальнейшего ведения дела.

2. Стратегия сиюминутного успеха (в зарубежной практике получила название «сбор урожая»), предполагающая отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу максимального получения доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе, при котором организация не может быть прибыльно продана, но может принести в текущий момент неплохие результаты. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на сырье, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося имущества. Стратегия сиюминутного успеха рассчитана на то, чтобы в период постепенного сокращения бизнеса получить максимальный совокупный доход.

3. Стратегия сокращения - организация закрывает или продает одно или несколько своих отделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса. Причин здесь может быть много, например, в случае, когда одно из производств плохо сочетается с другим, когда необходимо получить средства для развития нового, более перспективного бизнеса и т.п.

4. Стратегия сокращения расходов, предполагающая уменьшение издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат на ведение дела. Эта стратегия по своему содержанию достаточно близка к стратегии сокращения, однако отличается тем, что принимаемые меры направлены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят временные меры. Основными мерами здесь могут быть следующие: снижение себестоимости продукции; увольнение работников; уменьшение объемов производства; закрытие мощностей, сокращение производительных затрат и т.д. Можно считать, что стратегия сокращения затрат является первой стадией стратегии сокращения.

Предприятие в стратегическом планировании может одновременно применять несколько стратегий. Такой подход распространен у мно-

гоотраслевых компаний. Причем эти стратегии могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Например, фирмы, сокращая свою деятельность и продавая большую часть своих предприятий, одновременно пытаются приобрести другие фирмы, реализуя стратегию роста.

Ведущий специалист в области стратегического управления М. Портер считает, что в рыночной экономике существуют три направления формирования стратегии (рис. 34). Подход М. Портера к **генерированию альтернативных стратегий** основывается на следующем утверждении: устойчивость позиций предприятия в отрасли и на рынке определяют: издержки, с которыми производится и сбывается продукция; незаменимость продукта; сфера конкуренции (т.е. объем обработки рынка). Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

- обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая свой товар на рынке по сложившейся (или даже меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль;

- обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить потребителя продуктом, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую прибыль. Помимо этого перед предприятием стоит выбор, на каком «по ширине фронта» рынке конкурировать: на всем рынке или на какой-либо его части (сегменте). Этот выбор можно осуществить, используя зависимость между долей рынка и рентабельностью предприятия. Предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться увеличивать там свои преимущества по отношению к конкурентам. Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие узкоспециализированные предприятия. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область и к утрате конкурентных позиций. Для подобных предприятий, чтобы добиться успеха, следует выполнять правило: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке». Исходя из

этого, для укрепления позиций предприятия М. Портер рекомендует использовать стратегию концентрации.

Таким образом, первое направление связано с достижением **лидерства в области минимизации** издержек производства. В результате самых низких издержек организация может за счет более низких цен на продукцию завоевать значительную долю рынка. Организации, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую технологическую организацию производства, инженерно-конструкторскую базу, систему доставки продукции до потребителей. Маркетинг при этом не должен быть высоко развит. Данная стратегия – это стратегия минимизации издержек, в результате реализации которой приобретает предприятием **ценовое конкурентно преимущество (КП)**.

Второе направление связано со **специализацией в производстве продукции**. Фирма должна быть лидером в производстве данного класса продукции. Это приводит к тому, что потребители выбирают данную марку, даже если цена достаточно высока. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий научно-технологический потенциал, высокоспециализированное производство, хорошую систему маркетинга, прекрасную систему обеспечения качества продукции. Данная стратегия – это стратегия дифференциации, в результате реализации которой приобретает предприятием конкурентно преимущество - **дифференциация**.

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Неповторимость продукта	Преимущества в издержках
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство за счет за счет экономии на из-
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

*Рис. 34. Матрица стратегий Портера*

Третье направление связано с **фиксацией определенного сегмента рынка** и концентрацией усилий фирмы на этом сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает только на четко определенном сегменте. В своих намерениях она исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных и конкретных потребителей. Фирма может выбрать три линии поведения:

- стремиться к снижению издержек производства;
- проводить политику специализации в производстве продукта;
- совмещать вышеназванные подходы.

Данная стратегия – это стратегия монополизации или фокусирования, в результате реализации которой приобретает предприятием конкурентно преимущество – **монополизация**.

### 3.5 Разработка стратегии

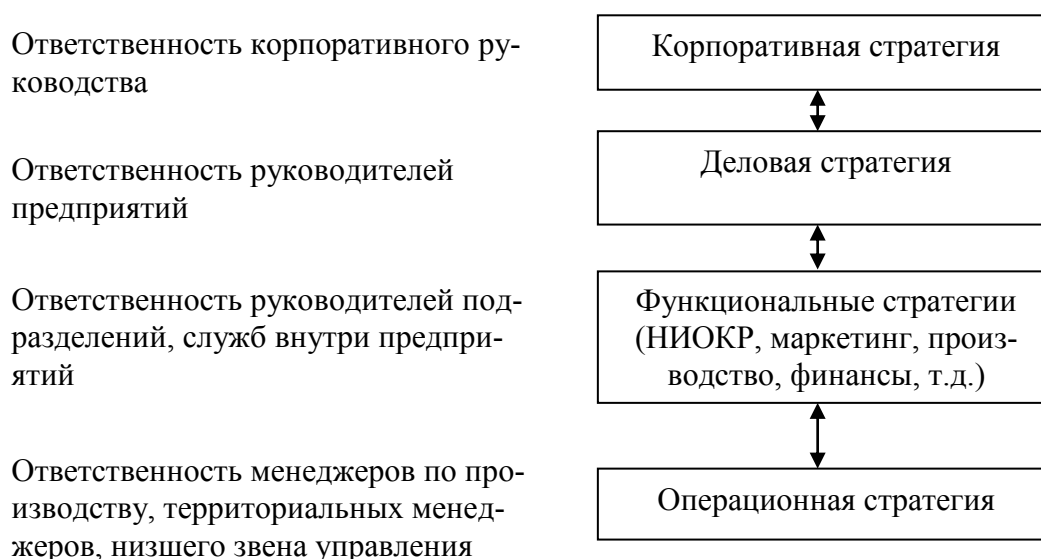
В диверсифицированной компании в зависимости от уровня принятия решений по разработке стратегии обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую или бизнес-стратегию, функциональную и операционную.

**Корпоративная стратегия** – это стратегия компании в целом, по всем сферам ее деятельности.

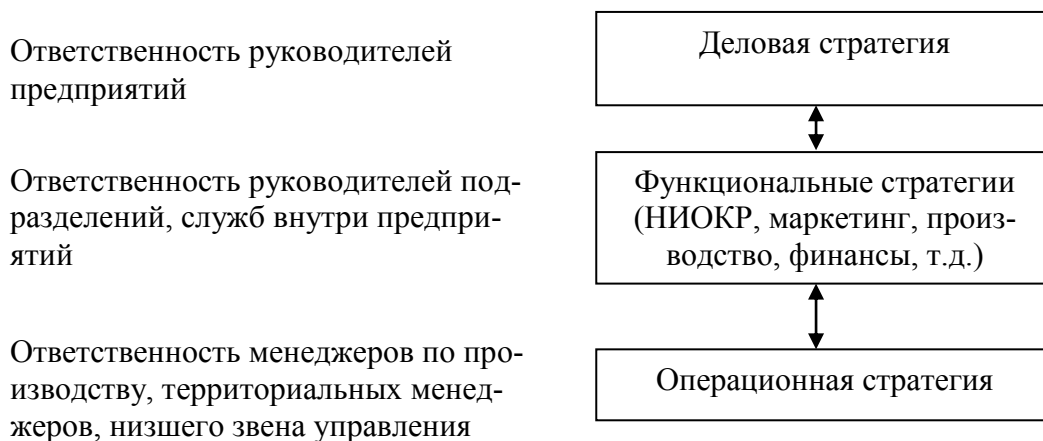
**Деловая стратегия** – это стратегия компании в отношении каждого вида деятельности.

**Операционная стратегия** – стратегия структурных подразделений.

**Функциональная стратегия** – стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности, она конкретизирует корпоративную стратегию в соответствии с принятым направлением развития конкурентных преимуществ фирмы. Одной из функциональных стратегий является инновационная стратегия.



*Рис. 35. Иерархия стратегий в диверсифицированной компании*



*Рис. 36. Иерархия стратегий в узкопрофильной компании*

Если для узкопрофильных предприятий выработка стратегии начинается с определения отрасли, в которой работает фирма, то для диверсифицированных организаций первым шагом анализа становится выработка представлений о перспективах совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми они занимаются на конкретных сегментах рынка. Современная концепция рынка строится на эффективном методологическом приеме – стратегической сегментации и выделении стратегических зон хозяйствования (СЗХ). В отечественной специальной литературе для обозначения такой же организационной единицы используется термин стратегическое хозяйственное подразделение (СХП) или бизнес-единица (СЕБ).

**Выделяется три уровня стратегического планирования (СП):**

- организационный уровень СП связан с разработкой стратегии развития предприятия в целом, представляющей собой совокупность направлений и идей развития фирмы;
- бизнес уровень – уровень СП, связанный с разработкой стратегии развития предприятия в рамках отдельных подразделений организации, специализирующихся на собственном бизнесе в пределах выделенных стратегических зон хозяйствования;
- операционный уровень – уровень СП, связанный с разработкой стратегии развития предприятия в рамках производства одного вида продукта, отнесенного к той или иной СЗХ. Это может быть производство продуктов или их транспортировка, или оказание услуг по ремонту оборудования, или работа службы по внешнеэкономическим связям. СХП,

или бизнес-единица, – это некая объединенная деятельность, под которую может быть подведена единая стратегия.

**Принято выделять шесть стадий анализа портфеля диверсифицированного предприятия:**

I. Выбор уровней на предприятии для проведения анализа: от нижнего уровня (отдельного продукта) до верхнего (организационных, хозяйственных подразделений): СХП или даже СЗХ.

II. Определение центров анализа, т.е. фиксация СЕБ для использования их при позиционировании на портфельных матрицах (матричных моделях).

III. Определение параметров матриц, что необходимо для внесения ясности в отношении сбора исходной информации и выбора переменных (факторов), по которым будет производиться анализ портфеля.

IV. Сбор и анализ данных, который обычно проводится по направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция фирмы;
- возможности и угрозы деятельности фирмы;
- ресурсы фирмы.

V. Построение и анализ матриц портфеля, дающих представление о текущем и перспективном его состоянии.

VI. Определение состава желаемого портфеля, в наибольшей степени соответствующего достижению фирмой своих целей. Матрицы анализа портфеля сами по себе не являются инструментом принятия решения, а показывают состояние портфеля продукции, которое должно учитываться руководством при принятии решения, т.е. представляют собой модель стратегического позиционирования организации в настоящем.

Широкое распространение в стратегическом планировании получили матрицы:

- **матрица рост/доля** (БКГ или BCG), разработанная консалтинговой компанией BostonConsultingGroup;
- **матрица привлекательность отрасли/положение в конкуренции** (DE), созданная компанией GeneralElectric совместно с McKinsey;
- **матрица жизненного цикла отрасли Arthur D. Little (ADL/LC1).**

Матрицы анализа портфеля сами по себе не являются инструментом для принятия решения, а показывают состояние портфеля продукции, которое должно учитываться руководством при принятии решения, т.е. представляют собой модель стратегического позиционирования организации в настоящем.

Наиболее существенными показателями матриц являются: темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития данного продукта или рынка.

**Матрица портфеля деловой активности Бостонской консалтинговой группы (БКГ)** определяет положение организации и ее бизнесов (СЗХ, СХП или СЕБ) по отношению к возможностям отрасли. В матрице БКГ заложена идея классификации продуктов или бизнесов (в зависимости от цели анализа) в соответствии с «долей рынка» и «темпом роста». При анализе хозяйственного портфеля проводится сравнение относительной доли бизнесов фирмы или ее продуктов на рынке с темпами роста всей отрасли. В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы. **Первая гипотеза** основана на кривой опыта (experiencecurve) или эффекте опыта, означающей, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 16–30 %. Исследованиями консалтинговой компании BCG установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном секторе. Следовательно, существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества - низких издержек производства. **Вторая гипотеза** основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что на стадии зрелости и стагнации бизнес генерирует денежную наличность, а на стадии развития и роста бизнеса происходит поглощение денежной массы, так как имеется повышенная потребность в финансовых ресурсах. На вертикальной оси располагается темп роста отрасли (точнее, прирост). Обычно он ранжируется от 0 до 20 %, и в качестве водораздела между высоким и низким темпом роста отрасли (объема спроса) принимается 10 %, хотя эта граница могла быть установлена на любом уровне (5 %, например) в зависимости от состояния спроса на продукцию, который менеджеры предприятий отрасли считали приемлемым. На горизонтальной оси фиксируется относительная доля рынка - та доля, которая приходится на данное предприятие, по отношению к ведущему конкуренту в отрасли. Горизонтальная ось является логарифмической и поэтому варьируется от 0,1 (справа) до 10 (слева) в виде соответственно  $0,1x$  и  $10x$ , где  $x$  - абсолютная доля рынка у главного конкурента, выраженная в долях единицы. Под относительной долей рынка в данном случае подразумевается отношение абсолютной доли рынка данной фирмы к соответствующей доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в долях единицы. Следовательно, этот показатель больше единицы у тех СЕБ (хозяйственных подразделений, продуктов фирмы), которые являются лидерами в соответствующих отраслях, и меньше единицы у СЕБ, имеющих кон-

курентов, превосходящих их на этом рынке. Граница между «высокой» и «низкой» относительными долями рынка проходит на уровне единицы. Если фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой, следующей за ней организацией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы на рынке. В последнее время на практике относительная рыночная доля часто определяется по отношению к трем главным конкурентам (например, доля фирмы - 25 %, а доля ее основных конкурентов - 40 %, тогда «относительная рыночная доля» равна  $25/40 = 0,625$ ), что потребовало варьирования горизонтальной оси с 0 (справа) до 1 (слева). Каждая СЕБ на матрице БКГ представляется в виде кружка, диаметр которого пропорционален объему продаж (или сумме прибыли) данной СЕБ в общем объеме выручки от реализации (общей прибыли) по предприятию в целом. Позиционирование каждой СЕБ осуществляется на основе сопоставления координат темпов роста отрасли и относительной доли рынка на следующих четырех квадрантах матрицы: «звезды» – высокий темп роста и высокая доля рынка, их надо оберегать и укреплять, так как они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста.

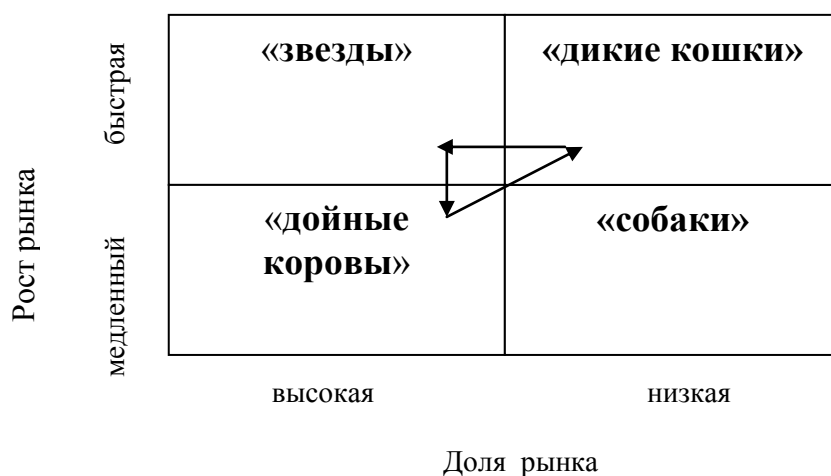


Рис. 37. Матрица БКГ

Обычно СЕБ «звезды» нуждаются в значительных инвестициях; «дойные коровы» – низкий темп роста, высокая доля рынка; они зарабатывают финансовые средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании; «дикие кошки» - высокий темп роста, низкая доля рынка; их стратегия либо значительное инвестирование для превращения в «звезды», либо свертывание бизнеса и перевод ресурсов в перспективные области на поддержание «дойных коров» в процветаю-



щем состоянии; «собаки» – низкий темп роста, низкая доля рынка; к слабеющим «собакам» следует применять стратегии «сбора урожая», сокращения или ликвидации, т.е. по возможности избавляться от таких СЕБ.

К недостаткам матрицы БКГ можно отнести:

- упрощенность ее вертикального и горизонтального построения; трудно использовать для фирм, работающих на рынках со средними темпами роста;
- не учитывает тренда (изменения) показателей и потому не дает ответа на вопрос: укрепляет или теряет свои позиции фирма на рынке и почему?
- не отражает относительных возможностей инвестирования между хозяйственными подразделениями;
- в нестабильных условиях, когда длительность фаз жизненных циклов спроса и технологии становится короче, для оценки перспективы СЗХ недостаточно показателя роста рынка;
- матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста.

**Матрица привлекательность отрасли/положение в конкуренции (DE)**, созданная компанией GeneralElectric совместно с McKinsey.

В матрице GE/McKinsey впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться и субъективные характеристики бизнеса. Долгосрочная привлекательность отраслей характеризуется рядом факторов:

- размером рынка (емкостью) и темпами роста;
- технологическим состоянием и потребностями в капиталовложениях;
- сезонностью и цикличностью;
- интенсивностью конкуренции;
- входными и выходными барьерами;
- возможностями и угрозами;
- границами прибыльности (доходности);
- воздействием окружающей среды (социальных, экологических факторов, государственного регулирования).

Для получения формальной количественной оценки долгосрочной привлекательности отрасли каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства фирмы и той роли, которую играет этот фактор в выборе стратегии. Сумма весов должна быть равна 1. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются как сумма произведений оценок по каждому фактору (используя шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10) на удельные веса факторов. Уровень привлекательности отрасли определяет ее положение в матрице по вертикали.

		Сильная	Средняя	Слабая
		1. Инвестировать или удержать позиции	2. Инвестировать/реинвестировать прибыль	4. Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
Долгосрочная привлекательность отрасли	высокая			
	средняя	2. Реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду	4. Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)	4. Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	4. Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)	3. Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	4. Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)

#### Конкурентная позиция фирмы

Рис. 38. Матрица GeneralElectric / McKinsey «привлекательность отрасли – конкурентная позиция»

1,2 - высокий приоритет для инвестирования; 4 - средний приоритет для инвестирования; 3 - низкий приоритет для инвестирования.

Оценка второго показателя «позиция в конкуренции», располагаемого по горизонтали, в матрице определяется следующими факторами:

- относительной долей рынка;
- уровнем прибыльности относительно конкурентов;
- способностью конкурировать по ценам и качеству;
- значением потребителей и рынков;
- технологическими возможностями;
- уровнем менеджмента;
- конкурентными силами и слабостями.

Количественная оценка показателя «сила бизнеса/позиции в конкуренции» основывается на подходе, аналогичном тому, который использовался при оценке привлекательности отрасли, и определяет положение по горизонтали матрицы; а именно, добилась ли СЕБ сильной, средней или слабой позиции. Координаты позиционирования каждой СЗХ, СХП или СЕБ на матрице обозначается кружком, или «пузырьком», площадь которого пропорциональна размеру отрасли (объему продукции отрасли, реализуемому на рынке), а в кружке изображается

сектор, размер которого соответствует доле рынка данного подразделения или СЕБ. Три клетки матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и конкуренция наиболее благоприятны, являются наиболее приоритетными для инвестирования. Стратегия для хозяйственных подразделений, попавших в эти клетки, - «расти и строить». Три клетки, расположенные по диагонали матрицы, имеют средний приоритет. Хозяйственные подразделения, попавшие в эти клетки, могут претендовать на стабильные реинвестиции для защиты и сохранения своих позиций. Остальные клетки матрицы – это область, для которой обычно формулируют стратегические рекомендации: «сбор урожая» или «сокращение». Матрица GeneralElectric указывает направления движения ресурсов диверсифицированного предприятия в виды бизнеса и хозяйственные подразделения, которые обладают большей привлекательностью и конкурентной силой. Рекомендации данной матрицы являются ценными для управления портфелем предприятия в целом в перспективе, т.е. на какую стратегию ориентироваться: на агрессивное расширение или на защиту и оборону, или на «сбор урожая» и «сокращение». С ее помощью менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. Достоинством матрицы является то, что различным факторам (оси x и y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что делает оценку бизнеса более точной.

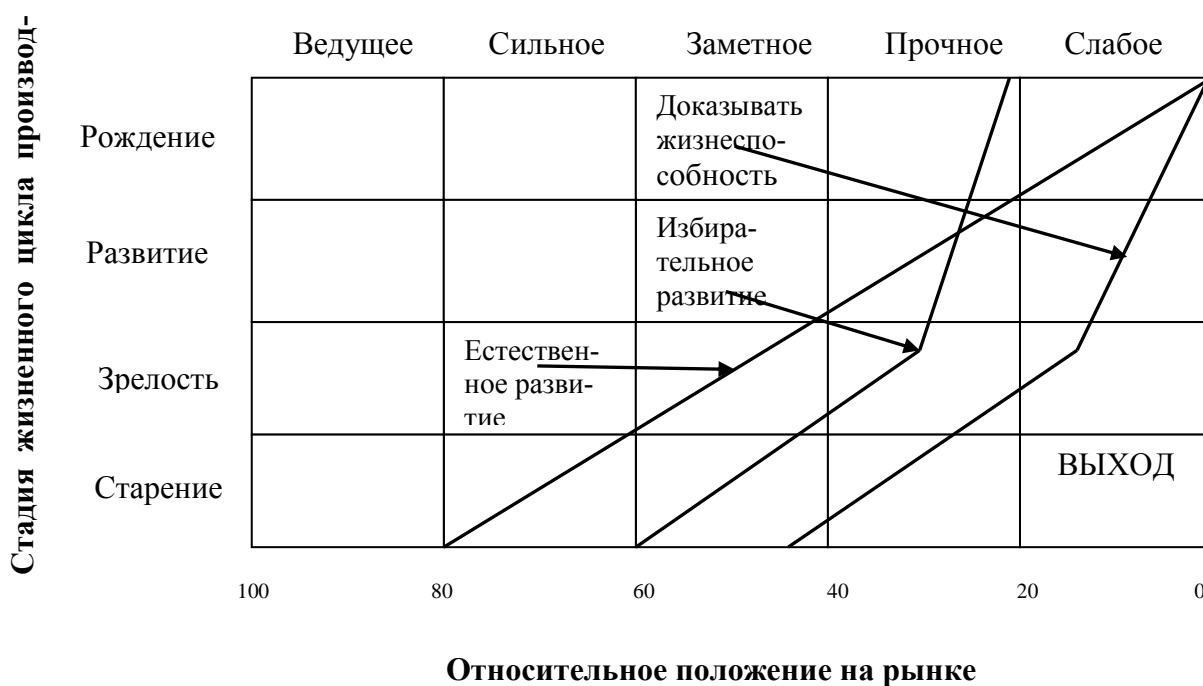
Анализ с помощью матрицы GeneralElectric не дает ответа на вопрос: какие стратегические действия предпринимать на уровне хозяйственных подразделений, как распределяются различные хозяйственные подразделения и СЕБ по стадиям жизненного цикла отрасли?

Матрицы БКГ и GeneralElectric предназначены, в основном, для оптимизации деятельности фирмы в краткосрочной перспективе и не дают ответ на вопрос: каким должен быть набор СЕБ на длительную перспективу, в частности, какие СЗХ фирма будет стремиться освоить или покинуть?

**Модель «ADL/LC»**, разработанная консалтинговой компанией Arthur D. Little, представляет собой инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой корпорации и ее отдельных хозяйственных подразделений и СЕБ, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. В матрице «ADL/LC» сочетаются два показателя: четыре стадии жизненного цикла производства (вертикальная ось): рождение, развитие, зрелость, старение и пять конкурентных позиций бизнеса (горизонтальная ось): доми-

нирующая (ведущая), сильная, благоприятная (заметная), прочная и слабая. В результате размер матрицы «ADL/LC» составляет  $4 \times 5 = 20$  ячеек, где все виды бизнеса компании расположены в соответствии со стадиями жизненного цикла и их конкурентными позициями.

Положение конкретного бизнеса (СББ) указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от его расположения на матрице менеджерам предлагается набор стратегий, из которых после детального анализа выбирается наиболее подходящая для конкретного бизнеса (СББ). Каждая клетка входит в определенную область «естественного выбора», который в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного бизнеса. Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) «естественных выбора». Так, позиция «заметная/зрелая» поделена между естественным и избирательным развитием. Процесс СП в матрице выполняется в три этапа.



*Рис. 39. Матрица «ADL/LC»*

**На первом этапе**, который называется «простой (естественный) выбор», стратегия для конкретного вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице «ADL/LC».

**На втором этапе** в рамках каждого «естественного выбора» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора», который в свою очередь зачастую определяется общим стратегическим руководством.

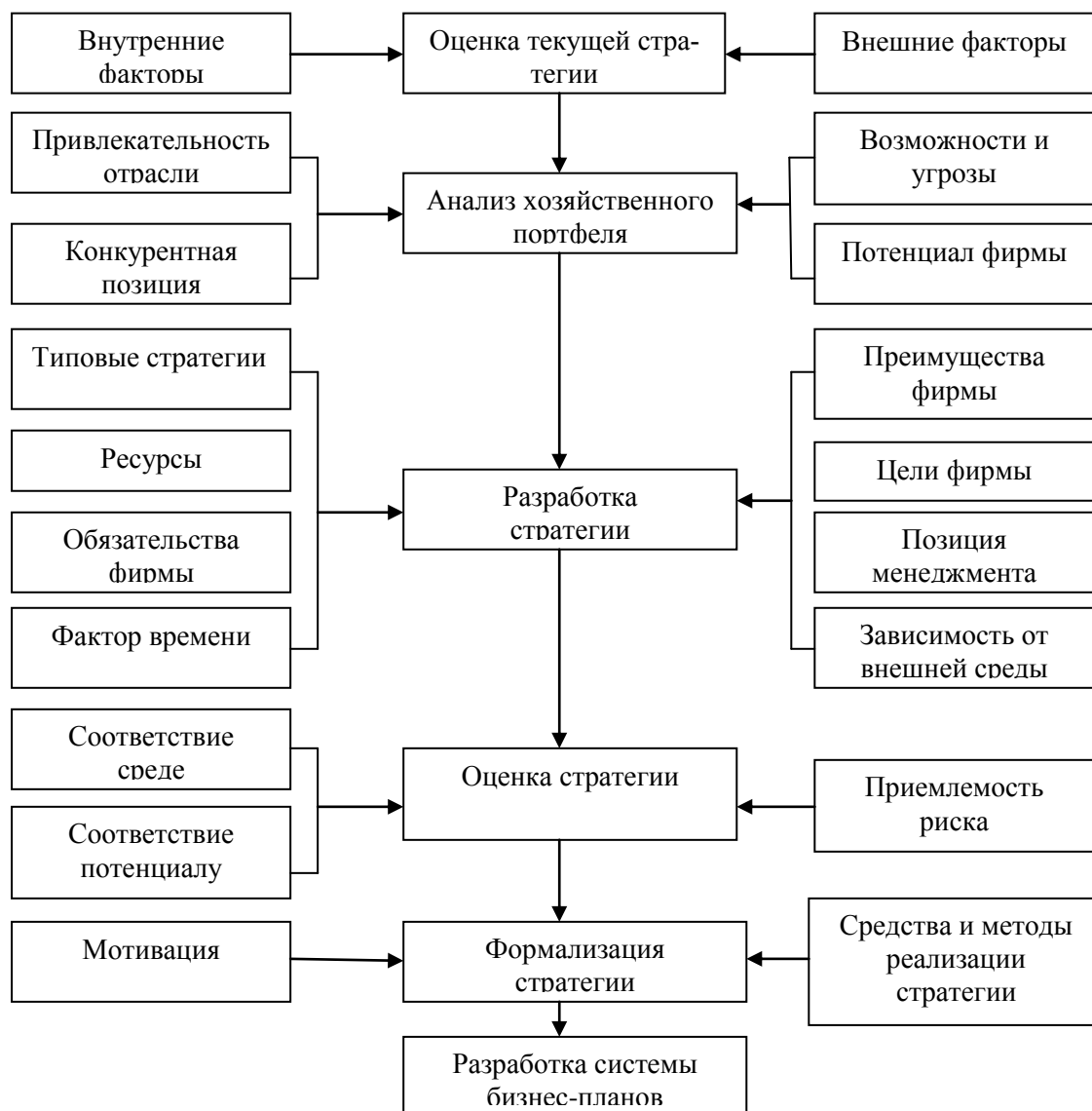
**На третьем этапе** осуществляется выбор уточненной стратегии. Модель «ADL/LC» предлагает следующий набор «уточненных» стратегий, соответствующих каждому «специфическому выбору» (их 24): 1) Обратная интеграция. 2) Развитие бизнеса за рубежом. 3) Развитие производственных мощностей за рубежом. 4) Рационализация системы сбыта. 5) Нарращивание производственных мощностей. 6) Экспорт той же продукции. 7) Прямая интеграция. 8) Неуверенность. 9) Начальная стадия развития рынка. 10) Лицензирование за рубежом. 11) Полная рационализация. 12) Проникновение на рынок. 13) Рационализация рынка. 14) Методы и функции эффективности. 15) Новые продукты, новые рынки. 16) Новые продукты/те же рынки. 17) Рационализация продукции. 18) Рационализация ассортимента продукции. 19) Чистое выживание. 20) Те же продукты/новые рынки. 21) Те же продукты/те же рынки. 22) Эффективная технология. 23) Традиционная эффективность снижения стоимости. 24) Отказ от производства. Кроме того, модель «ADL/LC» предполагает использование специального графика (RONA – графа) для балансировки бизнес-портфеля, где по горизонтальной оси откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по вертикальной оси – конкурентное положение вида бизнеса. Таким образом, модель «ADL/LC» может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель и выбрать конкретные стратегии корпорации для балансировки своего бизнес-портфеля. Конкретную стратегию для отдельного вида бизнеса предлагается рассматривать как функцию следующих бизнес-целей:

- желательная доля на рынке;
- финансовые ресурсы для поддержки инвестиций;
- ожидаемая прибыльность и поток денежной наличности, который необходимо получить от корпорации или для нее.

Подход «ADL/LC» особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию. В данной модели предполагается, что большинство отраслей попадает под общепризнанную схему жизненного цикла, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли. Основным недостатком модели «ADL/LC» является то, что она схематична и может при-

вести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям

**Процесс разработки стратегии** представлен на рисунке 40.



*Рис. 40. Алгоритм разработки стратегии предприятия*

Основными ключевыми факторами, определяющими стратегию предприятия, являются его ключевые компетенции и привлекательность отрасли, в которой оно осуществляет свою деятельность. Ключевые компетенции, которыми располагает предприятие, должны играть решающую роль при выборе стратегии. В зависимости от наличия конкурентных преимуществ и конкурентных барьеров все организации можно

разделить на две группы: сильные и слабые. Подход к выбору стратегии у них различен.

Политика сильных компаний сводится к следующему:

- максимальному использованию преимуществ их лидирующего положения, укреплению положения;
- развертыванию бизнеса в новых для организации отраслях;
- если в отрасли наблюдается упадок, то ставку следует делать на диверсификацию;
- если отрасль развивается, то выбор стратегии должен падать на концентрированный или интегрированный рост.

Слабые компании должны вести себя по-другому:

- выбирать стратегии, которые ведут к их росту;
- если таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Например, если попытки укрепиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не дают желаемого результата, то фирма должна выбрать одну из стратегий сокращения.

Американские специалисты в области стратегического планирования предложили матрицу выбора стратегии (рис.41). На этом рисунке представлены наиболее предпочтительные стратегии в зависимости от двух параметров: динамики роста рынка и конкурентной позиции фирмы.

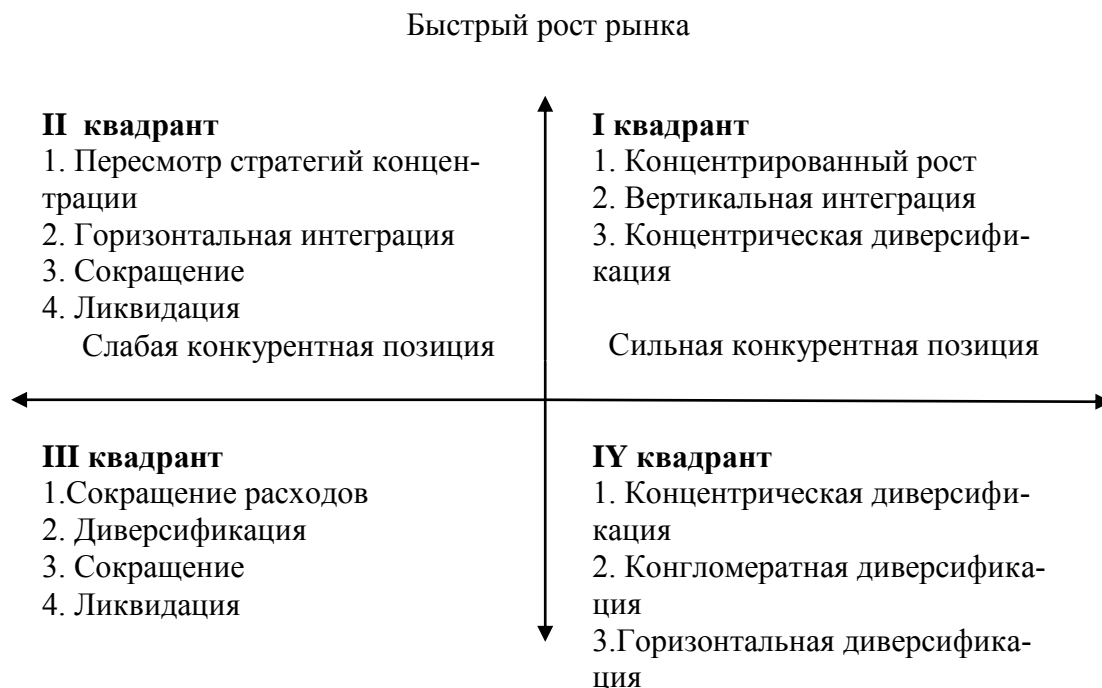


Рис. 41. Матрица стратегий Томпсона и Стрикленда

### 3.6 Реализация стратегии

Процесс реализации стратегии предполагает ее формализацию.

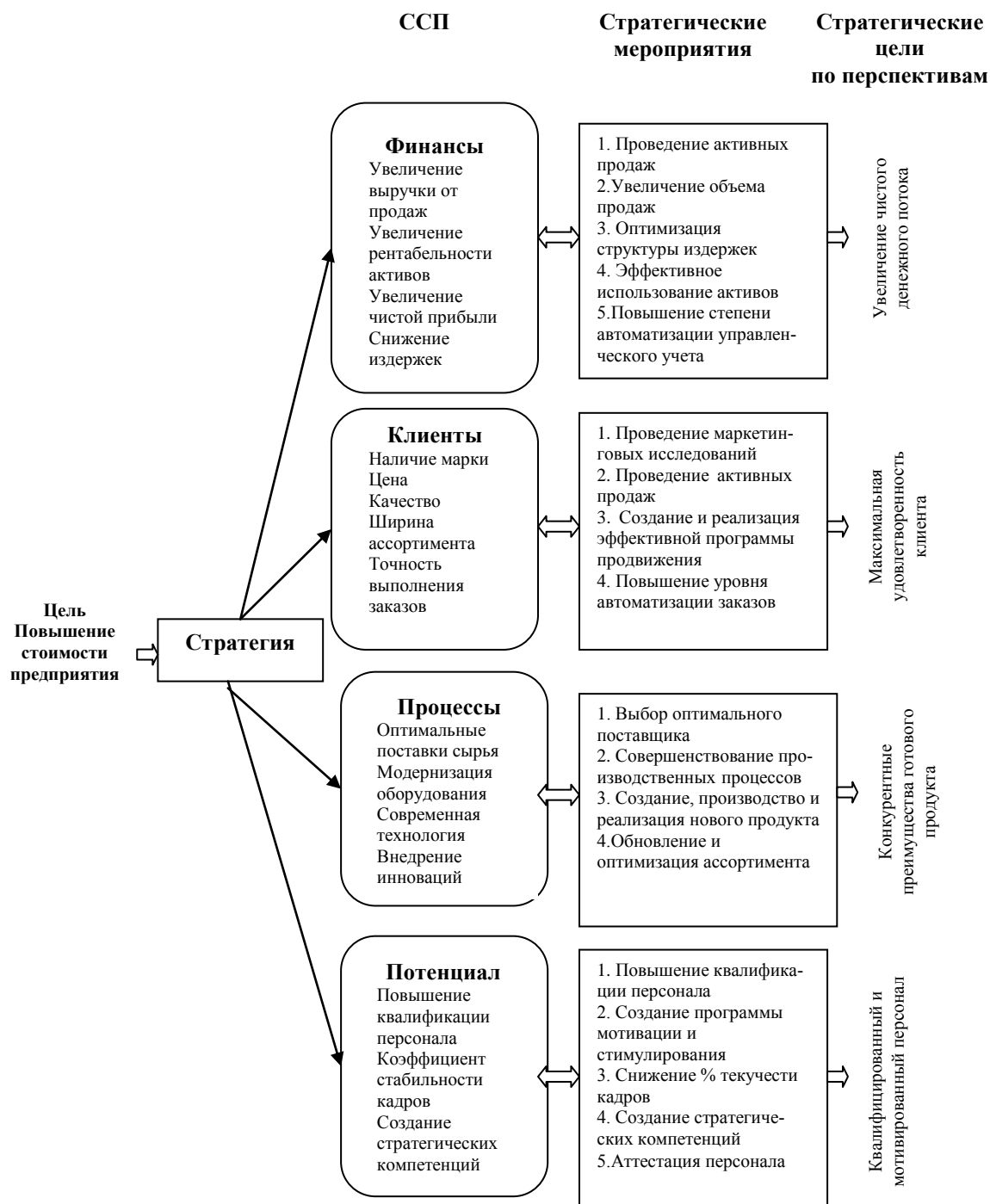


Рис. 42. Представление стратегии сбалансированной системой показателей



Формализация стратегии производится сбалансированной системой показателей. В рамках выбранных перспектив («Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Потенциал») определены группы показателей, конкретизирующие стратегию предприятия, ориентированную на повышение его стоимости. Критериями отбора сбалансированных показателей явились: степень влияния показателя на управление стратегией в ходе ее реализации, возможность количественного выражения, доступность, доходчивость, релевантность, а также наличие причинно-следственной связи. Выбранная стратегия приобретает вид взаимосвязанных целей, показателей и стратегических мероприятий (рис. 42).

Разработанная стратегическая карта (рис. 43), формализует стратегию посредством сбалансированной системы показателей, представляя перспективные направления достижения поставленной корпоративной цели - повышение стоимости предприятия. В самом верху карты располагается финансовая составляющая, стратегическая цель которой - «Увеличение чистого денежного потока». Под финансовой составляющей расположена клиентская составляющая. Она характеризует конкурентное предложение предприятия в рамках готового продукта. На стратегической карте видно, что на «Максимальную удовлетворенность клиента» замкнуто большое количество причинно-следственных цепочек. Это говорит о том, что клиентонаправленность - важная составляющая стратегии предприятия.

Основным конкурентным преимуществом предприятия является качество реализуемого продукта, которое появляется в результате совершенствования технологических процессов. Это и определяет следующую составляющую стратегии предприятия. Для российских средних предприятий, сегодня, позиционироваться на рынке в качестве лидера по издержкам и ценам сложно. Масштабы деятельности не позволяют существенно снизить долю постоянных затрат в себестоимости и добиться значительных скидок от поставщика, образующих переменную часть в себестоимости. Доверительные отношения с клиентом важны, но в российских условиях эти отношения чаще являются следствием операционной эффективности: для возникновения долгосрочных отношений достаточно строго выполнять договорные обязательства, а эти последние, в основном, касаются стандартных требований к качеству и срокам поставки, то есть относятся к внутренним бизнес-процессам.

Стратегическая цель: «Конкурентные преимущества готового продукта» непосредственно связана со стратегической целью клиентской составляющей «Максимальная удовлетворенность клиента» и

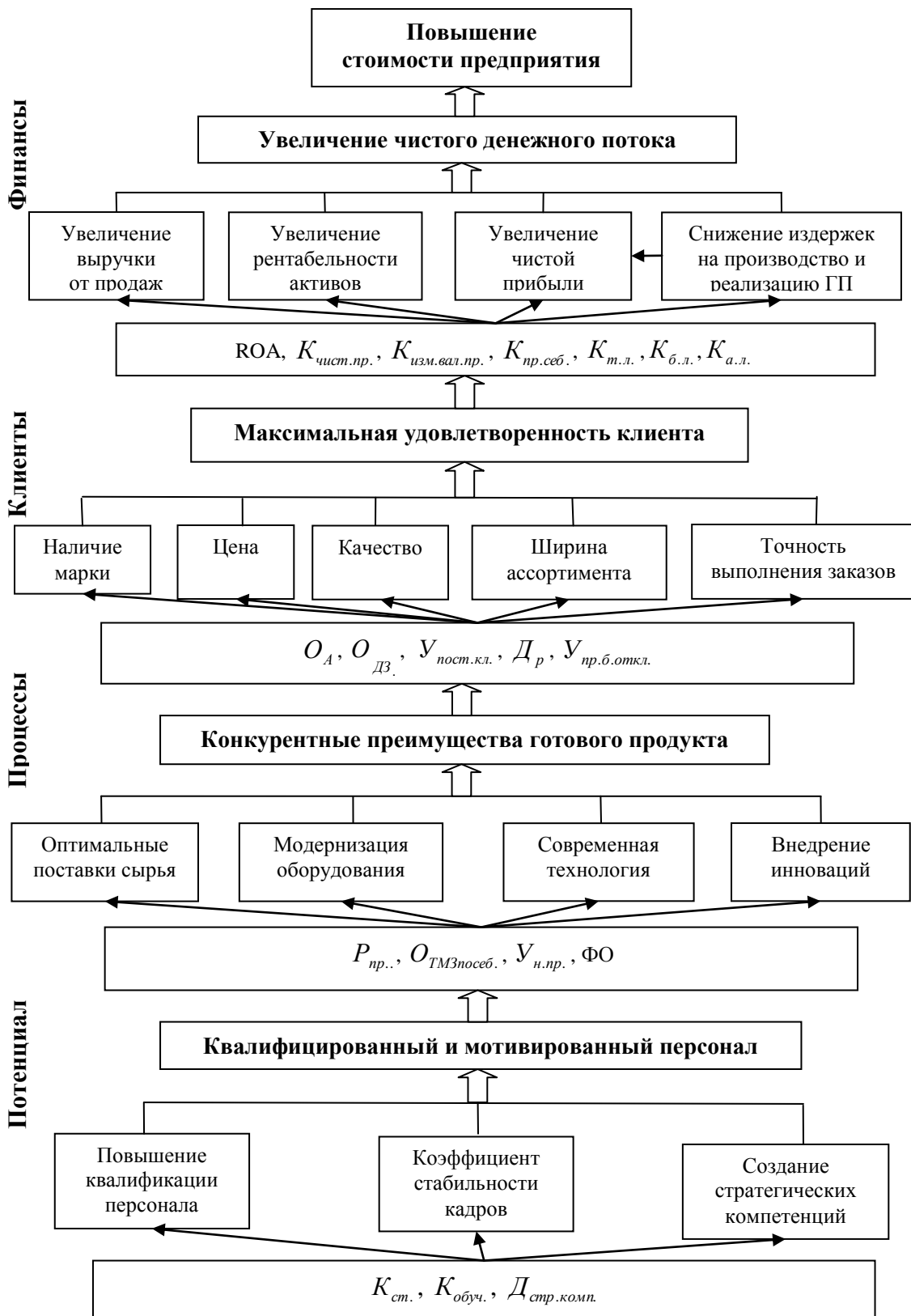


Рис. 43. Стратегическая карта предприятия

финансовой стратегической целью: «Увеличение чистого денежного потока».

«Квалифицированный и мотивированный персонал» - последняя составляющая стратегии предприятия, непосредственно влияющая на чистый денежный поток предприятия. В сущности, способность, навыки, квалификация и мотивация персонала, а также наличие у него стратегических компетенций позволяет оперативно анализировать потребности клиентов и удовлетворять их с соответствующим уровнем обслуживания, что непосредственно влияет на достижение поставленной корпоративной цели предприятия.

Таким образом, разработанная организационно-структурная модель ССП переводит сформированную стратегию предприятия в систему четко поставленных целей; показателей; их целевых значений в рамках четырех перспектив: финансы, клиенты, процессы, потенциал; а также в систему стратегических мероприятий, необходимых для достижения запланированных значений показателей.

Стратегические программы мероприятий, необходимые для достижения запланированных значений показателей, представлены в таблице 12.

Таблица 12

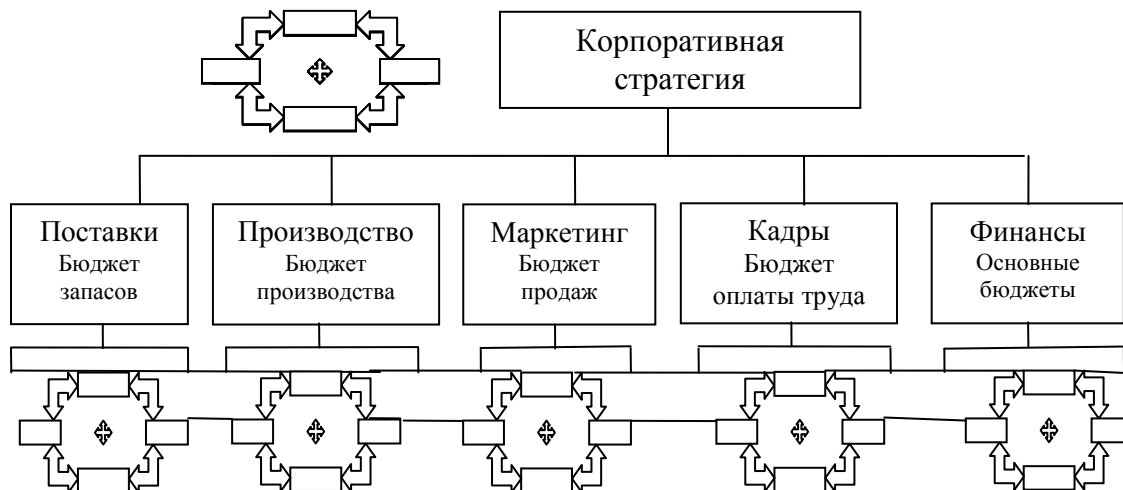
*Стратегические мероприятия*

Стратегические мероприятия	Финансы				Клиенты					Процессы				Потенциал		
	Увеличение выручки	Снижение издержек	Увеличение прибыли	Увеличение ROA	Цена	Качество	Ширина ассортимента	Точность выполнения заказов	Наличие марки	Оптимальные поставки сырья	Модернизация оборудования	Современная технология	Внедрение инноваций	Повышение квалификации	Снижение текучести кадров	Стратегические компетенции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Проведение активных продаж	X	X	X	X					X				X			
2. Увеличение объема продаж	X	X	X	X					X				X			
3. Оптимизация структуры издержек	X	X	X	X	X				X				X			
4. Эффективное использование активов				X												
5. Повышение степени автоматизации управленческого учета	X	X	X	X												
6. Проведение маркетинговых исследований					X	X	X									
7. Проведение активных продаж	X	X	X	X												
8. Создание и реализация программы продвижения	X	X	X	X												

готового продукта																		
9. Повышение уровня автоматизации обработки заказов	x	x	x	x				x										
10. Выбор оптимального поставщика	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
11. Модернизация оборудования	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
12. Обновление технологии	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x					
13. Обновление и оптимизация ассортимента	x	x	x	x	x		x						x					
16. Создание, производство и вывод нового продукта													x					
17. Повышение квалификации персонала																x	x	x
18. Создание эффективной программы мотивации и стимулирования																x	x	x
19. Снижение % текучести кадров																x	x	x
20. Создание стратегических компетенций у персонала																x	x	x
21. Аттестация персонала																x		x

Не все перечисленные стратегические мероприятия требуют дополнительных затрат. Некоторые из них выполняются на основе имеющихся кадровых и материальных ресурсов. В этом случае деятельность обозначенных подразделений и, соответственно, сотрудников переставается по направлению достижения выбранного мероприятия. В случае необходимости выделения дополнительных ресурсов в целях выполнения стратегического мероприятия необходимо составление соответствующих смет и определение возможности их финансирования.

Посредством каскадирования ССП (рис.44) стратегия передается на оперативный уровень управления, что обеспечивает ее реализацию на всех управленческих уровнях предприятия и тем самым способствует интеграции стратегического и оперативного планирования. Формулируя стратегические цели для выделенных структурных подразделений возможно: 1) стратегические цели вышестоящего подразделения раскладывать на подцели, одна или несколько из них включаются в ССП структурного подразделения; 2) для нижестоящего структурного подразделения формулировать абсолютно новую цель; 3) стратегическую цель вышестоящего подразделения дословно переносить на нижестоящее подразделение. Во всех случаях важно: нижестоящее подразделение работает на достижение целей вышестоящего. Результат этого процесса - самостоятельно построенная, но совместимая с вышестоящим уровнем сбалансированная система показателей для нижестоящего структурного подразделения.



*Рис. 44. Каскадирование сбалансированной системы показателей на структурные подразделения*

Таким образом, для выбранных структурных подразделений (центров финансовой ответственности) определяются показатели, за которые данный центр отвечает и по которым оценивается его деятельность. Построенные стратегические карты подразделений должны органично вписываться в общую корпоративную стратегическую карту, разработанную на высшем уровне. При разработке стратегической карты для обозначенных структурных подразделений, а также при интеграции стратегических карт и сбалансированных систем показателей, созданных на разных уровнях предприятия, следует учитывать имеющиеся ресурсы, организационную структуру и функции конкретного подразделения, а также особенности, связанные со спецификой его работы. После уточнения основных функций приступают к процессу разработки стратегических целей и задач для подразделения, которые, с одной стороны, органично вписывались бы в корпоративные стратегические цели в рамках четырех составляющих и являлись бы их частью, а с другой - соответствовали бы назначению подразделения и учитывали особенности выполняемых им операций. Очень часто ориентация на различные рынки, процессы и клиентов затрудняет взаимодействие слабо стыкующихся частей организации. Тем не менее, у них должна быть единая связующая нить - корпоративная стратегия. Таким образом, определенные цели и задачи могут меняться и не охватывать все четыре составляющие сбалансированной системы показателей с учетом функций подразделений, но в итоге они обязательно должны встраиваться в единую корпоративную стратегию.

Следующим логическим шагом является разработка индивидуальных стратегических карт, в которых отражались бы знания, умения и навыки каждого работника и поставленные перед ним задачи. Личные цели, стимулы, соответственно, приводятся в соответствие с общей стратегией. Без высокой степени детализации процесса внедрения сбалансированная система показателей не будет успешной, поскольку в данном случае никто не отвечает за ее эффективность.

В итоге, в каждом подразделении должен существовать документ, включающий следующие пункты: стратегические цели, которые являются частью стратегических целей всей организации; центры ответственности; показатели результативности; ответственных менеджеров, а также процедуры предоставления и форматы отчетов; а также систему вознаграждения за достижение поставленных целей.

Таким образом, рационально построенная ССП позволяет формализовать стратегию предприятия; сосредоточить его ограниченные ресурсы на процессе реализации стратегии; обеспечить связь между стратегическими и оперативными целями, а также между функциональными подразделениями посредством определения стратегических целей и измеримых показателей, конкретизирующих и контролирующих эти цели и тем самым повышать эффективность процесса реализации стратегии предприятия, направленной на повышение его стоимости.

Таблица 13

*Цели и структура системы бюджетирования*

<b>Виды бюджетирования</b>	<b>Объект</b>	<b>Структура</b>	<b>Цель предприятия</b>	<b>Цели бюджетирования</b>
Стратегическое бюджетирование  3 года	Предприятие в целом	БДиР БДДС Расчетный баланс	Повышение стоимости предприятия	Оценка финансовой реализуемости стратегии Контроль выполнения показателей
Оперативное бюджетирование  1 год, квартал	Предприятие, ЦФО	БДиР БДДС Расчетный баланс Бюджет продаж	Увеличение чистого денежного потока (ЧДП) по годам	Контроль выполнения стратегического бюджета Контроль выполнения показателей
Операционные бюджеты	ЦФО	Бюджет продаж Операционные бюджеты по ЦФО	Все показатели операционных бюджетов, обозначенных в ССП	Контроль выполнения годового бюджета Контроль выполнения показателей

Внедрение ССП на предприятии предполагает реализацию ряда подготовительных мероприятий: 1) определение стратегического на-

правления - это формулирование миссии, постановка цели и формализация стратегии развития предприятия; 2) создание организационных условий для разработки и внедрения ССП - это проведение коммуникационных мероприятий, а также определение концептуальных правил и принципов разработки и внедрения ССП, а затем выбор структурных подразделений для внедрения ССП.

Завершающими этапами создания и внедрения ССП является интеграция ее в систему бюджетирования, а затем в существующую систему планирования на предприятии. Рассматривая бюджетирование, как инструмент по реализации стратегии, прежде всего, необходимо: определить корпоративную цель предприятия; сформулировать стратегию по достижению обозначенной цели; представить стратегию сбалансированной системой показателей. В таблице 13 представлены цели и структура системы бюджетирования.

### **3.7 Контроль реализации стратегии**

Успешная реализация стратегии – это достижение корпоративной цели предприятия. Для контроля реализации стратегии используется система бюджетирования. Цель стратегического бюджетирования: оценка финансовой реализуемости стратегии и контроль выполнения показателей, представленных в основных бюджетах: рентабельность активов, выручка от продаж, уровень издержек, чистая прибыль. Цель оперативного бюджетирования, в свою очередь, это - контроль выполнения стратегического бюджета по годам, контроль выполнения показателей: рентабельность активов, выручка от продаж, уровень издержек, чистая прибыль. Цель операционных бюджетов - контроль выполнения годовых бюджетов.

## **4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **4.1 Расчет производственной мощности для непрерывных и периодических процессов**

**Под производственной мощностью** предприятия (производства, цеха) понимается максимально возможный годовой выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусматриваемых на плановый период, при наилучшем использовании производственного оборудования, площадей, внедрения новой техники и технологии, улучшении организации труда и производства. От уровня материально-технической базы пред-

приятия, степени использования его производственного потенциала зависят все финансовые показатели предприятия. Если производственная мощность используется не достаточно полно, то это приводит к увеличению доли постоянных издержек в общей их сумме, росту себестоимости продукции, и, как следствие уменьшению прибыли. Поэтому в процессе анализа использования производственной мощности необходимо установить, какие изменения произошли в производственной мощности, насколько полно она используется и как это влияет на себестоимость, прибыль, рентабельность, безубыточный объем продаж и другие показатели.

**Производственная мощность** выражается как в натуральных единицах, так и в стоимостном выражении. Производственная мощность на предприятии не может быть постоянной, она изменяется вместе с совершенствованием техники, технологии, организации производства и стратегии предприятия.

**Расчеты производственных мощностей** на предприятии представляются в виде баланса. Его составляющие:

**1) Производственная мощность на начало года (входящая):**

$$M_{н.г.} = P_{час.} \cdot T_{эфф.} \cdot K_{об.} \text{ или}$$

$$M_{н.г.} = P_{ч.с.} \cdot T_{эфф.} \cdot K_{об.} \cdot K_{вых.} \text{ или}$$

$$M_{н.г.} = \frac{T_{эфф.}}{T_{ц}} \cdot B \cdot K_{об.}, \text{ где}$$

$P_{час.}$  - часовая производительность оборудования в натуральных единицах;

$T_{эфф.}$  - эффективный фонд времени работы оборудования, час.;

$K_{об.}$  - количество однотипного оборудования, установленного в цехе;

$P_{ч.с.}$  - часовая производительность единицы оборудования в единицах измерения переработанного сырья;

$K_{вых.}$  - коэффициент выхода готового продукта;

$B$  - выпуск продукции за один цикл при периодическом процессе производства с одного аппарата;

$T_{ц}$  - длительность производственного цикла.

**2)  $M_{вв}$  - вводимая мощность.** Прирост производственной мощности в течение года за счет ввода в действие новых цехов, расширения и реконструкции действующих производств, проведения организационно-технических мероприятий, изменения режима работы предприятия (сменность).



3)  $M_{\text{выв.}}$  - выводимая мощность. Уменьшение производственной мощности за счет выбытия (физический или моральный износ основного средства).

4)  $M_{\text{к.г.}}$  - производственная мощность на конец года:

$$M_{\text{к.г.}} = M_{\text{н.г.}} + M_{\text{вв.}} - M_{\text{выв.}}$$

5)  $M_{\text{ср.г.}}$  - среднегодовая производственная мощность:

$$M_{\text{ср.г.}} = M_{\text{н.г.}} + \frac{M_{\text{вв.}} \cdot n_{\text{вв.}}}{12} - \frac{M_{\text{выв.}} \cdot n_{\text{выв.}}}{12}$$

$n_{\text{вв.}}$ ,  $n_{\text{выв.}}$  - число месяцев работы и неработы вводимой и выводимой мощности соответственно.

$$K_m = \frac{B_r}{M_{\text{ср.}}}$$

$B_r$  - выпуск продукции или кол-во перерабатываемого сырья;

$K_m$  - коэффициент использования среднегодовой мощности.

Нормативные уровни загрузки оборудования, по которым следует считать производственную мощность утверждены в отраслевых инструкциях, в техническом паспорте оборудования.

При расчете производственной мощности используется  $T_{\text{эфф.}}$  - эффективное время (максимально возможный фонд времени работы оборудования):

$$T_{\text{эфф.}} = T_{\text{кал.}} - T_{\text{реж.}} - T_{\text{рем.}} - T_{\text{тех.}}, \text{ где}$$

$T_{\text{реж.}}$  - режимный (номинальный) фонд времени.

При непрерывном производстве режимный фонд совпадает с календарным:

$$T_{\text{кал.}} = 365 \text{ час.} \cdot 24 \text{ час.};$$

$T_{\text{рем.}}$  - время на проведение ремонта в году;

$T_{\text{тех.}}$  - технические неизбежные простои (чистка оборудования, переналадка, замена катализатора).

Если производственная мощность считается на технологическую стадию, которая состоит из связанных между собой аппаратов, то считая время простоя оборудования в ремонте, надо знать одновременно или последовательно ремонтируются аппараты в технологической линии. Если одновременно, то время простоя определяется по самому трудоемкому аппарату в ремонте, если последовательно - время простоя каждого аппарата суммируется.

## 4.2 Показатели использования производственной мощности

Уровень использования производственной мощности характеризуется следующими показателями:

### 1) Коэффициент использования мощности:

$$K_{исп.м.} = \frac{Q_{факт.}}{M_{ср.г.}}, \text{ где}$$

$Q_{факт.}$  - фактический (годовой) объем производства продукции.

### 2) Коэффициент интенсивной загрузки мощности:

$$K_{и.з.} = \frac{Q_{среднесут.}}{M_{среднесут.}}, \text{ где}$$

$Q_{среднесут.}$  - среднесуточный выпуск продукции;

$M_{среднесут.}$  - среднесуточная производственная мощность.

### 3) Коэффициент экстенсивной загрузки мощности:

$$K_{э.з.} = \frac{T_{факт.}}{T_{расч.}}, \text{ где}$$

$T_{факт.}$  - фактический фонд рабочего времени;

$T_{расч.}$  - расчетный фонд рабочего времени, принятый при определении производственной мощности.

## 5. ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 5.1 Классификация и структура основных производственных фондов

**Основные производственные фонды** (ОПФ, ОС) предприятия - это средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе в течение периода, превышающего 12 месяцев или обычный операционный цикл, и постоянно изнашиваясь, переносят свою стоимость на готовый продукт по частям в течение ряда лет.

Имеют следующие **особенности**:

1). Являются дорогостоящими средствами, на их создание или приобретение требуются значительные денежные средства, которые окупаются за продолжительный промежуток времени. Их отличает низкая ликвидность.

2). Для их приобретения приходится привлекать нестандартные источники финансирования (лизинг – аренда с последующим выкупом).

ОПФ пополняются за счет капитальных вложений и являются основной материально-технической базой производства. От их объема зависит производственная мощность предприятия.

### **Структура основных производственных фондов**

**ОПФ** делятся на следующие группы:

- земельные участки и объекты природопользования (вода, недра, природные ресурсы, принадлежащие предприятию на правах собственности);
- здания (производственно-технические, служебные);
- сооружения (мосты, насосные станции);
- передаточные устройства (электросети, теплосети);
- машины и оборудование;
- измерительные и контролирующие приборы, устройства и лабораторное оборудование;
- вычислительная техника;
- транспортные средства (внутри- и внепроизводственные);
- инструменты и приспособления стоимостью не менее 100 МРОТ;
- производственный и хозяйственный инвентарь.

**В зависимости** от роли в создании готовой продукции различают: активные и пассивные производственные фонды.

**К активным производственным фондам** (АФОПФ) относят те средства, которые непосредственно воздействуют на предмет труда, они определяют производственную мощность предприятия:

- максимальный выпуск готового продукта;
- технический уровень готового продукта;
- качество готового продукта.

**К пассивным производственным фондам** (ПОПФ) относят здания, сооружения, инвентарь, обеспечивающие нормальное функционирование активных элементов основных фондов.

Не относятся к основным средствам:

- машины, оборудование и иные аналогичные предметы, числящиеся как готовые изделия на складах организаций-изготовителей, занимающихся их сбытом;
- предметы, сданные в монтаж или подлежащие монтажу, находящиеся в пути;

-капитальные и финансовые вложения и иные долгосрочные инвестиции.

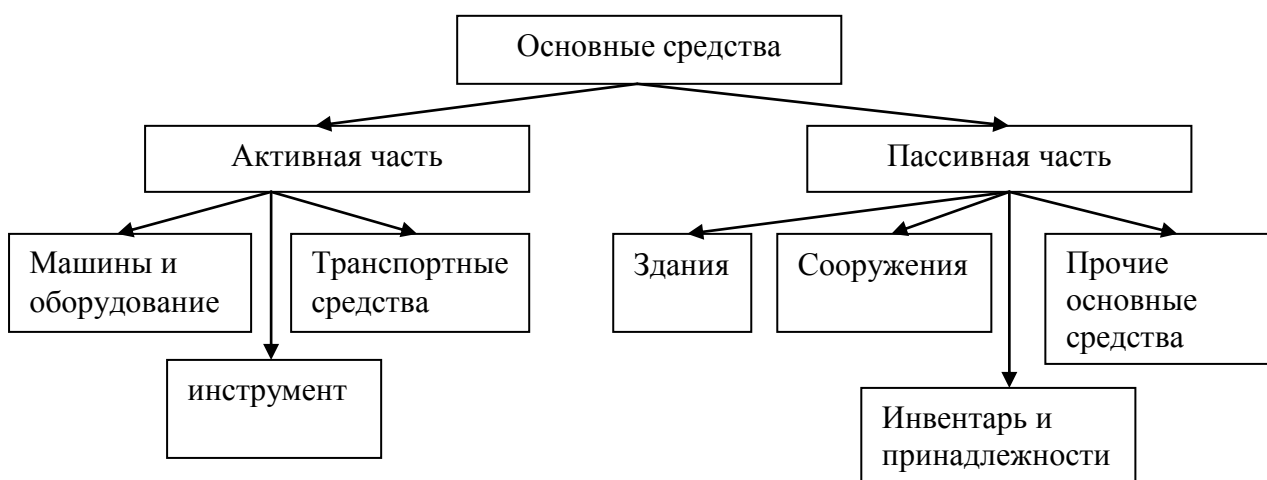


Рис. 45. Классификация основных средств

## 5.2 Стоимостная оценка основных производственных фондов

**1. Первоначальная стоимость** отражает стоимость приобретения данного основного средства с учетом затрат:

$$C_{перв.} = Ц + C_{дост.} + C_{монт.} + C_{консул.}, \text{ где}$$

$Ц$  – затраты на приобретение или изготовление ОС;

$C_{дост.}$  - затраты на доставку;

$C_{монт.}$  - затраты на строительно-монтажные работы;

$C_{консул.}$  - затраты за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением ОС.

**2. Балансовая стоимость** – стоимостная оценка основных средств, отраженных на балансе предприятия.

**3. Восстановительная стоимость** используется в условиях экономического кризиса при высоких темпах инфляции, когда происходит быстрое обесценивание основных средств и возникает необходимость определения их реальной стоимости в целях устранения несопоставимости цен разных временных периодов и установления их реальной восстановительной стоимости в ценах, существующих на дату переоценки.

С ускорением научно-технического прогресса, как и в условиях инфляции, существенно меняются условия воспроизводства, в результате сокращается период времени, в течение которого восстановительная стоимость ОС является объективной денежной оценкой ОС, и переоценка ОС производится регулярно, в последнее время – ежегодно.

Она рассчитывается так:

$$C_{\text{восст.}} = \frac{C_{\text{перв.}}}{(1 + П)^t}, \text{ где}$$

$П$  – среднегодовые темпы роста производительности труда в целом по отрасли;

$t$  – лаг времени (от момента оценки до года выпуска).

**4. Остаточная стоимость** – это та часть стоимости основного средства, которая не перенесена на готовый продукт вследствие нецелесообразности использования данного ОС. Она определяется:

$$C_{\text{ост.}} = C_{\text{перв.}} - (A_G \cdot T_{\text{экс.}}), \text{ где}$$

$A_G$  - годовая амортизация;

$T_{\text{экс.}}$  - период эксплуатации, годы.

**5. Ликвидационная стоимость** – стоимость реализации демонтированного ОС по окончании срока службы.

**6. Среднегодовая стоимость** ОС служит базой для расчета показателей использования основных средств:

$$C_{\text{ср}} = C_{\text{нг}} + C_{\text{вв}} \cdot \frac{n_{\text{вв}}}{12} - C_{\text{выв}} \cdot \frac{n_{\text{выв}}}{12}, \text{ где}$$

$C_{\text{нг}}$  – стоимость на начало года;

$C_{\text{вв}}$ ,  $C_{\text{выв}}$  – стоимость вводимых и выводимых ОС в течение года соответственно;

$n_{\text{вв}}$ ,  $n_{\text{выв}}$  – число месяцев работы введенных и число месяцев неработы выведенных ОС;

12 – 12 месяцев.

**7. Стоимость ОС на конец года:**

$$C_{\text{кз}} = C_{\text{нг}} + C_{\text{вв}} - C_{\text{выв}}, \text{ где}$$

$C_{\text{кз}}$  – стоимость основных средств на конец года (выходящая стоимость);

$C_{\text{н.г.}}$  - стоимость ОС на начало года;

$C_{\text{вв}}$  - стоимость вводимых ОС;

$C_{\text{выв.}}$  - стоимость выводимых ОС.

### 5.3 Движение основных производственных фондов

**Коэффициент обновления** – отношение стоимости введенных основных производственных фондов в течение года ( $C_{\text{вв}}$ ) к их стоимости на конец года ( $C_{\text{к.г.}}$ ):

$$K_{обн} = \frac{C_{\text{вв}}}{C_{\text{кз}}}$$

**Коэффициент выбытия** – отношение стоимости выбывших основных производственных фондов в течение года ( $C_{\text{выб.}}$ ) к их стоимости на начало года ( $C_{\text{н.г.}}$ ):

$$K_{\text{выб}} = \frac{C_{\text{выб}}}{C_{\text{н.г}}}$$

**Коэффициент прироста** - отношение прироста основных производственных фондов ( $C_{\text{вв}} - C_{\text{выб.}}$ ) в течение года к их стоимости на конец года ( $C_{\text{к.г.}}$ ).

$$K_{\text{пр.}} = \frac{C_{\text{вв}} - C_{\text{выб.}}}{C_{\text{к.г.}}}$$

#### 5.4 Износ и амортизация основных производственных фондов

**Под износом** следует понимать процесс постепенной и ожидаемой потери любым искусственно созданным объектом функциональных качеств, связанных с его эксплуатацией и/или моральным старением. Износ отражает потерю потребительских свойств объекта и соответствующее уменьшение его стоимости. Износ неприменим к таким объектам, как земельные участки и объекты природопользования. Основные средства подвергаются износу двоякого рода - моральному и физическому.

**Моральный износ** основных средств происходит до наступления полного физического износа. Моральный износ соответственно характеру причин его вызывающих, имеет две формы. **Моральный износ первой формы** - износ, определяемый снижением стоимости данных основных средств вследствие сокращения затрат необходимого труда на их создание в связи с ростом производительности труда в отраслях, производящих эти основные средства. Величина морального износа первой формы в процентах к полной первоначальной стоимости объекта определяется по формуле:

$$M^1_{\text{из.}} = \frac{(C_{\text{перв.}} - C_{\text{восст.}})}{C_{\text{перв.}}}$$

**Моральный износ второй формы** - износ вследствие создания новых, более производительных и совершенных машин и оборудования подобного рода и назначения, что приводит к обесценению менее совершенной техники. Новые машины более экономичны и производительны. Моральный износ второй формы рассчитывается следующим образом:

$$M^2_{из.} = C^{с. перв.} - \left( \frac{C^{с. перв.}}{ПТ_{с.} \cdot T_{с.}} - \frac{C^{н. перв.}}{ПТ_{н.} \cdot T_{н.}} \right) \cdot T_o \cdot ПТ_{н.}, \text{ где}$$

$C^{с. перв.}$ ,  $C^{н. перв.}$  - соответственно первоначальная стоимость старой и новой машины;

$ПТ_{с.}$ ,  $ПТ_{н.}$  - соответственно годовая производительность старой и новой машины в натуральных единицах измерения;

$T_{с.}$ ,  $T_{н.}$  - соответственно срок полезного использования старой и новой машины, лет;

$T_o$  - оставшийся срок полезного использования старой машины, лет.

**Степень морального износа первого рода ( $K_{м1}$ )** можно определить по следующей формуле:

$$K_{м1} = \left[ 1 - \frac{C_{восст.}}{C_{перв.}} \right] \cdot 100\%$$

**Степень морального износа второго рода ( $K_{м2}$ )** может быть определена следующим образом:

$$K_{м2} = \left[ 1 - \frac{ПТ_{с.}}{ПТ_{н.}} \right] \cdot 100\%$$

**Физический износ** основных средств - это утрата ими первоначальной потребительной стоимости, ввиду чего они постепенно приходят в негодность и требуют замены новыми. Так, в процессе эксплуатации здания и сооружения подвергаются постепенному старению, машины и оборудование - материальному износу. Физический износ обуславливается двумя факторами. Первым из них является функционирование средств труда, в ходе которого происходит механический износ трущихся деталей, усталостный износ металла и дерева, деформация отдельных конструкций в результате осадочных явлений, динамических нагрузок, сотрясений и т. п. Это так называемый **производственный износ**. Вторым фактором физического износа является влияние естественных сил природы, которое выражается в коррозии металлов, выветривании, разрушении дерева и т. д. Это так называемый **естественный износ**. Как и моральный, физический износ может быть полным и частичным. Полный износ требует замены старого оборудования новым, частичный износ устраняется путем капитального ремонта и модернизации действующих машин и оборудования.

Для характеристики степени физического износа основных фондов используется ряд показателей.

**Коэффициент физического износа** основных фондов ( $K_{\phi}$ ) определяется следующим образом:

$$K_{\phi} = \frac{И}{C_{перв.}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

**И** - сумма износа основных фондов за весь период их эксплуатации, руб.;

Коэффициент физического износа основных фондов может быть определен на основе данных о фактическом сроке их службы. Для объектов, фактический срок службы которых ниже нормативного, расчет ведется по формуле:

$$K_{\phi} = \frac{T_{\phi}}{T_{нн}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

$T_{\phi}$  - фактический срок использования основных фондов;

$T_{нн}$  - срок полезного использования (нормативный срок службы) основных средств.

Для объектов, у которых фактический срок службы равен нормативному или превысил его, коэффициент физического износа рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\phi} = \frac{T_{\phi}}{T_{\phi} + T_{\epsilon}} \cdot 100\%$$

$T_{\epsilon}$  - возможный остаточный срок службы основных средств (чаще всего он определяется экспертным путем).

**Коэффициент годности** основных фондов укрупнено характеризует их физическое состояние на определенную дату и исчисляется по формуле:

$$K_z = \frac{C_{ост.}}{C_{перв.}} \cdot 100\%$$

**Амортизация** – постепенное перенесение стоимости основного средства на готовый продукт в целях накопления денежных средств для простого воспроизводства основного средства.

Амортизация не начисляется:

- по объектам ОС, потребительские свойства которых в течение времени не изменяется (земельные участки, объекты природопользования);

- объекты, находящиеся на реконструкции, модернизации;

- объекты, переведенные на консервацию.

**Норма амортизации** – отношение годовой суммы амортизации к стоимости ОС, выраженная в %. Норма амортизации показывает какую



долю своей балансовой стоимости ежегодно переносят ОС на создаваемый ими продукт.

Годовые амортизационные отчисления:

$$A_{г} = C_{перв.} \cdot \frac{H_a}{100}$$

**Способы начисления амортизации:**

**Линейный метод**

Амортизация определяется по каждому объекту.

Норма амортизации:

$$H_a = \frac{1}{T_{сл.}} \cdot 100\%$$

$T_{сл.}$  - срок полезного использования ОС. Налогоплательщик вправе сам определить конкретный срок полезного использования ОС в пределах данного диапазона.

Наименование амортизационной группы	Срок полезного использования ОС
1	От 1 года до 2 лет включительно
2	Свыше 2 до 3 лет
3	От 3 года до 5 лет включительно
4	От 5 года до 7 лет включительно
5	От 7 года до 10 лет включительно
6	От 10 года до 15 лет включительно
7	От 15 года до 20 лет включительно
8	От 20 года до 25 лет включительно
9	От 25 года до 30 лет включительно
10	Свыше 30 лет

**Задача:** организация приобрела копировальный аппарат  $C_{перв.} = 48000$  руб. согласно классификации ОС относится к 3 амортизационной группе со сроком полезного использования от 3 до 5 лет. Допустим, организация установила срок полезного использования 3 года (36 мес.).

$$H_a = \frac{1}{36} \cdot 100\% = 2,778\%$$

$$A_{м} = C_{перв.} \cdot \frac{H_a}{100}, A_{м} = 48000 \cdot \frac{2,778}{100} = 1333,44 \text{ руб.}$$

**Нелинейный метод**

$$H_a = \frac{2}{T_{сл.}} \cdot 100\%$$

$A_m = C_{ост.} \cdot \frac{H_a}{100}$ ,  $C_{ост.} = C_{перв.}$  - сумма начисленной за период эксплуатации ОС амортизации.

**К задаче:**  $H_a = \frac{2}{36} \cdot 100\% = 5,556\%$

$$A_{1\text{месяц}} = 48000 \cdot \frac{5,556}{100} = 2666,88 \text{руб.}$$

$$A_{2\text{месяц}} = (48000 \text{руб.} - 2666,88 \text{руб.}) \cdot \frac{5,556}{100} = 2518,71 \text{руб.}$$

$$A_{3\text{месяц}} = (48000 \text{руб.} - 2666,88 \text{руб.} - 2518,71 \text{руб.}) \cdot \frac{5,556}{100} = 2378,77\%$$

Остаточная стоимость составит (20% или менее от  $C_{перв.}$ ) после 29 месяцев  $C_{ост.}$  после 29 мес.=9119,14 руб., что менее, чем  $20\% \cdot 48000$  руб.=9600 руб. Сумма 9119,14 руб. фиксируется как базовая. До истечения срока полезного использования ОС остается 7 месяцев (36-29). Сумма амортизационных отчислений в каждом из этих 7 месяцев будет равна:

$$A_m = \frac{9119,14 \text{руб.}}{7 \text{месяцев}} = 1302,73 \text{руб. (каждые 7 месяцев).}$$

Линейный метод начисления амортизации рекомендуют при стабильном выпуске продукции. Нелинейный - применяют для ОС, которые в первые месяцы будут приносить наибольший доход по сравнению с другими периодами полезного использования ОС.

## 5.5 Показатели использования основных производственных фондов

### Показатели использования ОПФ:

1. Обобщенные (фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность).
2. Обновления (коэффициент обновления, коэффициент выбытия, динамика ОПФ за определенный период, показатели ремонта и модернизации).
3. Состояния (стоимость ОПФ на начало и конец года, величины физического и морального износа).
4. Функционирования (коэффициент сменности, время простоев оборудования, время эффективной работы оборудования, коэффициент годности).
5. Структуры (удельный вес Активной части ОПФ, возрастной состав ОПФ, удельный вес модернизированного оборудования).
6. Социальные и экологические (безопасность, дизайн, бесшумность).

В условиях рыночной экономики и конкуренции успешно функционируют те производители, которые эффективно используют свои ресурсы. От эффективности использования ОПФ зависит финансовый результат предприятия.

### Показатели, отражающие эффективность использования ОС:

1) **Фондорентабельность** показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных средств, %:

$$\Phi P = \frac{P_{\text{операц.}}}{C_{\text{ср.г.}}} \cdot 100\%, \text{ где}$$

$P_{\text{операц.}}$  - операционная прибыль, тыс. руб.

2) **Фондоотдача ОС** показывает, сколько продукции получено с 1 руб. основных средств, руб./руб.:

$$\Phi O = \frac{\text{Стоимость произведенной продукции}}{C_{\text{ср.г.}}}$$

3)  $\Phi O_{\text{АОПФ}} = \frac{\text{Стоимость произведенной продукции}}{C_{\text{ср.г. АОПФ}}}$

$C_{\text{ср.г. АОПФ}}$  - среднегодовая стоимость активной части ОС.

4) **Фондоёмкость** – показатель, обратный фондоотдаче, характеризует необходимую сумму основных средств для получения 1 руб. продукции, руб./руб.:

$$\Phi E = \frac{C_{\text{ср.г.}}}{\text{Стоимость произведенной продукции}}$$

5) **Фондовооруженность** показывает, какая стоимость основных средств приходится на каждого работающего, тыс.руб./чел.:

$$\Phi B = \frac{C_{\text{ср.г.}}}{\mathcal{C}_{\text{среднесп.}}}, \text{ где}$$

$\mathcal{C}_{\text{среднесп.}}$  - среднесписочная численность основных рабочих.

## 5.6 Управление эффективностью эксплуатации основных производственных фондов

Управление эффективностью эксплуатации основных производственных фондов состоит в разработке и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно использующих факторы ресурсосбережения:

1. Использование закона эффекта масштаба производства. Увеличение масштаба (программы) производства можно достичь по продуктам в целом за счет: 1) расширения рынков сбыта; 2) дифференциации хозяйственного портфеля.

2. Установка ресурсосберегающего, более производительного оборудования (энергия, сырье, материалы).

Классификация факторов ресурсосбережения на уровне предприятия в рамках использования ОПФ, оборотных средств, представлена на рисунке 46, (глава 6).

## **6. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **6.1 Понятие, состав и структура оборотных средств**

**Оборотные средства предприятия** - это совокупность денежных и материальных средств, авансированных в средства производства, однократно участвующих в производственном процессе и полностью переносящих свою стоимость на готовый продукт. Оборотные средства обеспечивают непрерывность и ритмичность всех процессов, протекающих на предприятии: снабжения, производства, сбыта, финансирования. В России в оборотных средствах сосредоточено до 40% всех ресурсов предприятий. Оборотные средства постоянно находятся в движении, совершая кругооборот. Кругооборот начинается с оплаты денежными средствами необходимых предприятию материальных ресурсов, а заканчивается возвратом всех затрат на всем пути движения средств в виде выручки от продажи готовой продукции. Затем цикл повторяется. Таким образом, в процессе кругооборота оборотные средства последовательно проходят следующие стадии:

- 1) **денежная** - на этой стадии денежные средства финансируются в необходимые предметы труда;
- 2) **производительная** - на этой стадии происходит качественное изменение предметов труда в готовую продукцию, т. е. осуществляется непосредственно процесс производства;
- 3) **товарная** - стадия нахождения оборотных средств в предметах труда и готовой продукции. (деньги-товар-деньги)

#### **Признаки оборотных средств:**

1. Постоянная сменяемость формы.
2. Участие в течение 1 оборота.
3. Полностью переносят свою стоимость на готовый продукт.

## Структура оборотных средств

Оборотные средства подразделяются:

- по экономическому содержанию - на оборотные производственные фонды и фонды обращения;
- по способу формирования - на собственные и заемные;
- по методу планирования - на нормируемые и ненормируемые.

Деление оборотных средств на оборотные производственные фонды и фонды обращения обусловлено наличием двух сфер кругооборота средств — сферы производства и сферы обращения. Экономическое содержание оборотных производственных фондов воплощено в предметах труда, которые, обслуживая производственный процесс, т. е. являясь объектом приложения средств труда и рабочей силы, трансформируются в готовый продукт, полностью перенося на него свою стоимость. Экономическое содержание фондов обращения воплощено в **готовой продукции, денежных средствах и средствах в расчетах**, обслуживающих процесс обращения общественного продукта.

Наличие собственных и заемных средств в обороте предприятия объясняется особенностями финансирования производственного процесса. Постоянная минимальная сумма средств для финансирования потребностей производства должна обеспечиваться собственными оборотными средствами. **Собственные средства** предприятия - это, прежде всего, уставный капитал и прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов. Временная потребность в средствах, связанная с объективными и субъективными причинами, покрывается за счет заемных средств. Наиболее типичными причинами недостатка собственных оборотных средств являются просроченная дебиторская задолженность, увеличение периода производственного цикла, расширение производства, увеличение товарных запасов, увеличение стоимости предметов труда и т. д. К **заемным средствам** относятся кредиты банков, кредиторская задолженность и прочие пассивы.

Финансирование части оборотных средств за счет заемных средств считается совершенно нормальной операцией. Все предприятия в той или иной мере привлекают заемные средства для финансирования кругооборота оборотных средств. Более того, каждое предприятие имеет так называемые **устойчивые пассивы** - не снижаемый, постоянный остаток кредиторской задолженности, состоящей из задолженности по заработной плате, перед бюджетом, по отчислениям в социальные фонды и т. п. Проблема привлечения заемных средств - это соблюдение пропорций в структуре финансирования оборотных средств. Соотношение

между суммами собственных и заемных средств характеризует финансовую устойчивость предприятия. Считается, что чем больше доля собственных средств, тем оно более финансово устойчиво. В общемировой практике принято, что предприятие теряет свою финансовую устойчивость (независимость), если менее 10% от всей суммы оборотных средств финансируется за счет собственных средств. Экономической основой деления оборотных средств на нормируемые и ненормируемые является необходимость их планирования для обеспечения бесперебойной работы предприятия. Планирование оборотных средств происходит путем нормирования их одной части и ненормирования другой. Целью установления плановых нормативов на отдельные статьи оборотных средств является обеспечение непрерывной, ритмичной работы предприятия с минимальными запасами товарно-материальных ценностей.

### **Состав и структура оборотных средств**

Под **составом оборотных средств** понимается совокупность элементов (статей), образующих оборотные средства. Под структурой оборотных средств понимается соотношение между их статьями. Как уже отмечалось, оборотные средства делятся на оборотные производственные фонды и фонды обращения.

В состав **оборотных производственных фондов** входят:

- **производственные запасы** - предметы труда, поступившие на предприятие для последующей обработки или обеспечения производственного процесса (запасы сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, тары и т. д.);
- **незавершенное производство** - предметы труда, вступившие в производственный процесс и находящиеся на рабочих местах и между ними (заготовки, полуфабрикаты, детали, агрегаты, изделия, не прошедшие все стадии обработки);
- **расходы будущих периодов** - стоимостная оценка расходов на подготовку и освоение новых видов продукции, производимых в данный период, но подлежащих оплате в будущем.

В состав **фондов обращения** включаются:

- **готовая продукция, товары для перепродажи и товары отгруженные** - предметы труда, прошедшие все стадии обработки и готовые для реализации, т. е. продукты труда;
- **дебиторская задолженность** - долги предприятию со стороны юридических, физических лиц и государства. В составе дебиторской задолженности выделяют задолженность покупателей и заказчиков, векселя к получению, задолженность дочерних и зависимых обществ, задолженность учредителей по взносам в уставный капитал, выданные авансы;

- **денежные средства.**

## **6.2 Нормирование оборотных средств**

Одна из важнейших задач в планировании и управлении оборотными средствами - это их нормирование. **Нормирование оборотных средств** - основа рационального использования средств предприятия, которое заключается в разработке обоснованных норм и нормативов с целью бесперебойной и ритмичной работы предприятия. Фактические запасы оборотных фондов и фондов обращения могут не совпадать с расчетными нормативами. В случае превышения создаются так называемые **сверхнормативные запасы**, которые отвлекают денежные средства из оборота, что свидетельствует об их неэффективном использовании, а также возникают дополнительные затраты, связанные с обслуживанием большего, чем необходимо объема производственных запасов (складские площади, обслуживающий персонал, транспортные расходы и т. д.). Следствием недостатка оборотных средств являются простои производства, невыполнение планов по реализации продукции, потери потребителей из-за отсутствия необходимого объема готовой продукции, штрафные санкции за срыв сроков поставок и т. д. Таким образом, нормирование оборотных средств - необходимое условие определения минимально достаточного объема средств, обеспечивающих эффективную работу предприятия в целом.

**Основными принципами нормирования** оборотных средств являются плановость, системность, научная обоснованность, прогрессивность.

**Принцип плановости** выражается в том, что на каждом предприятии нормирование оборотных средств должно осуществляться согласно имеющимся заказам и прогнозам сбыта выпускаемой продукции, плановым сметам затрат на производство и на непроизводственные нужды, нормам расхода и запасов материальных ценностей, планам по инновациям и инвестициям.

**Принцип системности** отражает органическую взаимосвязь финансовых норм с системой применяемых технологических норм и нормативов. Финансовые нормы основываются на технологических нормах и нормативах (однодневный расход материальных ресурсов, продолжительность выполнения операций производственного цикла и т. д.). В свою очередь, финансовые нормы оказывают через систему устанавли-

ваемых нормативов стимулирующее влияние на совершенствование технологии производства.

**Принцип научной обоснованности** предполагает, что процесс нормирования оборотных средств основывается на современных методах организации производства. При этом создание научно обоснованной системы норм и нормативов оборотных средств является средством реализации внутренних резервов.

**Принцип прогрессивности** проявляется в разработке мероприятий по ускорению оборачиваемости оборотных средств за счет сокращения производственного цикла, улучшения организации материально-технического снабжения и сбыта продукции, снижения норм расхода материальных ресурсов и трудовых затрат, ускорения документооборота, уменьшения дебиторской задолженности.

#### **Методы нормирования оборотных средств.**

Нормирование оборотных средств осуществляется путем определения норматива оборотных средств. **Норматив оборотных средств** - минимальная плановая сумма денежных средств, постоянно необходимая предприятию для организации производственной деятельности. Величина норматива представляет собой произведение суммы однодневного расхода по смете затрат на производство и нормы оборотных средств в днях:

$$W = H_{oc} \cdot \frac{M}{T}, \text{ где}$$

$H_{oc}$  - норма оборотных средств, т. е. относительная величина, как правило, выражаемая в днях и определяющая величину запаса оборотных средств;

$\frac{M}{T}$  - однодневный оборот материальных ресурсов, т. е. величина затрат материальных ресурсов на календарный день, определяемая делением сметы затрат на производство на число календарных дней планового периода;

$M$  - стоимость материальных ресурсов за определенный период;

$T$  - период (месяц, квартал, год).

#### **1. Норматив оборотных средств в производственных запасах:**

$$H_{об.с.ПЗ} = \frac{P_c}{D} \cdot H_{ПЗ}, \text{ где}$$

$P_c$  – стоимость материалов за рассматриваемый период, тыс.руб.;

$D$  – продолжительность периода, дни;

$H_{ПЗ}$  – норма производственных запасов, дни.



Состав оборотных средств в производственных запасах включает следующие элементы: сырье, основные материалы и покупные полуфабрикаты; вспомогательные материалы; топливо; тару; запасные части; малоценные и быстроизнашивающиеся предметы (МБП). В составе МБП учитываются средства труда стоимостью менее 100-кратного размера ММОТ и со сроком службы до одного года, в том числе:

- малоценный и быстроизнашивающийся инструмент и приспособления;
- малоценный хозяйственный инвентарь (производственный инвентарь — огнетушители, ведра, лопаты и т. д.; офисный инвентарь — столы, стулья, шкафы; бытовой инвентарь — кровати, тумбочки, шторы, скатерти и т. д.);
- специальная одежда и обувь;
- специальный инструмент и приспособления;
- сменное оборудование;
- производственная тара.

Норма оборотных средств в производственных запасах включает следующие элементы:

- время нахождения материалов в пути (*транспортный запас*);
- время на приемку, разгрузку, сортировку, складирование и подготовку к производству (*подготовительный запас*);
- время нахождения на складе в виде сменного, дневного и тому подобного запаса (*текущий запас*);
- время нахождения на складе в виде гарантийного запаса (*страховой запас*).

Величина транспортного запаса рассчитывается методом прямого счета и/или аналитическим методом. *Метод прямого счета* применяется при узкой номенклатуре расходуемых материальных ресурсов, поступающих от ограниченного числа поставщиков. В этом случае по итогам прошлого периода определяется средняя продолжительность пробега груза от поставщика до потребителя, что и является нормой транспортного запаса. При большом числе поставщиков и широкой номенклатуре потребляемых ресурсов норма транспортного запаса определяется *аналитическим методом* на основе норматива прошлого периода.

Расчет времени пребывания средств в подготовительном запасе определяется исходя из фактических затрат, устанавливаемых хронометражем, или на основе отчетных данных за предшествующий период. Время подготовки материалов к производству предопределяется перечнем соответствующих операций и условиями их выполнения. При меха-

низации погрузочно-разгрузочных и складских операций это время обычно не превышает нескольких часов.

## 2. Норматив оборотных средств в незавершенном производстве:

$$H_{об.с.НЗП} = \frac{T_{ц} \cdot K_{нз} \cdot C \cdot Q}{D}, \text{ где}$$

$T_{ц}$  - длительность производственного цикла, дни;

$K_{нз}$  - коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве;

$C$  – себестоимость единицы продукции за рассматриваемый период, тыс.руб.;

$Q$  – объем произведенной продукции за рассматриваемый период, в нат.ед.

$$K_{нз} = \frac{З_c}{C}, \text{ где}$$

$З_c$  - сумма затрат на 1 ГП в незавершенном производстве, тыс.руб.

В производстве, где затраты на сырье и материалы производятся в начале производственного цикла, а все остальные, входящие в заводскую себестоимость, осуществляются более или менее равномерно, коэффициент нарастания затрат определяется:

Оборотные средства в незавершенном производстве авансируются для создания циклового, оборотного и страхового заделов, обеспечивающих бесперебойный ход производственного процесса в цехах и на участках. В натуральном выражении остатки *незавершенного производства* состоят из необходимого количества деталей, узлов и полуфабрикатов на рабочих местах и между ними.

Размер незавершенного производства определяют следующие факторы:

- объем выпускаемой продукции;
- длительность производственного цикла;
- коэффициент нарастания затрат (готовности продукции) в незавершенном производстве.

**Объем выпуска продукции** влияет на размер незавершенного производства через величину однодневного выпуска продукции, рассчитанного по себестоимости. Объем выпуска продукции определяется на основе имеющихся заказов потребителей и прогнозов сбыта.

**Длительность производственного цикла** определяет продолжительность нахождения средств в незавершенном производстве (норма запаса в днях). Производственный цикл измеряется в календарных единицах времени (дни, часы, минуты) и содержит следующие элементы: рабочий период, естественные процессы, перерывы. Состав и соотно-

шение между собой отдельных элементов производственного цикла характеризуют его структуру.

Длительность производственного цикла в основном определяется технологическими процессами, применяемыми на предприятии.

Структура производственного цикла зависит также от номенклатуры выпускаемой продукции, типа производства, его организационно-технических условий.

**Коэффициент нарастания затрат** ( $K_{нз}$ ) характеризует уровень готовности продукции в составе незавершенного производства. Необходимость расчета коэффициента нарастания затрат обусловлена тем, что затраты в незавершенном производстве осуществляются в разное время. Обычно их делят на единовременные и остальные затраты. К *единовременным затратам* относится расход сырья, основных материалов, полуфабрикатов. *Остальные затраты* (заработная плата, амортизационные отчисления, накладные расходы и т. п.) нарастают постепенно на протяжении всего цикла. **Коэффициент нарастания затрат** характеризует степень готовности продукции и определяется отношением себестоимости незавершенного производства к себестоимости готовой продукции. Нарастание затрат может быть равномерным и неравномерным (замедленным и ускоренным).

При **равномерном нарастании затрат** коэффициент нарастания затрат находят по формуле:

$$K_{нз} = \frac{C_m + 0,5(C - C_m)}{C},$$

где  $C_m$  - стоимость сырья и материалов, поступающих в процесс производства;  $C$  - производственная себестоимость готовой продукции.

При **неравномерном нарастании затрат** коэффициенты нарастания затрат вначале определяются в нескольких точках производственного процесса:

$$K_i = \frac{C_i}{C},$$

где  $K_i$  - коэффициент нарастания затрат в  $i$ -той точке;  $C_i$  - стоимость незавершенного производства в  $i$ -той точке;  $C$  - себестоимость готового продукта.

Общий для процесса коэффициент нарастания затрат рассчитывается как средняя величина:

$$K_{нз} = \frac{\sum K_i}{i},$$

где  $K_{из}$  – общий для процесса коэффициент нарастания затрат;  $i$  – количество точек расчета частных коэффициентов.

Оборотные средства в незавершенном производстве авансируются для создания циклового, оборотного и страхового заделов, обеспечивающих бесперебойный ход производственного процесса в цехах и на участках. В натуральном выражении остатки *незавершенного производства* состоят из необходимого количества деталей, узлов и полуфабрикатов на рабочих местах и между ними.

**Размер незавершенного производства** определяют следующие факторы:

- объем выпускаемой продукции;
- длительность производственного цикла;
- коэффициент нарастания затрат (готовности продукции) в незавершенном производстве.

Объем выпуска продукции влияет на размер незавершенного производства через величину однодневного выпуска продукции, рассчитанного по себестоимости. Объем выпуска продукции определяется на основе имеющихся заказов потребителей и прогнозов сбыта.

Длительность производственного цикла определяет продолжительность нахождения средств в незавершенном производстве (норма запаса в днях). Производственный цикл измеряется в календарных единицах времени (дни, часы, минуты) и содержит следующие элементы: рабочий период, естественные процессы, перерывы. Состав и соотношение между собой отдельных элементов производственного цикла характеризуют его структуру. Длительность производственного цикла в основном определяется технологическими процессами, применяемыми на предприятии. Структура производственного цикла зависит также от номенклатуры выпускаемой продукции, типа производства, его организационно-технических условий.

### **3. Норматив оборотных средств в готовой продукции:**

$$H_{об.с.гп} = \frac{Q_{сес.}}{D} \cdot H_{гп}, \text{ где}$$

$Q_{сес.}$  - объем произведенной продукции, оцененной по себестоимости, тыс.руб.;

$H_{гп}$  - норма на складе готовой продукции, дни.

**Готовая продукция** — часть материально-производственных запасов организации, предназначенная для продажи, являющаяся конечным результатом производственного процесса.

Нормы оборотных средств в готовой продукции на складе включают:

- подготовительный запас - для обработки и подготовки к отпуску готовой продукции, поступающей от выпускающих цехов; текущий запас, равный норме отпуска;
- страховой запас - для компенсирования возможных простоев производства и для удовлетворения потребностей новых потребителей.

#### 4. Нормирование оборотных средств в расходах будущих периодах

Экономическое содержание **расходов будущих периодов** состоит в необходимости финансирования некоторых затрат, которые совершаются в настоящее время, но будут списаны на себестоимость в последующем. В состав расходов будущих периодов входят следующие затраты на освоение новых видов продукции и новых технологических процессов.

Норматив определяется по формуле:

$$H_{РБП} = P_{н.г.} + P_{пл.} - P_{себ.}, \text{ где}$$

$P_{н.г.}$  - сумма расходов на начало планового года;

$P_{пл.}$  - планируемая сумма расходов в предстоящем периоде;

$P_{себ.}$  - сумма расходов, относимых на себестоимость продукции в планируемом периоде.

Сумма расходов на начало планируемого года берется из баланса. Намечаемая сумма затрат в планируемом году исчисляется на основе плана научно-технического развития фирмы, предусматривающего освоение новых видов продукции и новых технологических процессов, приобретение и изготовление для этих целей необходимых материалов и полуфабрикатов, инструмента и приспособлений, оформление технической документации и другие расходы. Сумма расходов будущих периодов, включаемая в себестоимость планируемого периода, определяется на основе плановой сметы затрат на производство.

#### **Определение совокупного норматива оборотных средств**

Совокупный норматив, определенный методом прямого счета, равен сумме исчисленных частных нормативов по всем элементам нормируемых оборотных средств:

$$H_{сов.} = H_{об.с.ПЗ} + H_{об.с.НПЗ} + H_{об.с.ГП} + H_{РБП}$$

### 6.3 Показатели использования оборотных средств

Показателями использования и критерием оценки эффективности использования оборотных средств являются:

**1. Коэффициент оборачиваемости** оборотных средств (количество оборотов):

$$K_o = \frac{B_{np.}}{O_c}, \text{ где}$$

$B_{np.}$  - выручка от продажи за рассматриваемый период, тыс.руб.;

$O_c$  - средняя величина оборотных средств за рассматриваемый период.

**2. Продолжительность оборота (дни):**

$$T_{об} = \frac{D}{K_o}$$

$D$  – период времени (360, 90, 30 дней).

Средняя величина оборотных средств:

$$O_c = \frac{O_{н.г.} + O_{к.г.}}{2}, \text{ где}$$

$O_{н.г.}$ ,  $O_{к.г.}$  – величина оборотных средств на начало и конец года.

**Абсолютное высвобождение** оборотных средств:

$$\Delta O_{ABC} = O_{отч.г.} - O_{пл.г.}, \text{ где}$$

$O_{отч.г.}$ ,  $O_{пл.г.}$  - оборотные средства в отчетном и плановом году, соответственно, тыс.руб.

**Относительное высвобождение** оборотных средств в результате их изменения их оборачиваемости:

$$\Delta O_{отн.} = \frac{B_{np.} \cdot (T_{обпл.г.} - T_{оботч.г.})}{D}, \text{ где}$$

$T_{обпл.г.}$ ,  $T_{оботч.г.}$  - продолжительность оборота оборотных средств в плановом и текущем годах, соответственно, дни.

### 6.4 Управление эффективностью использования оборотных средств

Управление оборотными средствами включает решение следующих главных задач:

- 1) Расчет минимально достаточных средств для авансирования оборотных активов с целью бесперебойной и ритмичной работы предприятия. Эта задача решается нормированием оборотных средств.
- 2) Ускорение оборачиваемости оборотных средств на каждой стадии оборота капитала.

Для решения данных задач на предприятии должны разрабатываться организационные и технико-экономические мероприятия по ускорению прохождения каждого этапа движения оборотных



Рис. 46. Факторы ресурсосбережения

производственных фондов и фондов обращения от оплаты поставщикам до получения денежных средств от потребителей. Эффект ускорения выражается в уменьшении потребности в оборотных средствах.

Классификация факторов ресурсосбережения на уровне предприятия в рамках ОПФ и оборотных средств представлена на рисунке 46.

## **7. ИЗДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ**

### **7.1 Определение и роль издержек в финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

**Издержки предприятия** – стоимость потребляемых ресурсов на производство и реализацию готового продукта в денежном выражении.

**Роль издержек** в финансово-хозяйственной деятельности предприятия состоит в следующем:

1. Издержки являются нижней границей цены. Это ориентир для установления цены.
2. Издержки – основа для определения прибыли.
3. Издержки – наиболее эффективный путь повышения прибыльности предприятия.
4. Издержки – показатель конкурентоспособности. Предприятие, имеющее возможность снизить издержки, может установить конкурентоспособную цену. Появляется ценовое конкурентное преимущество.

### **7.2 Понятие и расчет себестоимости**

**Себестоимость** – денежное выражение затрат предприятия на производство и реализацию продукции.

Себестоимость исчисляется:

- 1) По элементам затрат.
- 2) По статьям расходов.

Для исчисления себестоимости готового продукта в целом расходы группируются **по элементам затрат**, характеризующим их экономическое содержание:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты (связь, командировочные и пр.).



При этом по элементу «материальные затраты» отражается стоимость покупных основных и вспомогательных материалов, изделий, топлива, энергии, услуг производственного характера сторонних организаций. Их стоимость формируется, исходя из цен приобретения (без учета НДС), включая наценки (надбавки) и иных посреднических услуг.

Для исчисления себестоимости отдельных видов продукции (работ, услуг) используется группировка **по статьям расходов**, характеризующая направления использования затрат.

#### **Типовой перечень расходов.**

1. Сырье, материалы.
2. Возвраты, отходы (вычитаются из ст.1).
3. Покупные полуфабрикаты и комплектующие услуги сторонних организаций.
4. Топливо, энергия на технологические нужды.
5. Заработная плата основных рабочих
- 5.1. Отчисления на социальные нужды основных рабочих
6. Общепроизводственные (накладные расходы).
- 6.1.РСЭО (ремонт, содержание, эксплуатация основных средств):
  - 6.1.1.Амортизация ОС
  - 6.1.2.Ремонт ОС
- 6.2.заработная плата ИТР, МОП
  - 6.2.1. Отчисления на социальные нужды ИТР, МОП
- 6.3. Прочие цеховые расходы

#### **ЦЕХОВАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ**

7. Общезаводские (управленческие) расходы
  - 7.1.Заработная плата управленческого персонала и других категорий работников, имеющих общезаводской характер (ОГТ, ОГК, ЦЗЛ и др.)
    - 7.1.1.Отчисления на социальные нужды ст. 1
  - 7.2.Амортизация ОС, имеющих общезаводской характер
  - 7.3.Затраты на освещение, отопление.
  - 7.4.Расходы по рационализаторству, изобретательству, имеющие общезаводской характер
  - 7.5.Расходы по оплате услуг связи, телеграфу, интернету
  - 7.6.Отчисления в ремонтный фонд
  - 7.7.Арендная плата (если – аренда)
  - 7.8.% за кредит

**ЗАВОДСКАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ = ЦЕХОВАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ + ОБЩЕЗАВОДСКИЕ РАСХОДЫ**

8. Коммерческие расходы
  - 8.1.Заработная плата работников отдела маркетинга, службы сбыта

8.1.1. Отчисления на социальные нужды работников отдела маркетинга, службы сбыта.

8.2. Затраты на продвижение

8.3. Затраты на упаковку, транспортировку

**ПОЛНАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ=ЗАВОДСКАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ + КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ**

Предприятие самостоятельно определяет перечень калькуляционных статей в соответствии с отраслевыми инструкциями по планированию, учету и анализу себестоимости. Основным требованием является максимально возможное выделение прямых затрат. **Прямые затраты** – это затраты, непосредственно связанные с производством продукции. Они могут быть включены в себестоимость на основании установленных норм (основная заработная плата производственных рабочих, сырье и т.д.). **Косвенные (накладные) расходы** связаны с работой цеха, предприятия в целом и одновременно относятся ко всем видам выпускаемой продукции, они объединяют все виды условно-постоянных затрат. Их нельзя отнести на себестоимость изделия. В конце отчетного периода они распределяются между видами продукции пропорционально условно выбранной базе распределения:

- пропорционально прямым материальным затратам;
- пропорционально прямым расходам на оплату труда;
- пропорционально сумме прямых затрат;
- пропорционально выручке.

Предприятия самостоятельно выбирают экономически обоснованную базу распределения в соответствии с отраслевыми методическими рекомендациями. К косвенным расходам относятся накладные производственные, общехозяйственные (общезаводские), коммерческие расходы.

Таким образом, прямые расходы непосредственно относятся на себестоимость отдельных видов продукции, а косвенные распределяются между отдельными видами продукции в конце отчетного периода.

**Издержки по степени зависимости от объемов производства** делятся:

- **условно-переменные** – это издержки, которые изменяются по мере изменения объемов производства (сырье, комплектующие, энергия, топливо на производственные нужды). Условно-переменными их называют потому, что прямо пропорциональная зависимость от объема продаж (производства) на самом деле существует лишь до определенного периода времени (например, поставщики подняли цену), а это будет озна-

чать, УПИ будут уже изменяться относительно выручки от продаж с другим удельным весом.

- **условно-постоянные** – это издержки, которые не изменяются по мере изменения объемов производства (управленческие расходы, амортизация). УПИ они называются потому, что возрастают вместе с увеличением масштабов хозяйственной деятельности (например, с появлением филиалов).

Заработную плату основных рабочих относят к переменным или постоянным издержкам в зависимости от специфики производства.

### **7.3 Управление себестоимостью на предприятии в целях повышения его конкурентоспособности**

Сегодня снижение затрат и себестоимости продаж является важнейшей задачей предприятия. В условиях жесткой конкуренции возрастает роль себестоимости как основного фактора образования прибыли.

Задачами анализа и управления затратами и себестоимостью являются:

- расчет динамики и выполнения плана по важнейшим показателям затрат;
- определение факторов, влияющих на динамику показателей, сумм и причин отклонений фактических затрат от плановых;
- выявление резервов дальнейшего снижения себестоимости продукции.

Важной частью в разработке стратегии предприятия является формулировка способа создания стоимости, т.е. уникального набора выгод для потребителя, который она предоставляет и который не могут предложить конкуренты. Цепочка создания стоимости – это важнейший инструмент анализа. Она определяет деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке, поддержки продукта или услуги.

При управлении себестоимостью принято выделять пять основных и несколько вспомогательных, составляющих такую цепочку на предприятии.

К основным (первичным) действиям относятся:

**1. Материально-техническое обеспечение предприятия.** Это действия, связанные с распределением, хранением и распределением ресурсов, такие как, обеспечение сырьем и материалами, их складирование.

**2. Производственные процессы** – действия, связанные с производством готового продукта. Снижение себестоимости возможно при: 1) повышении загрузки оборудования (появляется «эффект масштаба»); 2) внедрении инноваций: внедрение современной технологии, установка

более производительного, ресурсосберегающего оборудования (снижения материалоемкости, энергоемкости, трудоемкости продукции).

**3. Маркетинг и сбыт** – действия, связанные с продажей готового продукта: проведение маркетинговых исследований, выделение целевого рынка, создание комплекса маркетинга для каждого сегмента рынка.

**4. Обслуживание** – действия, связанные с оказанием услуг, повышающих ценность продукта (установка, ремонт, обучение, поставка компонентов).

К вспомогательным (вторичным) действиям относятся:

**1. Развитие технологии** – действия, связанные с внедрением инноваций: развитием, созданием нового продукта или технологического процесса.

**2. Управление людскими ресурсами** – действия, связанные с привлечением, наймом, переподготовкой или повышением квалификации персонала.

Указанные виды деятельности – это звенья стандартной цепи создания стоимости. Каждую такую стандартную цепочку можно расчленивать на уникальные, свойственные только данному предприятию действия.

## **8. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **8.1. Интеграция стратегического и инновационного управления**

Тенденции и особенности инновационной экономики говорят о том, что современным качественным их отличием стал глубокий и постоянный характер их изменений. Важнейшими характеристиками этих изменений являются резкое усиление роли знаний как активов в конкуренции фирм, быстрое возрастание приоритета нематериальных активов; новое понимание роли экономии от масштаба; смещение акцентов с минимизации издержек на создание дополнительной ценности и даже с контроля издержек на фактор времени.

Сегодня становится более важным скорость разработки и коммерциализации новых продуктов, технологических и организационных инноваций по сравнению с относительным снижением важности доли рынка ввиду подвижности его формата, сокращения жизненных циклов товаров и высокой динамики запросов потребителей.

Все отмеченные мировые тенденции еще в большей степени влияют на российские предприятия. Глобализация бизнеса, быстрые изменения потребительского спроса, сокращение жизненного

цикла продуктов вынуждают успешные российские предприятия не только проводить систематический анализ внешней среды и прогнозировать ее изменение в будущем, но и создавать такую систему управления, которая бы поддерживала баланс между внешней и внутренней средой организации.

Развитие новых технологий и рынков привело к тому, что сегодня во всем мире экономический рост хозяйствующих субъектов определяется той долей продукции и оборудования, которые содержат прогрессивные знания и современные решения. В экономической литературе этот процесс характеризуют как переход от индустриальной экономики XIX и XX вв. к экономике, основанной на знаниях, которая будет доминировать в XXI в. Этот тип экономики называют инновационным.

В индустриальной экономике совершенствование продукции достигается за счет приложения **новых знаний к природным ресурсам, оборудованию, труду**, а в инновационном типе экономики это развитие обеспечивается за счет применения **новых знаний к знаниям** за счет создания «системы знаний», как своего наиболее ценного актива, служащего основой создания конкурентных преимуществ. Если в XX в. существовали такие виды конкурентных стратегий как «ценовая конкуренция», когда в конкурентной борьбе побеждала та фирма, которая могла снизить цены благодаря своим низким издержкам, в 50-60-х гг. царствовала «конкуренция по качеству», то в условиях новой инновационной экономики, которая ведет свое начало с 90-х гг. XX в. содержание успешных конкурентных стратегий изменилось. В данном случае речь идет о конкурентной стратегии, называемой «стратегией оптимальных издержек» которую М. Портер называл «застрячь на середине». Сейчас многие успешные компании делают то, что М. Портер считал определенно невозможным - одновременно минимизируют издержки и осуществляют дифференциацию своего товара. Сегодня основным долговременным конкурентным преимуществом становятся ключевые компетенции, т. е. отличительные особенности, которые отличают данное предприятие от его конкурентов: они обладают несомненной ценностью для клиентов, трудно копируемы, и они должны обеспечивать доступ к множеству рынков.

По мнению ряда ученых, в методологии стратегического управления выделяют четыре этапа развития, и их эволюция практически зеркально отражает принцип развития четырех поколений НИОКР.

Первый этап (1900-1950 гг.) в методологии стратегического менеджмента называют «управление на основе контроля над исполнением», при этом возможная реакция организаций на изменения определялась после совершения событий.

Второй этап (1950-1970 гг.) - управление на основе экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Третий этап - управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование), назначение которого заключалось в определении будущей рыночной позиции предприятия с тем, чтобы можно было адекватно реагировать на ее изменения.

Четвертый этап - управление на основе гибких экстренных решений или стратегическое управление, заключающее в построении стратегии не от прошлого к настоящему, а от будущего через прошлое к настоящему.

Стратегическое управление, сущностную основу которого составляет стратегическое планирование, помогает собрать воедино весь комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды. Для российских предприятий жизненно необходимым становится использование стратегического планирования и стратегического менеджмента, которое позволит заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности.

В настоящее время изменился не только характер стратегии, но и сам метод стратегического управления, обогатилось его содержание новыми управленческими инструментами (цепочка ценностей, система сбалансированных показателей, концепция управления стоимостью, оценка по EVA и др.), что, в конечном счете, содействует превращению данного метода в современную философию успешного бизнеса, в мощный фактор эффективного развития современной организации.

Процесс трансформации стратегического управления в современную философию успешного бизнеса может быть также представлен в виде следующих пяти этапов с ключевыми характеристиками каждого этапа:

- 1). Этап становления стратегического планирования (1962-1979 гг.).
- 2). Отход от стратегического планирования в пользу более гибких способов управления долгосрочным развитием предприятий - планов реструктуризации бизнеса, сценарного планирования (1980-1985 гг.).
- 3). Этап формирования стратегического менеджмента (1986-1990 гг.).
- 4). Этап развития новых подходов в стратегическом менеджменте: реинжиниринга бизнес-процессов, системы менеджмента качества, системы сбалансированных показателей и др. (1991-1999 гг.).
- 5). Совершенствование стратегического менеджмента на базе концепции динамических способностей фирмы в рамках ресурсного подхода (2000 г. - по настоящее время).

Таким образом, учитывая наметившуюся в мировой экономике тенденцию перехода к инновационному типу развития экономики, можно сделать вывод об имеющихся предпосылках интеграции стратегического и инновационного менеджмента.

## 8.2 Классификация и функция инновации

**Инновация** (нововведение) – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

В практике управления инновациями используют различные **классификаторы инноваций**.

**1. По содержанию и сфере реализации** различают материально-технические и социальные инновации.

**Материально-технические инновации** в зависимости от объекта изменений подразделяются на продуктовые и процессные. **Продуктовые инновации** включают применение новых материалов, полуфабрикатов и комплектующих; создание принципиально новых продуктов или усовершенствование выпускаемых. **К процессным инновациям** относят новые производственные технологии, новые методы организации производства, новые управленческие решения и маркетинговые технологии.

**Социальные инновации** включают: экономические (новые методы оценки труда, стимулирование, мотивация и пр.), организационно-управленческие (формы организации труда, методы выработки решений и контроль за исполнением и пр.), правовые и педагогические инновации, инновации человеческой деятельности (изменение внутриколлективных отношений, разрешение конфликтов, развитие новых форм социального обеспечения и пр.).

**2. По типу новизны для рынка** инновации делятся на:

- новые для отрасли в мире;
- новые для отрасли в стране;
- новые для данного предприятия (группы предприятий).

**3. По стимулу появления** (источнику) можно выделить:

- инновации, вызванные развитием науки и техники;
- инновации, вызванные потребностями производства;
- инновации, вызванные потребностями рынка.

**4. По месту в системе** (на предприятии) можно выделить:

- инновации на входе предприятия (сырье, оборудование, информация и др.);
- инновации на выходе предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);
- инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной).

**5. В зависимости от глубины вносимых изменений** выделяют:

- радикальные (базисные) инновации, которые реализуют крупные изобретения и формируют новые направления в развитии техники;
- улучшающие инновации, которые реализуют мелкие изобретения и преобладают на фазах распространения и стабильного развития научно-технического цикла;
- модификационные (частные) инновации, направленные на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии.

Ключевым свойством инновации является научно-техническая новизна. Поэтому необходимо отличать инновации от несущественных видоизменений в продуктах и технологических процессах (изменения цвета, формы и т.п.); незначительных технических или внешних изменений продукта, а также входящих в него компонентов. «Новизна» инноваций, таким образом, оценивается не только по технологическим параметрам, а также и с рыночных позиций.

Сущность инновации проявляется в ее функциях. Главной функцией инновации является **функция изменения**. Австрийский ученый И.



Шумпетер сформулировал пять типов инновационных изменений в производственной сфере:

1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (сфера реализации продукции); 2) внедрение продукции с новыми свойствами; 3) использование нового сырья; 4) изменения в организации и материально-техническом обеспечении производства; 5) появление новых рынков сбыта.

Побудительным механизмом развития инноваций, в первую очередь, является рыночная конкуренция. **В условиях рынка** производители продукции или услуг постоянно вынуждены искать пути сокращения издержек производства и выхода на новые рынки сбыта. Поэтому фирмы, первыми освоившие эффективные инновации, получают весомое преимущество перед конкурентами, при этом **инновация выполняет следующие три функции:**

- воспроизводственную;
- инвестиционную;
- стимулирующую.

**Воспроизводственная функция** означает, что инновация представляет собой важный источник финансирования расширенного воспроизводства. Смысл воспроизводственной функции состоит в получении прибыли от инновации и использовании ее в качестве источника финансовых ресурсов. Прибыль, полученная за счет реализации инновации, может использоваться по различным направлениям, в том числе и в качестве капитала. Этот капитал может направляться на финансирование новых видов инноваций. Таким образом, использование прибыли от инновации для инвестирования составляет содержание **инвестиционной функции инновации**. Получение прибыли за счет реализации инновации прямо соответствует основной цели любой коммерческой организации. Прибыль служит стимулом для предпринимателя к внедрению новых инноваций; побуждает постоянно изучать спрос, совершенствовать организацию маркетинговой деятельности, применять современные методы управления финансами. Все это составляет содержание **стимулирующей функции инновации**. Инновация является реализованным на рынке результатом, полученным от вложения капитала в новый продукт или технологию. В связи с этим необходимо подчеркнуть, что при всем разнообразии рыночных новшеств важным условием для их практической реализации является привлечение инвестиций в достаточном объеме.

Обязательными неотъемлемыми свойствами инноваций является научно-техническая новизна и производственная применимость и коммерческая реализуемость. Коммерческая реализуемость является потенциальным свойством, для проявления которого необходимы определенные условия, в первую очередь предпринимательские усилия.

### 8.3 Инновационный процесс

Каждая конкретная инновация появляется как результат научно-производственного цикла (НТЦ) и проходит определенные стадии развития - создания освоения и распространения. **Процесс создания, освоения и распространения инноваций называется инновационным процессом.** Инновационный процесс состоит в разработке и реализации результатов научно-технических изысканий в виде нового продукта или нового технологического процесса. В ходе инновационного процесса новшество «вызревает» от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике. Инновационный процесс представляет собой последовательность действий по инициации инновации, по разработке новых продуктов и операций, по их реализации на рынке и по дальнейшему распространению результатов (рис. 47).

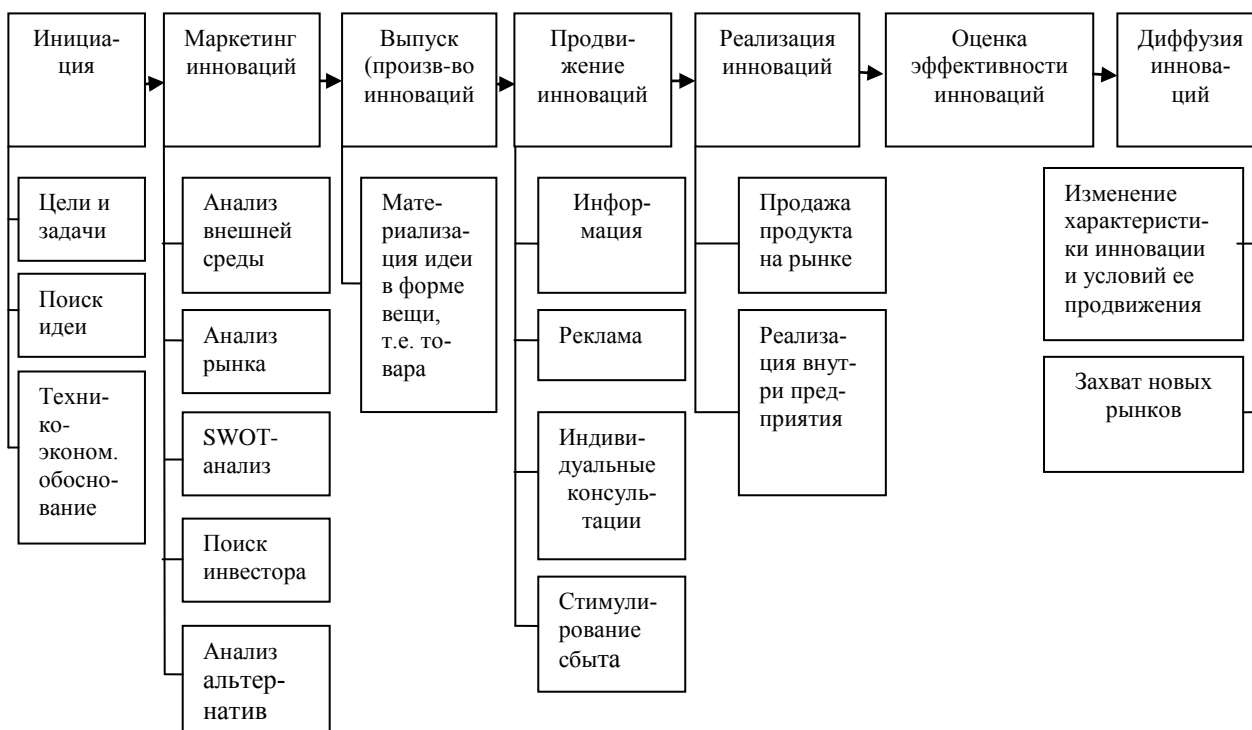


Рис.47. Схема инновационного процесса

Началом инновационного процесса является инициация. **Инициация** - это деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обоснования и далее в материализации идеи в новом продукте или технологии. После обоснования выбора нового продукта (технологии) проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации, в ходе которых изучается **спрос на новый продукт (технологию)**, определяется **объем выпуска продукта**, определяются **потребительские свойства и товарные характеристики**, которые следует придать инновации как товару, выходящему на рынок. Затем производится продажа инновации, то есть появление на рынке небольшой партии инновации, ее продвижение, оценка эффективности и диффузия. Продвижение инновации представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию инноваций (реклама, организация процесса торговли, стимулирование спроса и др.). Результаты реализации инновации и затраты на ее продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации. **Диффузия инноваций** - процесс, посредством которого нововведения передаются по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени; это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения. В результате диффузии возрастает число, как производителей, так и потребителей.

Таблица 14

*Основные факторы, влияющие на реализацию инновационного процесса*

<b>Группа факторов</b>	<b>Факторы, препятствующие инновационной деятельности</b>	<b>Факторы, способствующие инновационной деятельности</b>
Экономические, технологические	Недостаток средств для финансирования инновационных проектов, слабость материальной и научно-технической базы, отсутствие резервных мощностей, доминирование интересов текущего производства.	Наличие резерва финансовых и материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры.
Политико-правовые	Ограничения со стороны антимонопольного, налогового-	Законодательные меры (особенно льготы), поощряющие

	го, амортизационного, патентно-лицензионного законодательства.	инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций
Социально- психологические, культурные	Сопротивления переменам, которые могут вызвать такие последствия как изменение статуса сотрудников, необходимость поиска новой работы, перестройка новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения и сложившихся традиций, боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу.	Моральное поощрение участников инновационного процесса, общественное признание, обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда. Нормальный психологический климат в трудовом коллективе.
Организационно- управленческие	Устоявшаяся организационная структура компании, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации, ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий, жесткость в планировании, ориентация на сложившиеся рынки, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов.	Гибкость оргструктуры, демократичный стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, самоуправление, допущение корректировок, децентрализация, автономия, формирование целевых рабочих групп.

#### 8.4 Жизненный цикл инновации

Концепция жизненного цикла инновации играет принципиальную роль при планировании производства инноваций и при организации инновационного процесса. Эта роль заключается в следующем:

- вынуждает руководителя хозяйствующего субъекта анализировать хозяйственную деятельность, как с позиции настоящего времени, так и с точки зрения перспектив ее развития;
- определяет необходимость систематической работы по планированию выпуска инноваций, а также по приобретению инноваций;

- является основой анализа и планирования инновации.

Жизненный цикл инновации – процесс создания и использования новшества. В жизненном цикле инновации можно четко выделить следующие стадии: **исследования, производства и потребления**. Каждая из этих стадий содержит несколько обязательных этапов (рис. 48).

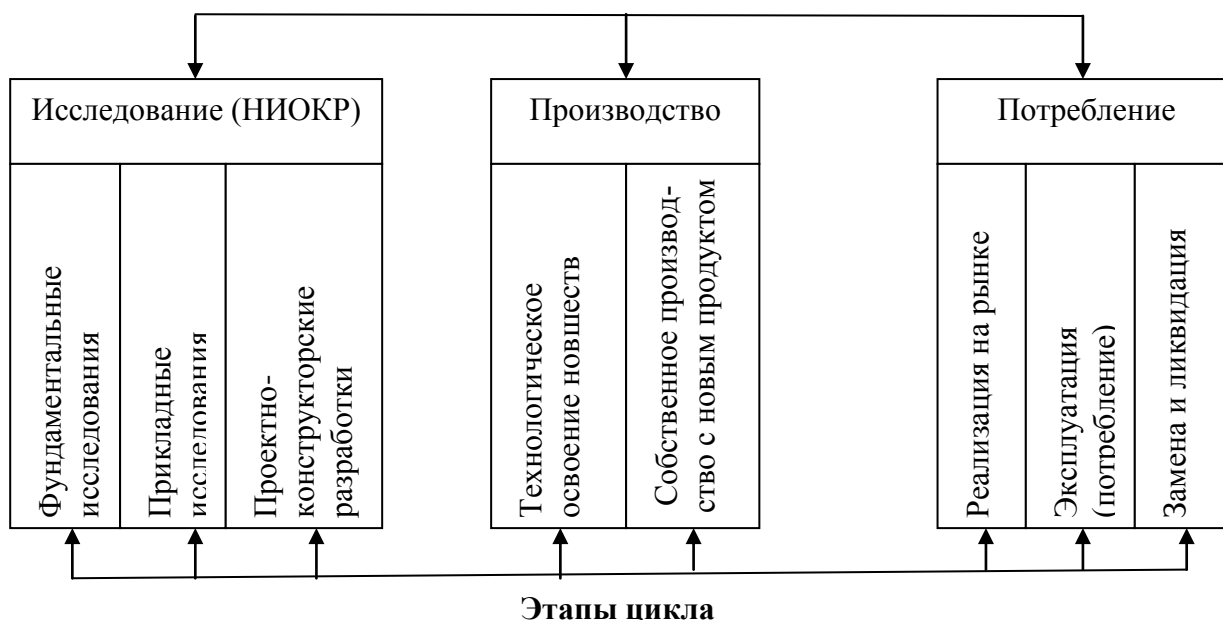


Рис. 48. Основные элементы инновационного цикла инновации-продукт

Схемы жизненного цикла различны у инновационного продукта и у инновационной технологии.

**Жизненный цикл нового продукта** состоит из семи стадий:

- разработка нового продукта;
- выход на рынок;
- развитие рынка;
- стабилизация рынка;
- уменьшение рынка;
- спад рынка;
- падение рынка.

**Жизненный цикл технологической инновации** включает четыре стадии:

- разработка новой технологии и ее оформление в виде документа;
- реализация технологии;
- стабилизация рынка;
- падение рынка.

## 8.5 Инновационная стратегия и инновационный потенциал предприятия

**Инновационная стратегия** – направление действий предприятия и комплекс мероприятий по эффективному использованию его инновационного потенциала для обеспечения долгосрочного развития. Виды инновационных стратегий представлены на рисунке 49.



*Рис. 49. Инновационные стратегии предприятия*

При выборе инновационной стратегии можно воспользоваться матричным анализом выбора стратегии.

Таблица 15

*Матрица выбора инновационной стратегии*

Внутренняя среда обновления	Внешняя среда			
	Стабильная	Нестабильная макроэкономическая среда, стабильный спрос, умеренная конкуренция	Стабильная макроэкономическая среда, изменчивая рыночная среда, жесткая конкуренция	Высокая неопределенность, риск и изменчивость среды

		ренция	ренция	
Частичное обновление технологий, модернизация оборудования, обновление продукции	Наступательная стратегия широкой дифференциации	Стратегия широкой дифференциации	Сфокусированная стратегия дифференциации	Следование за лидером
Системное обновление производства на основе кластеров новшеств	Наступательная лидирующая	Укрепление позиций, лидирующая	Ситуационная, лидирующая	Умеренно наступательная стратегия, дифференциации
Внедрение радикальных технологических решений и реконструкция производства	Атакующая, лидирующая	Умеренно наступательная, лидирующая	Укрепление позиций, лидирующая	Новаторская, ситуационная

Как правило, предприятие применяет несколько взаимосвязанных либо дополняющих друг друга инновационных стратегий. Портфель инновационных стратегий формируется в зависимости от поставленных целей развития предприятия (табл. 16).

**Предпосылками успешности** инновационной стратегии служат:

1. Конкретные условия, в которых она разрабатывается и используется.
2. Состояние научно-исследовательской базы, производственных процессов, маркетинга, инвестиционной деятельности фирмы.
3. Принятая эталонная стратегия развития предприятия.

Наиболее важными **факторами эффективности** инновационной стратегии являются:

1. Накопленный опыт и потенциал фирмы, ключевые компетенции, которые определяют направления и масштабы возможных и потенциально эффективных инноваций.
2. Гибкие организационные формы инновационного менеджмента.
3. Процессы самоорганизации и самообучения, обеспечивающие накопление ключевых компетенций в результате самосовершенствования персонала, командной работы, развития системного мышления.

Это означает, что свобода выбора инновационной стратегии ограничивается ранее накопленным опытом инновационной деятельности, результатом опыта в реализации стратегий инновационных проектов.

Таблица 16

*Формирование портфеля инновационных стратегий*

Общая экономическая цель	Инновационные задачи	Уровень факторов инновационного развития	Структура портфеля инновационных стратегий
Рост масштабов производства	Коренное обновление и увеличение количества единиц производственного оборудования; разработка новых видов продукта и процессов; внедрение системных инноваций	<p>Высокий уровень: доли научно-технического персонала в общей численности персонала; наличие собственных НИОКР; опытно-экспериментального производства; основная масса продукции находится на стадии вывода на рынок и технологического функционального замещения.</p> <p>Низкий уровень: отсутствие кадрового научно-технического потенциала и опытно-экспериментального производства; низкая доля на рынке; отсутствие угрозы научно-технического фактора и функционального замещения, стадийного преодоления.</p>	<p>Стратегии опережающей наукоемкости; исследовательского лидерства; радикального опережения.</p> <p>Стратегии: продуктовой и процессной имитации; лицензионная; вертикального заимствования.</p>
Рост доли на рынке	Повышение технического уровня производства; повышение конкурентоспособности продукта; снижение издержек производства.	<p>Высокий уровень</p> <p>Низкий уровень</p>	<p>Стратегия технологической связанности; параллельной разработки; исследовательского лидерства; опережающей наукоемкости.</p> <p>Стратегии: лицензионная; следования за рынком; продуктовой и процессной имитации; техноло-</p>



			гической связанности.
Стабилизация положения на рынке	Поддержание высокого технического уровня производства; повышение конкурентоспособности продукта; снижении производства	Высокий уровень Низкий уровень	Стратегии: выживания лидерства; следования за рынком; следования жизненному циклу; опережающей наукоемкости.  Стратегия: сохранение технологических позиций; лицензионная; следования за рынком; технологической связанности; вертикального заимствования.
Освоение новых рынков	Разработка дифференцированных продуктов и процессов; научно-техническое обеспечение процессов вывода товаров на рынок	Высокий уровень Низкий уровень	Стратегии: стадийного преодоления; исследовательского лидерства; опережающей наукоемкости; радикального опережения.  Стратегия: лицензионная, технологической связанности; следования за рынком

**Инновационный потенциал предприятия** - это степень его готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. степень готовности к реализации инновационного проекта.

Развитие инновационного потенциала организации может осуществляться только через развитие всех ее подразделений. Поэтому для его оценки необходима диагностика внутренней среды организации.

Внутренняя среда анализируется по элементам, сгруппированным в следующую систему:

1. Продуктовый (процессный) блок – направление деятельности предприятия и их результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы).

2. Функциональный блок – блок производственных функций и деловых процессов: стадии жизненного цикла продукта – НИОКР, производство, реализация, сервис.
3. Ресурсный блок – комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия.
4. Организационный блок – ОСУ, технология процессов по всем функциям и проектам, корпоративная культура.
5. Блок управления – система управления и стиль управления предприятием.

На инновационный потенциал предприятия оказывает также влияние инновационный климат, представляющий собой определенное состояние внешней среды предприятия, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели.

Инновационная позиция ( $P_{oz}$ ) предприятия определяется при совместном рассмотрении инновационного потенциала ( $P_{om}$ ) и климата ( $K_{л}$ ) с помощью различных приемов (SWOT-анализа, таблицы профиля среды и т.д.) Количественное выражение инновационной позиции определяется по формуле:

$$P_{oz} = \frac{P_{om} + K_{л}}{2}$$

Показатели, характеризующие инновационный потенциал принято делить на две группы: показатели, определяющие инновационную активность предприятия, и показатели, характеризующие потенциальные возможности предприятия.

Показатели, характеризующие **инновационную активность** предприятия, можно разбить на следующие группы: затратные; временные; обновляемости; структурные.

#### **Затратные показатели:**

1. Удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, которые характеризуют показатель наукоемкости продукции фирмы.
2. Удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау.
3. Затраты на приобретение инновационных фирм.
4. Наличие фондов на развитие инициативных разработок.

#### **Временные показатели:**

1. Показатель инновационности ГАТ.
2. Длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии).
3. Длительность подготовки производства нового продукт.
4. Длительность производственного цикла нового продукта.

### **Показатели обновляемости:**

1. Количество разработок или внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов.
2. Показатели динамики обновления портфеля продукции (удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3, 5 и 10 лет).
3. Количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений).
4. Объем экспортируемой инновационной продукции.
5. Объем предоставляемых новых услуг.

### **Структурные показатели:**

1. Состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений (включая экспериментальные и испытательные комплексы).
2. Состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции.
3. Численность и структура сотрудников, занятых НИОКР.
4. Состав и число творческих инициативных временных бригад, групп.

Широко используется показатель инновационности ТАТ, который происходит от словосочетания «turn – around time» («успевай поворачиваться»). Под этим понимают время с момента осознания потребности или спроса на новый продукт до момента его поставки на рынок. Реже используются другие показатели, например, структурные, показывающие количество и характер инновационных подразделений. Такие показатели обычно присутствуют в специальных аналитических обзорах.

При проведении оценки инновационной активности необходима база для сравнения, в качестве которой используют указанные показатели предприятий лидеров в данной отрасли в регионе, в стране или в мире.

## **8.6 Управление рисками в инновационной деятельности предприятия**

Инновации, в особенности технологические и продуктовые, в большей степени, чем другие сферы деятельности предприятия, сопряжены с рисками и значительными объемами инвестиции. Прежде всего, - это следующие риски:

- 1) **технические**, означающие вероятность того, что в процессе реализации инновационного проекта не будут достигнуты заданные технико-эксплуатационные характеристики продукта;
- 2) **временные**, обусловленные несвоевременной реализацией инновационного проекта, что означает потерю конкурентоспособности продукта или потребности в нем потенциальных покупателей;
- 3) **экономические**, возникающие в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными; продукция может оказаться дорогой и непродávаемой, что может привести к потере ликвидности предприятия.

Инновационная деятельность, вносящая существенные, а порой и радикальные изменения в производственные процессы, существенно увеличивает неопределенность динамики и результатов деятельности организации. Риск неопределенности повышает риск неудачного результата инновации. Поэтому результативность инновационной деятельности прямо зависит от того, насколько точно произведена оценка и экспертиза риска, а также от того, насколько адекватно определены методы управления им.

Риск представляет собой степень неопределенности результата. Под «риском» принято понимать вероятность (угрозу) потери организацией части своих ресурсов, недополучения доходов в результате осуществления определенной производственной, финансовой и инновационной деятельности. В общем случае под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери.

В практике инновационного менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат реализации инновационного проекта;
- вероятность риска - степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1, т. е. каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- уровень риска - отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию инновационного проекта. Изменяется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;

- степень риска - количественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;

- правомерность риска - вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений;

- управление риском - процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, его оптимизации, планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском;

- объект риска - то, на что направлено воздействие субъекта при принятии решения (инновационный, инвестиционный проект и т. п.);

- субъект риска - физическое или юридическое лицо, занимающееся выполнением функций управления риском;

- анализ риска - разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод;

- оценка риска - совокупность процедур анализа риска, идентификации источников его возникновения, определения возможных масштабов, последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника риска;

- оптимизация риска - процесс перебора множества внешних и внутренних факторов риска, влияющих на его уровень, и выбора наилучшего варианта совокупности факторов.

Управление рисками исходит из предложения, что при реализации инновационных проектов потери все-таки возникают. Они неизбежны, но их величину можно ограничить. Применение методов управления рисками приводит к тому, что размер потерь становится сопоставимым с той прибылью, которую принесет инновация. Главным методическим принципом управления инновационными рисками являются обеспечение сопоставимости оценки полезности и меры риска за счет измерения обоих показателей в общих единицах измерения. Полезность инновации позволяет количественно описать соотношение затрат и условий на реализацию инновационного проекта, с одной стороны, и его результаты - с другой.

*Характеристика рисков*

№	Определение риска	Примеры проявления рисков
1	Промышленные (производственные) риски - опасность нанесения ущерба предприятию и третьим лицам вследствие нарушения нормального хода производственного процесса	Отказы машин оборудования в результате действия техногенных, природных и смешанных факторов и т. п.
2	Экологический риск - вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц.	Загрязнение или уничтожение природных ресурсов, нанесение вреда биосфере и сельскохозяйственным угодьям
3	Инвестиционные риски - возможность недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов	Неправильное оформление юридических прав собственности или аренды, разрешения на строительство, удорожание стоимости строительства и т. д.
4	Кредитные риски - возможность невозврата суммы кредита и процентов по нему	Невозврат из-за незавершения строительства, изменения рыночной и общеэкономической ситуации, чрезвычайных событий
5	Технический риск сопутствует строительству новых объектов и их дальнейшей эксплуатации (строительно-монтажные и эксплуатационные риски)	Утери или повреждения строительных материалов и оборудования вследствие различных неблагоприятных событий; нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже
6	Предпринимательские риски подразделяются на внешние риски, обусловленные независимыми от предпринимателя обстоятельствами, и внутренние риски, связанные со способностями предпринимателя организовать производство и сбыт продукции	Убытки и неполучение предпринимателем ожидаемой прибыли из-за внешних и внутренних факторов
7	Финансовые риски, возникающие в процессе управления финансами организации (валютные, процентные, портфельные - систематические и несистематические риски).	Убытки или недополучение прибыли из-за изменения обменного курса, необходимости пересчета налогов в валюте стран местонахождения материнской компании, изменения процентных ставок по финансовым ресурсам, рыночной конъюнктуры, курса акций и т. п.
8	Коммерческие риски, связанные с проведением торговых операций	Недополучение прибыли или возникновение убытков из-за: неплатежеспособности контрагента

		способности покупателя к моменту оплаты товара; отказа заказчика от оплаты продукции; изменения цен после заключения контракта; снижения спроса на продукцию
9	Страновые риски возникают при осуществлении предпринимателями и инвесторами своей деятельности на территории других стран	Уменьшение доходов от бизнеса из-за неблагоприятного изменения политической или экономической ситуации в стране
10	Политические риски являются важнейшей составной частью страновых рисков	Возможность недополучения дохода или потери собственности иностранного предпринимателя или инвестора вследствие изменения социально-экономической ситуации в стране

Наиболее полный перечень видов риска представлен в работе Н.В. Хохлова (табл.17).

Инновационный риск является результатом действия множества факторов, определяющих различные виды рисков: научно-технических, предпринимательских, экологических, социальных и др. В то же время инновационные риски следует отличать от рисков предпринимательской деятельности или делового риска, которые связаны с вероятностью снижения выручки от реализации до уровня, не покрывающего предпринимательские издержки. Такие риски появляются в результате неблагоприятного изменения конъюнктуры (конъюнктурные риски) или ошибочной рыночной политики (маркетинговые риски), что связано с необходимостью снижения цен под влиянием конкуренции либо невозможностью реализации продукции в запланированном объеме.

Инновационные риски связаны с инновационным процессом или процессом реализации инновационного проекта, осуществление которого предусматривает необходимость выполнения операционной (производственной), инвестиционной и финансовой деятельности. Все эти виды деятельности связаны с общеизвестными типовыми рисками инвестиционного проекта.

К специфическим рискам инновационных проектов можно отнести:

**1. Научно-технические риски** из-за:

- отрицательных результатов НИР;
- отклонения параметров ОКР;

- несоответствия технического уровня производства техническому уровню инновации;
- несоответствия кадров профессиональным требованиям инновационного проекта;
- отклонения в сроках реализации этапов проектирования;
- возникновения непредвиденных научно-технических проблем.

## **2. Риски правового обеспечения инновационного проекта из-за:**

- ошибочного выбора территориальных рынков патентной защиты;
- недостаточно плотных патентных защит;
- недополучения или запаздывания патентной защиты;
- ограничений в сроках патентной защиты;
- наличия просроченных лицензий на отдельные виды деятельности,
- «утечки» отдельных технических решений;
- появления патентно-защищенных конкурентов.

## **3. Риски коммерческого предложения из-за:**

- несоответствия проекта рыночной стратегии фирмы;
- отсутствия поставщиков необходимых ресурсов и комплектующих изделий;
- невыполнения поставщиками обязательств по срокам и качеству поставок.

# **9. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **9.1 Экономическое содержание инвестиций**

В целях успешного функционирования предприятия осуществляют инвестиции, направленные на разработку и освоение инноваций: создание новой продукции в рамках дифференциации хозяйственного портфеля, модернизация и расширение производственных мощностей, повышения качества продукции и др. Инвестиционный проект представляет собой развернутую программу действий по материализации идеи проекта с целью получения экономического эффекта.

Все инвестиции по их видам подразделяются на три группы:

- реальные (физические);
- денежные (финансовые);
- нематериальные.



**Реальные инвестиции** - инвестиции в материальные активы (земельные участки, здания, оборудование, товарно-материальные запасы и т.д.)

**Финансовые инвестиции** - вложения в финансовое имущество (ценные бумаги, депозиты в банке и т.д.).

**Инвестиции в нематериальные активы** - затраты на покупку патентов, лицензий, ноу-хау, подготовку и переподготовку персонала, вложения в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, рекламу и др.

**Источники формирования инвестиций:**

- 1) Заемный капитал (кредит, инвестор)
- 2) Собственный капитал (чистая прибыль)

## **9.2 Оценка эффективности инвестиционного проекта**

Необходимость экономической оценки инвестиций обуславливают ряд факторов:

- ограниченность источников финансирования инвестиций;
- многообразие направлений инвестирования;
- различную отдачу инвестиций, направляемых на различные цели.

Существуют два метода оценки инвестиций:

- **статические (простые) методы**, основанные на расчете показателей простого срока окупаемости и нормы прибыли;
- **динамические**, основанные на использовании показателей: чистая текущая стоимость, дисконтированный срок окупаемости, внутренняя норма прибыли, индекс доходности.

### **Статистический метод оценки инвестиций**

Статические (простые) методы оценки эффективности инвестиций не учитывают разной ценности денежных средств во времени.

#### **1. Срок окупаемости инвестиций**

Срок окупаемости - период, через который первоначальные инвестиции будут возвращены прибылью или чистыми денежными поступлениями. Этот метод, ориентированный на краткосрочную оценку, рассматривает, как скоро инвестиционный проект окупит себя. Чем быстрее проект окупит первоначальные затраты, тем он эффективнее. Использование данного показателя предполагает установление прием-

лемого значения срока окупаемости как меры оценки эффективности инвестиций. Чем больше нужна ликвидность инвестору, тем короче должен быть срок окупаемости.

Существует два подхода к расчету срока окупаемости.

**Первый подход** применяется в тех случаях, когда величины чистых денежных поступлений примерно равны по годам:

$$PP = \frac{I_0}{ЧДП},$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции;

$ЧДП$  – чистый денежный поток от операционной деятельности;

**Второй подход** применяется в тех случаях, когда чистые денежные поступления (прибыль) по годам неравномерны. В данной ситуации срок окупаемости устанавливается путем определения кумулятивного (накопленного) денежного потока (табл. 17).

Таблица 17

*Определение кумулятивного (накопленного) денежного потока*

Год	Инвестиции	Чистый денежный поток	Кумулятивный (накопленный) денежный поток
0	-10	0,0	-10,0
1		1,0	-9,0
2		2,0	-7,0
3		2,0	-5,0
<b>4</b>		<b>2,5</b>	<b>-2,5</b>
5		<b>3,0</b>	+0,5
6		4,0	+4,5

1. Часть инвестиций, непокрытая денежными поступлениями:

$$-2,5 = (-10 - (0 + 1,0 + 2,0 + 2,0 + 2,5)).$$

2. Величина денежных поступлений в следующем периоде (пятом) - 3,0.

$$3. T_{окуп.} = 4 + \frac{2,5}{3,0} = 4,83 \text{года}$$

## 2. Рентабельность инвестиций

$$ROI = \frac{П_{чист.}}{I_0} \cdot 100, \text{ где}$$

$П_{чист.}$  - чистая прибыль за период;

$I_0$  – первоначальные инвестиции.

### Динамический метод оценки инвестиций

Данный метод учитывает факт неравноценности денежных поступлений и платежей, относящихся к различным периодам времени. Использует следующие показатели:

- 1). Чистая текущая стоимость (**NPV**);
- 2). Срок окупаемости (Т окуп., **PP**);
- 3). Внутренняя ставка доходности (ВНД, **IRR**);
- 4). Индекс доходности (**PI**).

Таблица 18

*Расчет чистого денежного потока (ЧДП)*

Наименование показателя	Годы ( $t=0, 1, 2 \dots n$ )				
	1	2	3	4	5...
1. Объем продаж					
2. Цена 1 тонны					
3. Выручка от реализации (1x2)					
4. Суммарные издержки					
4.1. Переменные издержки					
4.2. Постоянные издержки					
5. Амортизация здания					
6. Амортизация оборудования					
7. Проценты за кредит					
8. Прибыль до вычета налогов (3-4-7)					
9. Налог на прибыль					
10. Чистая прибыль (8-9)					
11. Амортизация (5+6)					
<b>12. Чистый денежный поток от операционной деятельности (10+11)</b>					

## 1. Чистая текущая стоимость (NPV)

Если инвестиции носят разовый характер, то NPV определяется по формуле

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ЧДП_{опt}}{(1+i)^t} - I_0,$$

где  $ЧДП_{опt}$  – чистые денежные поступления от операционной деятельности;

$I_0$  – разовые инвестиции, осуществляемые в нулевом году;

$t$  – номер шага расчета ( $t=0, 1, 2 \dots n$ );

$n$  – горизонт расчета;

$i$  – ставка дисконтирования (желаемый уровень доходности инвестируемых средств).

Чистая текущая стоимость является абсолютным показателем. Условием эффективности инвестиционного проекта по данному показателю является выполнение следующего неравенства:  $NPV > 0$ .

Чем больше NPV, тем больше влияние инвестиционного проекта на экономический потенциал предприятия, реализующего данный проект, и на экономическую ценность этого предприятия.

## 2. Индекс доходности (рентабельности) инвестиций (PI)

Индекс доходности показывает, сколько приходится дисконтированных денежных поступлений на рубль инвестиций.

Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{ЧДП_t}{(1+i)^t} / I_0,$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции.

Условием эффективности инвестиционного проекта по данному показателю является выполнение  $PI > 1$ .

### 3. Внутренняя ставка доходности (IRR)

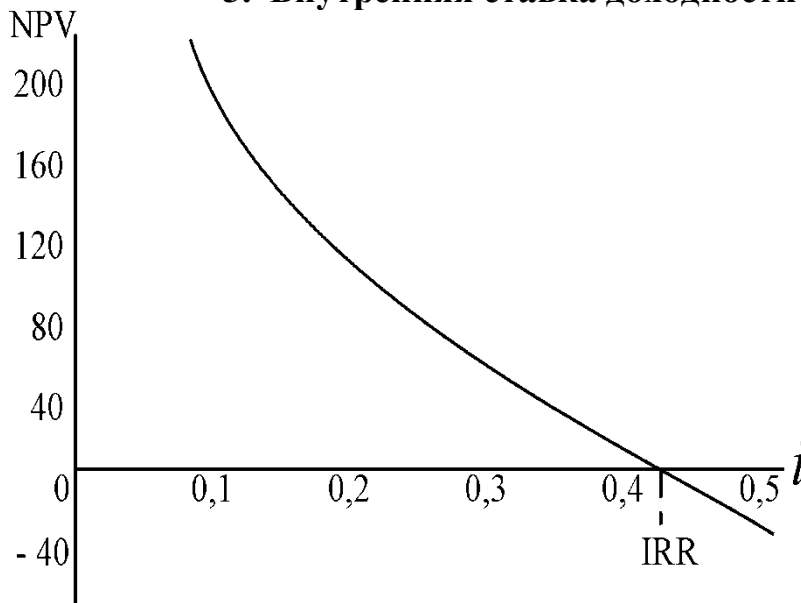


Рис. 50. Зависимость NPV от ставки дисконтирования

$$\sum_{t=1}^n \frac{ЧДП_{ont}}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t}$$

Значение ставки, при которой NPV обращается в нуль, носит название “внутренней ставки доходности”. Формальное определение “внутренней ставки доходности” заключается в том, что это та ставка дисконтирования, при которой суммы дисконтированных притоков денежных средств равны сумме дисконтированных оттоков или  $NPV=0$ . По разности между IRR и ставкой дисконтирования  $i$  можно судить о запасе экономической прочности инвестиционного проекта. Чем ближе IRR к ставке дисконтирования  $i$ , тем больше риск от инвестирования в данный проект. Решая данное равенство относительно величины  $i$ , получаем выражение, которое называется «внутренней ставкой доходности» или **IRR**.

### 4. Срок окупаемости инвестиций

Дисконтированный срок окупаемости определяется по следующей формуле:

$$T_{ок} = \text{число лет предшествующих сроку окупаемости} + \frac{\text{невозмещенная сумма на начало года окупаемости}}{\text{приток наличности в течение года окупаемости}};$$

$$T_{ок}^{(док=10\%)} = 2 + \frac{4288,27}{29618,86} = 2,16 \text{ года,}$$

Таблица 19

*Срок окупаемости инвестиционного проекта*

Периоды	0	1	2	3
Денежный поток	-19135	-19135	39013,04	39422,71
Ставка дисконтирования, i, %	10			
Дисконтированный денежный поток	-19135	-17395,45	32242,2	29618,86
Накопленный дисконтированный денежный поток	-19135	-36530,45	-4288,27	25330,59

## 10. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Под экономической эффективностью деятельности предприятия следует понимать результат его производственно-хозяйственной деятельности, характеризующий соотношение конечного результата и экономического эффекта с примененными ресурсами или затратами, связанными с их достижениями.

Всесторонний анализ эффективности деятельности предприятия в целях изыскания резервов его экономического роста и принятия обоснованных управленческих решений, направленных на их мобилизацию, возможен на основе использования системы показателей эффективности, которая дает возможность объективно оценить эффективность деятельности предприятия в целом, отдельных видов производственных ресурсов и т.п.

К системе показателей эффективности предъявляются следующие требования – они должны:

- охватывать процессы на всех стадиях жизненного цикла товара;
- формироваться на перспективу на основе ретроспективного анализа деятельности предприятия;
- быть состыкованы со всеми разделами стратегического и тактического планов предприятия;
- отражать все аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Упорядочивание финансовых показателей по группам, характеризующим основные направления деятельности предприятия:

- ликвидность и платежеспособность;
- эффективность менеджмента предприятия;
- рентабельность его деятельности.

Система показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия по его основным направлениям деятельности представлена в таблице 20.

Таблица 20

*Система показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия*

№	Название групп и показателей	Порядок расчета	Пояснения
<b>1</b>	<b>Операционный анализ</b>		
1.1	Коэффициент изменения валовых продаж	$K_{\text{изм.вал.пр.}} = \frac{B_{\text{пр.т.г.}} - B_{\text{пр.пр.г.}}}{B_{\text{пр.пр.г.}}}$	Показывает количественную характеристику приращения выручки от продаж текущего года по отношению к выручке от продаж предыдущего года
1.2	Коэффициент операционной прибыли	$K_{\text{опер.пр.}} = \frac{\text{Валовый доход}}{B_{\text{пр.}}}$	Показывает эффективность основной (операционной, производственной) деятельности
1.3	Коэффициент чистой прибыли	$K_{\text{чист.пр.}} = \frac{П_{\text{чист.}}}{B_{\text{пр.}}} \cdot 100\%$	Показывает долю чистой прибыли в выручке от продажи
<b>2</b>	<b>Анализ операционных издержек</b>		
2.1	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции	$K_{\text{пр.себ.}} = \frac{C_{\text{произ.}}}{B_{\text{пр.}}}$	Показывает долю производственной себестоимости в выручке от продажи
2.2	Коэффициент коммерческих	$K_{\text{ком.р.}} = \frac{\text{Комрасходы}}{B_{\text{пр.}}}$	Показывает долю коммерческих расходов в выручке от продажи

2.3	Коэффициент управленческих расходов	$K_{\text{ком.р.}} = \frac{\text{Уп.расходы}}{B_{\text{пр.}}}$	Показывает долю управленческих расходов в выручке от продажи
2.4	Фондоотдача, руб./руб.	$\Phi O = \frac{B_{\text{пр.}}}{C_{\text{ср.з.}}}$	Показывает, сколько продукции получено с 1 руб. основных средств
<b>3</b>	<b>Управление активами</b>		
3.1	Оборачиваемость активов	$O_A = \frac{B_{\text{пр.}}}{A_{\text{ср.}}}$	Показывает сколько раз за период (за год) оборачиваются активы в выручке от продажи
3.2	Оборачиваемость постоянных активов	$O_{\text{пост.а.}} = \frac{B_{\text{пр.}}}{A_{\text{пост.ср.}}}$	Показывает какая сумма дохода получается на единицу денежного выражения основных средств
3.3	Оборачиваемость чистых активов	$O_{\text{чист.а.}} = \frac{B_{\text{пр.}}}{A_{\text{чист.ср.}}}$	Показывает сколько раз за период (за год) оборачиваются чистые активы в выручке от продажи
3.4	Оборачиваемость дебиторской задолженности	$K_{\text{о.дз}} = \frac{B_{\text{пр.}}}{ДЗ_{\text{ср.}}}$	Показывает сколько раз за период (за год) оборачивается дебиторская задолженность в выручке от продажи
3.5	Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	$T_{\text{об.дз}} = \frac{Д}{K_{\text{о.дз}}}$	Показывает количество дней, в течение которого отгруженная продукция будет оплачена
3.6	Оборачиваемость товарно-материальных запасов	$K_{\text{о.тмз}} = \frac{B_{\text{пр.}}}{ТМЗ_{\text{ср.}}}$	Показывает сколько раз за период (за год) оборачиваются товарно-материальные запасы в выручке от продажи
3.7	Оборачиваемость товарно-материальных запасов по себестоимости	$O_{\text{тмз.носеб.}} = \frac{C_{\text{произ.}}}{ТМЗ_{\text{носеб.}}}$	Показывает сколько раз за период (год) оборачиваются товарно-материальные запасы в себестоимости



			сти реализованной продукции
3.8	Оборачиваемость кредиторской задолженности	$K_{o.кз} = \frac{B_{np.}}{KЗ_{cp.}}$	Показывает скорость погашения организацией своей задолженности перед поставщиками и подрядчиками
3.9	Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	$T_{об.кз} = \frac{Д}{K_{o.кз}}$	Показывает количество дней, в течение которого счета поставщиков остаются неоплаченными
<b>4</b>	<b>Показатели ликвидности</b>		
4.1	Коэффициент текущей ликвидности	$K_{т.л.} = \frac{A_{тек.}}{KЗ_{тек.}}$	Характеризует способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства
4.2	Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{б.л.} = \frac{ДС + ЦБ + ДЗ - НДЗ}{KЗ}$	Показывает часть средств предприятия, которые могут быть использованы, если срок погашения обязательств наступит немедленно
4.3	Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{a.л.} = \frac{ДС + ЦБ}{KЗ}$	Показывает часть краткосрочных обязательств, которые могут быть погашены немедленно
<b>5</b>	<b>Показатели рентабельности</b>		
5.1	Рентабельность производства, %	$P_{np.} = \frac{П_{опер.}}{С_{np.}} \cdot 100\%$	Показывает, сколько прибыли предприятие имеет с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции
5.2	Рентабельность активов, %	$ROA = \frac{П_{чист.}}{Аср.} \cdot 100\%$	Показывает, сколько прибыли приходится на каждый рубль, вложенный в активы
5.3	Рентабельность продаж, %	$ROS = \frac{П_{опер.}}{B_{np.}} \cdot 100\%$	Показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле

5.4	Рентабельность собственного капитала, %	$ROE = \frac{П_{чист.}}{СК} \cdot 100\%$	Показывает, сколько прибыли приходится на каждый рубль собственного капитала
5.5	Рентабельность используемого капитала, %	$ROCE = \frac{П_{чист.}}{(СК + долг.обяз.)} \cdot 100\%$	Показывает, сколько прибыли приходится на каждый рубль используемого капитала
<b>6</b>	<b>Показатели структуры капитала</b>		
6.1	Отношение задолженности к активам	$k = \frac{Обязательства\ всего}{Активы}$	Показывает долю заемных средств в общей сумме активов

$V_{пр.т.г.}$  - выручка от продажи за текущий год;

$V_{пр.пр.г.}$  - выручка от продажи за прошлый год;

$A_{ср.}$  - средняя величина активов:

$$A_{ср.} = \frac{A_{н.г.} + A_{к.г.}}{2}, \text{ где}$$

$A_{н.г.}$ ,  $A_{к.г.}$  - активы на начало и конец года, соответственно.

$ТМЗ_{носеб.}$  - товарно-материальные запасы в себестоимости реализованной продукции;

$A_{тек.}$  - текущие оборотные активы;

$КЗ_{тек.}$  - текущие краткосрочные обязательства.

ДС – денежные средства предприятия;

ЦБ – ценные бумаги;

НДЗ – невозвращаемая или сомнительная дебиторская задолженность.

$П_{опер.}$  - операционная прибыль до выплаты налогов;

$C_{пр.}$  - себестоимость реализованной продукции (производственная);

$A_{пост.ср.}$  - средняя постоянных величина активов;

$A_{чист.ф.}$  - средняя величина чистых активов;

$A_{чист.} = СК + \text{долгосрочные обязательства};$

*ДЗ<sub>ср.</sub>* - средняя величина дебиторский задолженности;  
*КЗ<sub>ср.</sub>* - средняя величина кредиторской задолженности;  
*ТМЗ<sub>ср.</sub>* - средняя величина товарно-материальных запасов;  
**СК** – собственный капитал.

## Библиографический список

1. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент. – Ростов на н/Д: Феникс, 2009. - 374 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2005. - 246 с.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. ИНФРА-М, 2005. – 410 с.
4. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 720 с.
5. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент. – М.: МГИУ, 2007. - 320 с.
6. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
7. Внедрение сбалансированной системы показателей. / Horvath & Parthers; Пер.с нем. – М.: Альпина - Бизнес Букс, 2010. - 478 с.
8. Волков А.С. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. – М: Вершинина, 2007. - 304 с.
9. Гершун А., Горских М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2007 - 450 с.
10. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. – 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Высшее образование, 2007. - 513 с.
11. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – Мн.: Новое знание, 2006. - 668 с.
12. Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента. – М.: Инфра – М., 2002. - 348 с.
13. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. – М: Кнорус, 2010. - 300 с.
14. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2008. - 320 с.
15. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимпик – Бизнес, 2010.- 512 с.
16. Каплан Роберт. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер.с англ. Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. – М.: Олимпик – Бизнес, 2010. - 392 с.
17. Карпов А.Е. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2007. - 370 с.

18. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2011. - 421 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб: Питер, 2006. - 800 с.
20. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование. – Новосибирск: “ЭКОР-книга”, 2008. - 672 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2005. - 702 с.
22. Могильницкая Г.О. Маркетинг: Учебное пособие. Часть 1.– Изд-во ТПУ, 2009 - 120 с.
23. Могильницкая Г.О. Маркетинг: Учебное пособие. Часть 2.– Изд-во ТПУ, 2004 - 124 с.
24. Никулина И.Е., Тухватулина Л.Р., Черепанова Н.В. Основы современного менеджмента. – Изд-во ТПУ, 2010 - 235 с.
25. Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельностью предприятия. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2005. - 432 с.
26. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Майкл Портер. Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. - 453 с.
27. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. - 608 с.
28. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: Издательский дом ”Гребенников, 2009. -- 308 с.
29. Прокофьев Ю.С. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие / Ю.С. Прокофьев, Е.Ю. Калмыкова. – Томск: Изд-во ТПУ, 2011. – 120 с.
30. Рыжакина Т.Г. Основные производственные фонды предприятия. Часть 1. Методические указания к самостоятельной работе по курсу «Экономика и управление производством» для студентов ИПР ИДО. - Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 15 с.
31. Рыжакина Т.Г. Оборотные средства предприятия. Часть 2. Методические указания к самостоятельной работе по курсу «Экономика и управление производством» для студентов ИПР ИДО. - Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 13 с.
32. Рыжакина Т.Г. Издержки предприятия. Себестоимость. Эффективность производства. Часть 3. Методические указания к самостоятельной работе по курсу «Экономика и управление производством» для студентов ИПР ИДО. - Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 15 с.
33. Рыжакина Т.Г. Расчет экономической части дипломного проекта. Методические указания к самостоятельной работе по курсу «Эко-

- номика и управление производством» для студентов ИПР ИДО. - Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 21 с.
34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2009. - 512 с.
35. Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. - 174 с.
36. Сергеев В.А., Кипчарская Е.В., Подымало Д.К. Основы инновационного проектирования. - Ульяновск : УлГТУ, 2010. - 246 с.
37. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. / Пер. с англ. Л.Г.Зайцевой, М.И.Соколовой. – М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 2007. - 576 с.
38. Уолш К. Ключевые показатели успеха. – М.: Дело, 2001. - 360 с.
39. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. - СПб.: Питер, 2005. - 496 с.
40. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб.пособие. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 241 с.
41. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 450 с.
42. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2004. - 496 с.
43. Чейз Р., Эвилайн Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд. Пер.с англ.: М.: Вильямс, 2004. - 704 с.
44. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 351 с.

Учебное издание

РЫЖАКИНА Татьяна Гавриловна

## МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

**Издано в авторской редакции**

Научный редактор *доктор экономических наук,  
профессор И.Е. НИКУЛИНА*  
Дизайн обложки *И.О. Фамилия*


**Отпечатано в Издательстве ТПУ в полном соответствии  
с качеством предоставленного оригинал-макета**

Подписано к печати 05.11.2014. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».  
Печать XEROX. Усл. печ. л. 10,87. Уч.-изд. л. 9,84.  
Заказ . Тираж 100 экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
Система менеджмента качества  
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована  
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



**ИЗДАТЕЛЬСТВО**  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30  
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, [www.tpu.ru](http://www.tpu.ru)