

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МОДУЛЬНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОЗИЦИЙ ЕГО КАПИТАЛИЗАЦИИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрены модульный алгоритм разработки стратегии эффективности функционирования предприятия и стратегия развития отраслей промышленности; проведен анализ основных концепций оценки и управления стоимостью компаний.

Ключевые слова: стратегия, эффективность, информация, промышленность, предприятие, конкурентоспособность, результативность, функционирование, потенциал, модуль, бизнес-стратегия, миссия, инвестиционная привлекательность, инновационная привлекательность, капитализация.

Стратегия – это выбор компанией основных направлений развития бизнеса, постановка глобальных целей с дальнейшим определением путей ее достижения.

Для формирования стратегии требуется детальная информация как о внешней среде функционирования, так и о деятельности компании. На сегодняшний день не существует универсальных методик, которые бы гарантировали компании получение информации в нужном объеме и требуемого качества для разработки и формирования эффективной стратегии. Проведение анализа стратегии не является отдельной целью – его результатом должны быть варианты проектов решений для внедрения в производство и стратегический план. Разработкой стратегий и стратегического планирования, как правило, занимаются собственники компании. Алгоритм их поведения должен быть следующий: вначале необходимо выбрать несколько методик проведения стратегического анализа и начать их использовать в практической деятельности. Это выполнять нужно регулярно, но излишне не увлекаться анализом. Далее переходим к этапу разработки стратегии и доводим ее до определенного приемлемого варианта действий: на нужную стратегию эффективности необходимо выйти, ее нужно определить. Для начала можно использовать минимальное количество методик, а если выясняется, что информации мало, то следует подключить другие, новые методики, заменив ими уже используемые и малоэффективные [1].

Процесс формирования и разработки стратегии эффективности функционирования предприятия начинается с определения маркетинговой стратегии бизнеса, которая определяют весь комплекс стратегических направлений в сфере конкурентоспособности предприятия и продукции на рынке, а также ее реализации. Автором предлагается модульный алгоритм разработки стратегии эффективности функционирования промышленного предприятия (табл. 1).

* © Кисельников Е.А., 2013

Кисельников Евгений Александрович (ekiselnikov@mail.ru), кафедра менеджмента и маркетинга Поволжского института бизнеса, 443010, г. Самара, ул. Галактионовская, 141, оф. 53.

Модульный алгоритм разработки стратегии эффективности функционирования предприятия

№ этапа	Наименование модуля	Краткое содержание модуля
1.	Модуль миссии и стратегических целей функционирования предприятия	В данном модуле исследуются основные вопросы: 1. Определение миссии и стратегических целей функционирования предприятия. 2. Работа детальных целей и их закрепление по основным структурным подразделениям предприятия. 3. Что является стратегией для данного предприятия и как она связана с миссией? 4. Для каких целей необходима разработка стратегии эффективности предприятия? 5. Какие задачи решает стратегия эффективности? 6. Какие данные нужны для разработки эффективной стратегии? 7. Силы и средства, используемые для разработки стратегии
2.	Модуль реалий предприятия	В данном модуле исследуются основные вопросы: 1. Каким образом стратегия отражает реалии предприятия? 2. Оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия. 3. Практическое выполнение анализов: PEST-анализа, SWOT-анализа, SNW-анализа. 4. Анализ и оценка слабых и сильных сторон предприятия, потенциальных возможностей и предполагаемых угроз. 5. Определение рыночного стиля поведения предприятия и уровня его достижений
3.	Проблемный модуль	Исследуются основные вопросы: 1. Каким образом произвести ориентацию стратегии на решение проблем эффективности функционирования предприятия? 2. Каким образом выявить данные проблемы, которые влияют на эффективное функционирование предприятия? 3. Определение рангов проблем и приоритетов в их решении
3.	Модуль документирования стратегии	Исследуются основные вопросы: 1. Документирование предлагаемой стратегии эффективности функционирования: за и против. 2. В результате проведения каких мероприятий стратегия становится основным инструментом развития эффективности предприятия? 3. Анализ и оценка достаточности и необходимости формирования новой стратегии для эффективности функционирования предприятия. 4. Каковы основные особенности и этапы процесса формирования и реализации стратегии на предприятии? 5. Как происходит разработка и оценка предлагаемых альтернатив стратегий?

Окончание табл. 1

		<p>6. Как выбрать наиболее оптимальную альтернативу решений и оптимальные способы их достижения?</p> <p>7. Как определить реалистичность стратегии, и каким образом определить степень ее достижения?</p>
4.	Модуль гибкости стратегий	<p>Модуль предполагает решение следующих вопросов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отработка гибкости разрабатываемой стратегии. 2. Как учитывать потенциальные изменения внутренней и внешней среды? 3. Определение горизонта стратегического планирования. 4. Корректировка и альтернативизация стратегии: кто, когда и как проводит? 5. Формирование стратегического бизнес-блока из совокупности полученных бизнес-стратегий
5.	Рыночный модуль	<p>Модуль нацелен на решение следующих вопросов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение сценария развития ситуации на рынке. 2. Отражение рыночных сценариев в альтернативах развития предприятия. 3. Формирование стратегии как многовариантной задачи оптимального выбора управленческого решения. 4. Определение типовых причины неудачных стратегий. 5. Определение продуктового портфеля (кому, где и как продавать; политики дистрибуции и продвижения проукции на рынке). 6. Определение рыночной цены как основы конкурентной стратегии
6.	Модуль закрепления стратегий	<p>Решаются следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование взаимных согласований всех бизнес-стратегий между подразделениями. 2. Установление приоритетов развития предприятия по бизнес-стратегиям исходя из общих целей и интересов организации. 3. Распределение основных ключевых ресурсов предприятия согласно утвержденным бизнес-стратегиям и стратегическим приоритетам предприятия. 4. Создание обеспечивающей подсистемы корпоративной стратегии: финансы, логистика, и т.п.
7.	Систематизационный модуль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематизация всех стратегических подсистем и формирование комплексной корпоративной стратегии предприятия (это стратегия системы бизнесов-направлений деятельности компании, в которой заложен синергетический эффект от совместных действий с учетом функциональных возможностей

Исходя из таблицы 1 выбор результирующего варианта стратегии формируется с учетом тенденций во внешней и внутренней среде фирмы, а также ее сильных и слабых сторон деятельности [4]. Критерии при выборе стратегических альтернатив следующие:

- ожидаемые выгоды компании, внедряющей стратегию эффективности функционирования;
- ресурсные затраты;
- величина уровня риска при определении той или иной стратегической альтернативы;
- фактор используемого времени: достаточно ли у предприятия времени для реализации стратегии.

В настоящее время политику в сфере бизнеса определяют управление изменениями и информационные технологии [5]. Промышленные предприятия следует анализировать не в качестве обособленных и замкнутых систем, а рыночными фрагментами и элементами экономических связей, сетей и цепочек. Этими факторами определяется новая организация – модель информационной экономики. В ней основа модернизационного и технологического роста – создание информационных сетей, оказывающих существенное влияние на социально-экономическую жизнь всего общества.

Учитывая то, что задача автора заключается в разработке стратегии эффективности деятельности промышленного предприятия с позиций капитализации и инвестиционной привлекательности, необходимо в дальнейших исследованиях опираться на стратегии увеличения доходности капитала и повышения стоимости компании.

Капитализация предприятия означает рост стоимости его акций и выражается в конечном счете повышением стоимости компании. Инвестиционная привлекательность компании также имеет своей конечной целью рост стоимости компании, т. к. инвестор, вкладывая средства в какую-либо компанию, стремится получить дивиденды на свои приобретенные акции, а также максимизировать их (повышение доходности капитала), но его конечной целью является выгодная (по более высокой цене) продажа акций компании. Следовательно, инвестиционная привлекательность предприятия необходима для повышения стоимости бизнеса.

В свою очередь, повышение доходности и стоимости компании – это основные направления стратегической эффективности функционирования предприятия. Разработка стратегии эффективности функционирования предприятия позволит ему иметь устойчивые позиции в будущей деятельности.

До недавнего времени компании повышали свою эффективность деятельности, строя свое производство таким образом, чтобы можно было выполнять задачи функционирования быстрее, лучше и дешевле [1]. Но в данном случае в жертву унификации деятельности приносилась гибкость ведения бизнеса: бизнес стал не способен к изменениям. Следовательно, для современного бизнеса главные затраты – это затраты на формирование организационной структуры, системы управления и адаптации компании к внешним изменениям. «Если скорость внешних изменений больше скорости изменений внутри компании, то это значит, что кончина компании не за горами» [2]. Критерием адаптации бизнеса может выступать рост капитализации компании и ее инвестиционная привлекательность, а это относится в полной мере к эффективности функционирования организации.

Для сохранения своей позиции на рынке перед предприятием в современных условиях хозяйствования стоит задача оценки и управления эффективно-

сти деятельности, которая опирается на концепцию повышения стоимости всего бизнеса.

Комплексное развитие предприятий промышленности, в отношении которых Правительством РФ принято решение об организации и утверждении стратегии развития, является абсолютным приоритетом для отечественной экономики. Задачи, рассматриваемые в стратегиях в рамках конкретных отраслей промышленности, неразрывно связаны, а также являются следствием социально-экономического развития государства. Стратегической и тактической целью развития ведущих отраслей промышленности является переход на инновационную и инвестиционно привлекательную модель развития.

Утвержденные на сегодняшний день стратегии развития отраслей промышленности РФ представлены в таблице 2.

Таблица 2

Стратегии развития отраслей промышленности

№ п/п	Стратегия развития	Дата утверждения стратегии
1.	Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу.	06.09.2007
2.	Стратегия развития электронной промышленности России на период до 2025 года.	07.08.2007
3.	Стратегия развития транспортного машиностроения Российской Федерации в 2007-2010гг. и на период до 2015 года.	14.03.2008
4.	Стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года.	18.09.2007
5.	Стратегия развития химической и нефтехимической промышленности на период до 2015 года.	18.03.2009
6.	Стратегия развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года.	23.10.2009
7.	Стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года.	24.09.2009
8.	Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года	23.04.2010

Для предметной и детальной разработки стратегии эффективности деятельности промышленного предприятия на основе его капитализации и инвестиционной привлекательности автор провел анализ основных концепций оценки и управления стоимостью компаний (табл. 3).

Исследования, представленные в таблице 3, наглядно показывают, что наиболее целесообразным подходом к организации и управлению предприятия является главным образом ориентация на мониторинг изменения стоимости (капитализации) компании в краткосрочном и долгосрочном периоде. Рассмотрим совместно процесс управления организацией и ключевой критерий эффективности функционирования предприятия – рост капитализации компании. Таблица 3 учитывает преимущества и недостатки основных концепций эффективности функционирования.

Целью разработки стратегии эффективности функционирования предприятием является обеспечение его устойчивого развития во внешней среде в течение определенного длительного (в идеале – неограниченного) периода времени. А при оценке эффективности всегда следует учесть, что управление подразумевает под собой как определение миссии и целей, так и обеспечение способов их достижения.

Таблица 3

Сравнительный анализ основных концепций управления стоимостью компаний [3]

Применяемая методика	Основа методика	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Оценка доходности собственного капитала (Model ROE) (модель Дюпона видоизмененная)	Анализ и оценка доходности акционерного капитала	Учет эффективности инвестиционной, операционной и финансовой деятельности	Оценка производится на основе данных баланса, вследствие чего компании могут изменять результаты расчета
Оценка доходности заемного капитала (Model ROIC)	Анализ и оценка доходности капитала, привлеченного извне	Позволяет управлять будущими инвестициями, а не только эффективностью уже вложенных средств в компанию. Учтены НМА	Не учитывается собственный капитал компаний
Анализ и оценка экономической добавленной стоимости (Model EVA)	Оценка эффективности принимаемых решений. Постоянная положительная величина показателя говорит о повышении стоимости организации, отрицательная – о ее уменьшении	Простота оценки и возможность расчета эффективности как отдельных элементов компаний, так и в целом	Ограничения, например, не используется значение будущих дисконтированных денежных потоков
Model CFROI	Анализ и оценка отношения денежного потока на единицу вложенных инвестиций в компанию	Денежные потоки от существующих и будущих активами, первоначальные инвестиции выражены с учетом фактора инфляции	Сложность расчетов и неоднозначность применяемых показателей

Библиографический список

1. Котлер. Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990. 736 с.
2. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 576 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 480 с.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Изд-во «Питер», 2009. 336 с.
5. Ашмарина С.И., Сорочайкин А.Н. Ресурсная составляющая оценки информационно-знаниевого потенциала промышленного предприятия // Вестник СГЭУ. 2012. №12(98). С. 5-11.

Е.А. Kiselnikov*

CONCEPTUAL AND MODULAR APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES FROM THE POSITIONS OF ITS CAPITALIZATION AND INVESTMENT APPEAL

In the article the modular algorithm of development of the strategy of efficiency of functioning of an enterprise is considered, the strategy of development of industries is considered, the analysis of the main concepts of assessment and management of the cost of companies is carried out.

Key words: strategy, efficiency, information, industry, enterprise, competitiveness, productivity, functioning, potential, module, business, innovative appeal, capitalization.

* *Kiselnikov Evgeniy Alexandrovich* (ekiselnikov@mail.ru), the Dept. of Management and Marketing, Volga Region Institute of Business, Samara, 443010, Russian Federation.