

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДГОТОВКЕ НКР (диссертации)

за 2 семестр 2019/ 2020 учебного года

аспиранта Карповой Марии Александровны

(ФИО)

Направление подготовки 38.06.01 Экономика

шифр, наименование

Направленность (профиль) подготовки

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и
управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)

Кафедра Экономика и финансы

Форма обучения очная

Срок обучения в соответствии с ФГОС – 3 года

Кафедра Экономика и финансы

Научный руководитель,
кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Экономика и финансы»



(подпись, дата)

Джазовская И.Н.

Аспирант



(подпись, дата)

Карпова М.А.

Пенза 2020

ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЕ ЗА 2 семестр 2019/2020уч.года

1. По образовательной деятельности

–

2. По научно-исследовательской деятельности

2.1. Проведен анализ литературы

1. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 254с.
2. Фомин, П. А. Методология формирования и планирования финансового потенциала предприятия в рамках стратегии экономического роста : монография / П. А. Фомин. – М. : Дашков и К, 2008. – 224с.
3. Денисов, И. В. Теория экономико-технологического развития фирм : монография / И. В. Денисов. – М. : Гриф и К, 2008. – 245с.
4. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб. : Питер, 2003. – 320с.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 150с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер. 2016. 456 С.
7. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М, 2013. – 288С.
8. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – М. : Новое издание, 2004. – 160с.
9. Быстров, А. В. Управление промышленным развитием в условиях отсталой технологической среды : монография / А. В. Быстров, В. Н. Юсим, М. В. Афанасьева; под ред. В. Н. Юсима, В. Д. Свирчевского. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 200с.
10. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. — М.: «Издательство ПРИОР», 2012. — 288с.

2.2. Проведена теоретическая работа

Рассмотрены этапы эволюции концепций стратегического развития
промышленных предприятий, проанализирован ряд определений термина
«стратегия», проведен сравнительный анализ методов и показателей
эффективности стратегического развития.

2.3. Проведена экспериментальная работа (при наличии)

—

2.4. Подготовлены публикации (указать названия и выходные данные публикаций):

—

2.5. Сделаны доклады на конференциях(указать название доклада и конференции)

—

2.6. Подготовлены главы и разделы диссертации(указать названия)

—

Аспирант  Карпова М.А.
подпись, дата

Рекомендации и заключение научного руководителя

За прошедший семестр имеет контакты с аспиран-
том не было работы над публикациями. Тема
не актуальна. Работу аспирант вел самостоятельно,
по теме диссертации. Работу оцениваю на
«хорошо». Рекомендую более активно контактировать
с науч. руководителем и активнее публиковать
результаты своей научной работы.

Научный руководитель  Джазовская И.Н.
подпись, дата

Отчет аспиранта рассмотрен на заседании кафедры _____

Протокол № _____ от _____

Заведующий кафедрой _____ Понукалин А.В.
подпись, дата

В современных условиях обострения внешней и внутренней конкуренции и проблемности глобализации формирование и реализация четкой и долгосрочной стратегии становится необходимой потребностью существования предприятий, основой эффективной модели становления и развития компании. Актуальность темы статьи обусловлена тем, что некорректное, неправильное определение стратегических ориентиров существенно снижает эффективность управления, причем никакие автоматизированные системы хозяйствования не способны предотвратить неэффективное и неэкономичное расходования ресурсов (финансовых, материальных, человеческих, временных), если управление ведется ради достижения ошибочно поставленных или недостаточно обоснованных долгосрочных целей. В этой для каждого предприятия особенно важным становится выбор методических подходов к разработке стратегии, приемов и способов определения миссии и направлений развития фирмы. Необходимо подчеркнуть, что в методическом плане вариации связаны с компетенциями и готовностью менеджмента к постановке, планированию и прогнозированию вариантов развития, оценке исходного и потенциального состояния фирмы, анализа жизненного цикла фирмы и персонала, ресурсной и информационной обеспеченности, использования инновационных приемов и навыков когнитивного, процессного и проектного управления. Весьма важным становится формирование матрицы целей по приоритетности и тесноте коррелирования с миссией фирмы. С учетом поискового и нормативного прогнозирования в составе методических прогнозов можно предложить комбинирование экспертной оценки и экстраполяции трендов, экономико-математического моделирования по вариантам и стадиям жизненного цикла компании и товаров, по выявленным достижениям конкурентов на основе бенчмаркинга и маркетинговой разведки. Для того, чтобы разобраться с поставленными задачами, необходимо начать с понятия «стратегическое управление», которое было предложено и внедрено Ансоффом И., трактовавшим его как логический и аналитический процесс определения будущего положения предприятия в зависимости от внешних условий деятельности. Центральным понятием стратегического управления является термин «стратегия». Портер М. представляет стратегию как создание разнообразных уникальных и ценных позиций для предприятия. Представители «школы проектирования» (Эндрюс К., Кристенсен

К., Штайнер Дж.) раскрывают содержание стратегии «как совокупности целей, задач и основных политик и планов для их достижения». Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. подчеркивают многоаспектность данной экономической категории, определял «стратегию» через комбинацию плана, паттерна, позиции, перспективы и приема, соединение которых позволяет обеспечивать эффективное развитие организации: план — намечаемое заранее последовательность действия для достижения определенной цели в конкретной ситуации; паттерн — формирование принципа или модели поведения организации на основе прошлого и с позиций будущего; позиция — занимаемое место; поиск выгодной, конкурентоустойчивой позиции на рынке в соответствии с имеющимся у предприятия потенциалом; перспектива — взгляд в будущее; видение реальности, которое реализуется через действия и намерения организации и ее сотрудников; прием — маневр, чтобы обыграть конкурентов в конкретной ситуации или игре.

Каждая коммерческая фирма, будь то промышленная организация или организация, действующая в сфере услуг, стремится преуспеть в максимизации прибыли. Для достижения этой цели разработано множество руководств экономистов-теоретиков и написано достаточно бизнес-литературы с рекомендациями от практикующих топ-менеджеров. Центральное место в ряду данных публикаций заслуженно занимают такие основополагающие вопросы организации предпринимательского дела, как стратегия бизнеса, стратегическое управление и планирование.

Действительно, трудно представить в современном мире компанию, достигшую успеха, без ясного представления стратегии развития. Остановимся более подробно на этом термине. Широко используются следующие трактовки понятия «стратегия», сгруппированные в таблице 1.1.

Проанализировав ряд определений термина «стратегия», можно сделать вывод о неоднозначности трактовок и отсутствии единого его понимания. Так, одни авторы подчеркивают определенные аспекты успешной деятельности, например, конкурентное преимущество, другие же акцентируют внимание на комплексах мер и наборах правил для достижения целей организации.

Таблица 1.1 – Различные трактовки дефиниции «стратегия» применительно к экономической деятельности предприятия (организации)

Автор	Сущностные характеристики
Чандлер А. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – Р. 13	Стратегия определяет долгосрочные цели предприятия, намечает действия и размещает необходимые для решения поставленных задач ресурсы
Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 52	Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании
Акофф Р. Акофф о менеджменте. – СПб. : Питер, 2002. – С. 131–133	Категория планирования: процесс принятия и оценки ряда взаимозависимых решений, предваряющих определенную деятельность для достижения желаемого будущего состояния организации
Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб. : Питер Ком, 1999. – С. 27	По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Портер М. Конкуренция. – М. : Вильямс, 2001. – С. 65	Стратегия – это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный выбор видов деятельности
Евченко Л. Стратегия в акционерном обществе // Журнал для акционеров. – 1996. – № 7	Конкретизация путей развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования действий на перспективу
Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – СПб. : СпецЛит, 2000. – С. 9	Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы
Минцберг Г., Куин Дж., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб. : Питер, 2001. – С. 23	Стратегия – это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое
Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – С. 16	Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации

Продолжение таблицы 1.1

Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. – М. :Гардарики, 2003. – С. 35	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям
Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. – М. : Инфра-М, 2007. – С. 18	Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию

Следовательно, на сегодняшний день в науке нет единого определения понятия «стратегия предприятия». Проанализировав представленные определения и рассматривая данное понятие наиболее широко, можно выделить следующие направления трактовки его сущности: процесс формирования целей, определения ресурсов, конкретизации решаемых задач; генеральное направление ведения бизнеса, гарантирующее согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников; исследование будущего с целью выделения наиболее благоприятного сценария функционирования предприятия. Используя разные методики и подходы к выделению типов стратегий организации и их группировке, ученые предлагают базовые стратегии. Согласно Портеру М., существуют три основные стратегии поддержания конкурентоспособности компании: Лидерство по снижению затрат. Стратегические успехи достигаются за счет выведения затрат на минимальный уровень путем крупносерийного производства, внедрения технологических инноваций, нахождения новых источников сырья и других факторов. Если компания сумеет резко снизить затраты, при этом продавая продукцию по обычной цене, ее прибыль окажется выше, чем у конкурентов. Дифференциация. Стратегия направлена на повышение конкурентоспособности компании за счет высокой потребительской ценности своего товара или услуги,

формируемой через создание сильного бренда, построение эффективной сети распространения, высокую степень клиентоориентированности обслуживания. Стратегия ставит перед компанией задачу добиться готовности потребителя платить дополнительную цену за уникальность ее продукции. Фокусирование. Стратегия направлена на узкую специализацию компании на продукте, рыночном сегменте, географическом регионе, приобретение уникального опыта работы. По оценкам Дубровиной М. А., все разнообразие стратегий предприятий может быть сведено к трем основным типам:

- Стратегия стабильности;
- Стратегия роста;
- Стратегия сокращения (разновидностями которой являются стратегии разворота; отделения и ликвидации).

При этом они могут сочетаться и меняться в соответствии с методами формирования и оценки. По мнению Сименко И. В. и Пальцун И. Н., успешное функционирование на рынке предполагает методическую разработку стратегии для трех основных уровней процесса стратегического управления, а именно: – уровень корпоративной стратегии (предназначена для достижения общей цели компании, отражает основные направления развития и способы осуществления миссии); – уровень бизнес-стратегий (обеспечивают достижение и содержание конкурентных преимуществ в конкретной области бизнеса); – уровень функциональных стратегий (определяют направление действий в функциональных сферах организации). Лихова Д. З. и ИРасуев С. М. выделяют два методических подхода к определению стратегии фирмы на основе рыночной ориентации или ресурсной ориентации. Последователи рыночной ориентации полагают, что стратегический успех предприятия исходит из четкой ориентации на рынки сбыта и следованию принципам стратегий рыночных лидеров, таких, как лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование на одном из перспективных направлений, применительно к определенной группе покупателей, определенной части продукции или на определенном географическом рынке (на узкой нише рынка). Сторонники ориентации на рынок обуславливают стратегический успех фирмы показателями парных переменных: узнаваемость отрасли, конкурирующих предприятий, и конкурентному положению предприятия в этой отрасли.

Таблица 1.2 – Классификация стратегией предприятий

Тип стратегий	Виды стратегий
Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиции на рынке
	Стратегия развития рынка (для уже производимого продукта)
	Стратегия развития продукта (производство и продвижение нового продукта для реализации на уже освоенном предприятием рынке)
Стратегии расширения посредством формирования новых структур	Стратегия обратной вертикальной интеграции (рост организации за счет приобретения или установления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур)
	Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (рост организации за счет приобретения или усиления контроля над структурами распределения и продажи)
Стратегии дифференцированного роста	Стратегия центрированной диверсификации (поиск и использование дополнительных возможностей в существующем бизнесе)
	Стратегия горизонтальной диверсификации (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой)
	Стратегия конгломеративной диверсификации (развитие организации за счет производства технологически новой продукции (не связанной с уже производимой), которая реализуется на новых рынках).
Стратегии перегруппировки и сокращения	«Стратегия сбора урожая» (максимизация доходов в краткосрочной перспективе)
	Стратегия сокращения (заккрытие или продажа одного из подразделений или филиалов с целью изменения бизнес-портфеля)
	Стратегия сокращения расходов (минимизация издержек в пользу новых возможностей)

В качестве яркого и интересного направления стратегического развития может рассматриваться стратегия «голубых океанов» У. Чан Кима и Р. Моборна. Стратегия «голубого океана» заключается в побуждении бизнес-структур к отказу от ожесточенной конкуренции в «алых океанах» насыщенных рынков в пользу создания ценностных инноваций, новых рынков или их сегментов. Рассмотрим основные методические подходы и этапы управления стратегией развития организации, выделяя основные элементы стратегий, формируемые на различных стадиях развития фирмы. Стратегический анализ, предусматривающий исследование

таких элементов стратегии, как внутренняя и внешняя среда организации. Внешняя среда создает объективные экономические, конкурентные и социально-политические условия, в рамках которых предприятие осуществляет свою деятельность, и к динамике которых вынуждено приспосабливаться. Традиционно анализ и оценка элементов внешней макросреды, оказывающих влияние на стратегические перспективы компании, происходит в рамках PEST-анализа. При проведении стратегического анализа внешней мезо- или микросреды целесообразно использовать модель «Пять сил конкуренции» по Портеру М., интегрирующую оценку таких элементов, как возможность появления на рынке новых конкурентов; угрозы действующих конкурентов; угрозы со стороны товаров-заменителей; сила влияния потребителей; воздействие поставщиков на деятельность организации. Внутренняя среда предприятия включает в себя такие функциональные направления, как персонал, функция управления, маркетинг, производство, финансы, организационная культура. Кроме того, оценку внутренней среды при формировании стратегии целесообразно проводить с позиции создания устойчивых конкурентных преимуществ на существующем рынке. Основным инструментом данного анализа может быть метод VRIO, разработанный Джем Барни, сущность которого заключается в оценке ресурсов и способностей компании по четырем критериям: ценности (value), редкости (rarity), имитируемости / воспроизводимости (imitability) и организованности (organization). Особо подчеркнем, что методическая основа организационной стратегии развития должна исходить из выявления, анализа и оценки стратегических рисков, что можно сделать с помощью метода экспертных оценок, формирования «розы рисков», метода сценариев, а также анализа уязвимости по Ж. Ж. Ламбену. Выбор общего стратегического направления (разработка общей корпоративной стратегии), предусматривающий формирование таких элементов стратегии, как видение, миссия и цели. Видение, миссия, цели и задачи организации тесно взаимосвязаны. Стратегическое видение конкретизирует целевые аудитории, географические и товарные рынки и образ будущего компании. Миссия раскрывает статус организации, освещает ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности и руководства ею. Кроме того, миссия способствует единению внутри системы и созданию корпоративного духа. В методическом плане для осуществления миссии ставятся цели и задачи

функционирования организации. Если стратегические планы и миссия не выражаются в конкретных измеримых и ограниченных во времени целях, то развитие не происходит, а все стратегии остаются нереализованными. Разработка функциональных стратегий, то есть управленческих стратегических планов отдельных функциональных подразделений компании. Каждое структурное подразделение, основываясь на корпоративной стратегии, выбирает стратегию, достижение которой позволит ему участвовать в реализации общей корпоративной стратегии. Функциональные стратегии должны конкретизировать направления достижения целей общей стратегии предприятия и быть скоординированными и единоподчиненными как с общей стратегией компании, так и с функциональными стратегиями других подразделений. Важнейшими элементами стратегического планирования на данном этапе являются стратегия НИОКР, производственная, маркетинговая, финансовая стратегии, а также стратегия управления человеческими ресурсами. Реализация стратегии. Формирование стратегии не должно быть действием, дистанцированным от непосредственной её реализации, в связи с чем важными элементами управления стратегическим развитием организации являются обеспечение высокого качества проводимых процессов и мониторинг эффективности её реализации. Определение эффективности самой стратегии и результатов её реализации должно предусматривать оценку уровня достижения стратегических целей; результативности оптимизации имеющегося потенциала в долгосрочном периоде; обоснованности нормирования ресурсов. Адаптация и трансформация стратегии в соответствии с изменением экзогенных факторов влияния. В динамичных условиях, связанных как с адаптацией к изменившимся экзогенным факторам, так и с исходящим изнутри организации стремлением к изменениям и получению новых конкурентных преимуществ, современные организации сталкиваются с ситуациями, когда назревшие изменения приводят к возникновению и развитию противоречий между сторонниками и противниками нововведений. Для компании, организации, фирмы как системы характерны два противоположных состояния. С одной стороны, система стремится к стабильности, сбалансированности, устойчивости и закрытости, с другой стороны, для развития требуется открытость, динамика, риски, инновационность: подобная бифуркация обостряет процессы внесения изменений в реализацию стратегии, выбора методов

оценки и достижения эффекта. Итак, современные вызовы экономической действительности и процессы развития рыночных отношений требуют от бизнес-структур повышения эффективности стратегического управления, в связи с чем важно правильно выбирать методики, методы и способы формулирования и разработки стратегии с целью дальнейшей эффективной реализации, что становится принципиальным и критериальным признаком эффективного менеджмента организации. Стратегии развития фирмы выбираются по мере необходимости на основе целей и задач рыночного поведения, достигнутой конкурентоспособности, стадий жизненного цикла, ресурсного потенциала развития, отраслевых особенностей и управленческих инициатив специалистов.

Обобщая рассмотренные дефиниции, можем выделить следующие характерные черты:

- ясное понимание места компании во внешней среде;
- отчетливое осознание желаемого будущего (цель);
- оценка внутренних ресурсов компании;
- предложение комплекса мер по поэтапному претворению в жизнь для достижения цели.

Стратегия предприятия всегда связана со стратегией развития на макроуровне. Вопросам стратегического развития на государственном уровне посвящены работы отечественных экономистов Л. В. Абалкина и В. М. Полтеровича.

По мнению Р. Коха, консультанта по вопросам управления (Boston Consulting Group, Bain) и бизнесмена, целесообразным является выделение шести этапов в становлении стратегического менеджмента.

На первом этапе, в конце 1950-х и в 1960-х гг., внимание было сфокусировано на выборе лучшего способа планирования развития крупных фирм, производящих различные товары. Данный период характеризуется процессами децентрализации и диверсификации в основном несвязанного типа. Изучение стратегии и разработка теоретических основ стратегического мышления восходит к работам А. Чэндлера (Alfred Chandler), который определял стратегию как постановку долгосрочных задач и целей, определение направлений деятельности и распределение ресурсов для достижения поставленных целей.

Кроме того, первая половина этого десятилетия знаменуется публикацией в 1960 г. Т. Левитом в «Harvard Business Review» статьи «Близорукость маркетинга», а в 1965 г. – работой И. Ансоффа «Корпоративная стратегия».

Второй и наиболее насыщенный период, приходящийся приблизительно на 1965–1975 гг., был задан матрицей БКГ и ее концепцией портфельного менеджмента.

Микроэкономический подход БКГ был в значительной степени предписывающим, рекомендуя фирмам:

- сфокусироваться на позициях бизнеса, в котором фирма занимала бы или могла бы реально занимать позиции лидерства на рынке;
- распродать остальные направления деятельности;
- сфокусировать внимание в большей степени на наличности, чем на прибыли;
- стремиться к ценовому преимуществу над конкурентами (т. е. иметь более низкие издержки по сравнению с ними);
- действовать в отношении конкурентов таким образом, чтобы они ушли с ключевых прибыльных сегментов фирмы;
- энергично использовать обязательства для финансирования роста, усиления рыночного лидерства и увеличения прибыли акционеров;
- избегать чрезмерного расширения ассортимента изделий, чрезмерной сложности или накладных расходов;

- использовать избыточный денежный поток для диверсификации и применения правил портфельного менеджмента для новой совокупности направлений деятельности.

Третий этап, начавшийся с середины 1970-х гг., был периодом отказа от микроэкономических инструментов стратегического менеджмента. Они все чаще становились атрибутом для разработки стратегий бизнес-единиц, а не основной корпоративной стратегии. Как известно, нефтяной ценовой шок 1973 г. и вслед за ним крах фондовой биржи в 1974 г. повлекли за собой ряд потрясений, в числе которых потеря преимуществ и централизованного планирования, и диверсификации многопрофильных компаний. Так, например, GE и Siemens вынуждены были признать работу своих отделов стратегического планирования неудовлетворительными. В это же время наиболее востребованными в стратегическом менеджменте стали работы Г. Минцберга «Природа управленческого труда» и И. Ансоффа «Стратегическое управление».

Четвертый этап стратегической мысли, как пишет Р. Кох, продолжающийся с 1973 г. до настоящего момента, характеризуется критикой чрезмерной ориентации на БКГ. На данном этапе стала особо подчеркиваться роль интуитивного, адаптивного и творческого аспектов стратегии. Наиболее яркими представителями этого направления стали Г. Минцберг «Природа управленческого труда» («The Nature of Managerial Work») и К. Омае.

Пятый этап, который пришелся на 1980-е гг., знаменуется вновь усилением микроэкономического анализа. В этот период преобладают мысли М. Портера. Именно он дополнил структуру конкурентного преимущества БКГ, включив структурные отраслевые факторы (опасность появления новых конкурентов, товаров-заменителей, способность покупателей и поставщиков торговаться). М. Портер систематизировал более ранние труды экономистов в области стратегического менеджмента и дополнил их своим видением достижения конкурентного преимущества.

Шестой этап – 1990-е гг. – представляет собой новый взгляд на компетенции фирмы, ее амбиции и убеждения. Основными представителями

нового понимания стратегии как определения, создания, стимулирования и укрепления амбициозных навыков и способностей фирмы являются [85; 86]. На первый план выходят такие инструменты стратегического менеджмента, как основанная на времени конкуренция времени, т. е. предоставление товара покупателю в максимально короткие сроки; акцент на ограничении товарного ассортимента; аутсорсинг; роль цепочки создания ценности, где фирма может иметь преимущество. Для того чтобы уменьшить издержки, ставится акцент на организационной структуре как факторе, определяющем способность организации сблизиться с покупателем и реагировать на его запросы соответствующим образом.

Отметим, что создание и использование стратегии в управлении не является гарантией успешности фирмы. Однако она всегда вносит четкое видение миссии, целей и задач компании, т.е. некую определенность и последовательность действий.

Таким образом, констатируем, что при наличии огромного массива информации относительно стратегии и стратегического менеджмента не выработалось единого понимания этих терминов. Добавим, что в разные периоды времени разрабатывались и внедрялись различные стратегии, соответствующие духу и реалиям своего времени.

Особый интерес представляет период второй половины XX в., когда в свет вышли яркие и пионерские работы, посвященные стратегии управления и планирования, таких авторов, как А. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф.

Работа профессионального историка бизнеса А. Чандлера стала поистине хрестоматийной. Самым главным постулатом, многократно подтверждающимся и опровергаемым, стало положение о том, что стратегия определяет структуру.

А. Чандлер анализировал компании DuPont, General Motors, Standard Oil (Exxon), Sears, которые ввели новую организационную структуру в 1920–1930-е гг. В основе диверсифицированных компаний (multidivisional company) находились подразделения, усилия которых были сконцентрированы на специфических продуктовых линиях и географических регионах. Впоследствии

такая «организационная инновация» получила название М-структуры. Каждое подразделение включало работников, выполняющих все функциональные задачи: разработку, изготовление и распределение конкретной продуктовой линии, имеющей потребителей в определенном сегменте рынка. Таковы реалии жизни, когда узкоспециализированное предприятие с централизованной структурой управления, прототипом которого явилась булавоочная фабрика Адама Смита, вырастает в гигантскую многопродуктовую, многофункциональную, мультирегиональную корпорацию.

Вот как характеризует проблемы централизованной компании А. Чандлер: «Отсутствие времени, информации и психологической готовности к принятию глобальной предпринимательской ответственности не обязательно были серьезными препятствиями в тех случаях, если базовые виды деятельности компании оставались стабильными, т. е. ее источники сырья и поставщики, ее технология производства, ее рынки и сущность ее продуктов и продуктовых линий оставались относительно постоянными. Но там, где появление новых функций или новых продуктовых линий, расширение географии деятельности привели к значительному росту административных решений всех типов, менеджеры высшего звена оказались перегруженными работой, и их административная деятельность стала менее эффективной. Это возросшее давление в свою очередь создало потребность построения или принятия сложной диверсифицированной структуры с генеральным офисом и автономными операционными подразделениями».

К. Эндрюс дополнил и обогатил теорию А. Чандлера, впервые предложив разграничение стратегии корпоративного и бизнес-уровня. Под корпоративной стратегией понимается широкий круг решений, связанный с определением целей и задач фирмы, ее политики и планов реализации, а также с выбором видов бизнеса в своей деятельности, экономических и организационных моментов функционирования всего предприятия. Под бизнес-стратегией подразумевается то, как организация будет конкурировать и позиционировать себя в конкретном бизнесе. Следует добавить, что именно Гарвардская школа менеджмента с

участием К. Эндрюса предложила SWOT-анализ, заключающийся в определении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, в качестве инструмента для руководителей компании. Таким образом, по замечанию Дж. Мура компания стала рассматриваться как открытая система.

Как подчеркивает В. Каткало, несмотря на огромный вклад, внесенный в развитие стратегического управления А. Чандлером и К. Эндрюсом, невозможно обойти стороной и работы И. Ансоффа, обосновывающие более формализованный и аналитически более четкий подход при формировании стратегий развития.

И. Ансофф критиковал принцип простой экстраполяции трендов прошлого для долгосрочного планирования, так как чаще всего фирмы действуют в условиях высокой неопределенности будущего. Вместо этого им было предложено стратегическое планирование, суть которого сводилась к изменению направления анализа: от будущего к настоящему. Ученый расширил модель А. Чандлера «стратегия – структура» следующими группами стратегических решений:

- стратегические – о продуктах и рынках;
- административные – об организационной структуре и распределении ресурсов;
- оперативные – о бюджетировании и контроллинге.

Выдвинутые идеи И. Ансоффа, безусловно, обогатили опыт мирового экономического сообщества, однако «нефтяной» шок не позволил считать их истиной в последней инстанции. Г. Минцберг в свою очередь отмечал роль «спонтанных» стратегий, которые не рассматривались в рамках высокого формализационного подхода И. Ансоффа. Критике подверглись и идеи А. Чандлера с К. Эндрюсом в работах Т. Питерса.

Впрочем, и современные экономисты-теоретики всегда обращаются к этим непревзойденным трудам, дополняя и расширяя границы понимания модели «стратегия – структура». Одним из них является Дж. Гелбрейт.

Таблица 1.2 – Соотнесение стратегии и структуры

Стратегия	Структура
Расширение выпуска	Административно-хозяйственная
Географическая сеть	Местные штаб-квартиры
Вертикальная интеграция	Дивизиональный центральный офис
Диверсификация	Главный офис, объединяющий дивизиональные
Интернационализация	Трехмерная матричная
Фокус на покупателях	«Вперед/обратно» и четырехмерная матричная

Концептуальные основы стратегий, развернутые в работах А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа, не могли дать четких руководств к действию для управленцев во второй половине XX в., когда усилились процессы конгломератизации в США. Диверсификация основного бизнеса (в том числе с другими видами бизнеса, абсолютно технологически не связанными) осуществляется в целях снижения рисков потери выручки в зависимости от конъюнктурных особенностей различных рынков, на которых действует организация.

При всех инновационных предложениях относительно структуры компании не найдено чисто организационное решение, позволяющее сглаживать противоречия между специализацией и интеграцией.

Наилучшими инструментами для оценки портфеля диверсифицированной компании мировой теорией и практикой предложено несколько типов матриц. К наиболее известным и часто используемым относятся матрица роста (Boston Consulting Group – BCG); матрица привлекательности отрасли – сильные стороны компании (General Electric – GE); матрица жизненного цикла отрасли Хофера – Литтла, матрица МакКинзи и др.

Академическая и прикладная литература по вопросам стратегического менеджмента, как правило, посвящена стратегии на уровне бизнес-единицы: как бизнес-единица позиционируется на рынке и как она использует свои возможности, чтобы получить конкурентные преимущества.

«Успешная стратегия корпорации – это не произвольная совокупность разрозненных строительных блоков, а тщательно сконструированная система взаимосвязанных частей. В настоящей корпоративной стратегии все элементы (ресурсы, бизнес-единицы и организация) находятся в стратегическом соответствии. Это соответствие обусловлено сущностью ресурсов фирмы – ее специальными активами, знаниями и способностями».

Как показывает практика в области стратегического менеджмента специализированные компании являются более эффективными по сравнению с диверсифицированными. Эффективность данных предприятий выражается в более высоком качестве продукции, производительности труда, в более быстрых темпах развития.

Об этом свидетельствуют исследования Ф. Лихтенберга, проанализировавшего 17 000 американских заводов.

Главный вывод, к которому пришел ученый, – диверсификация отрицательно сказывается на производительности труда и, как следствие, на прибыльности компаний.

Динамика развития бизнеса также находится в тесной связи со специализацией. Об этом, например, говорят результаты изучения истории около 50 компаний консалтинговой группой McKinsey. Таким образом, 100-процентный темп роста достижим при фокусе компании на одном товаре или услуге. Среди диверсифицированных фирм таких значительных темпов роста продаж достигнуто не было.

Эффективность специализированных компаний по сравнению с диверсифицированными определена несколькими причинами:

- во-первых, деятельность менеджмента специализированных компаний концентрируется в одной области;
- во-вторых, в специализированных компаниях не происходит распыления ресурсов (временных, финансовых) по множеству направлений деятельности;

- в-третьих, структура бизнеса в случае специализированных компаний болееупорядочена;
- в-четвертых, в этих компаниях нет «пожирателей прибыли», то есть тех бизнес-направлений, которые спонсируются в рамках диверсифицированных структур.

История становления многих известных мировых компаний являются собой пример перехода от стратегии специализации к стратегии диверсификации и обратно в различные периоды времени.

На сегодняшний день известно множество определений термина «конкурентоспособность», или «конкурентный статус фирмы».

Согласно И. Ансоффу, «конкурентный статус предприятия» – это характеристика конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос, какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами. Конкурентные преимущества позволяют ответить на вопрос, какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции. Конкурентный статус предприятия является функцией уровня его конкурентных преимуществ.

Конкурентный статус предприятия основывается на его конкурентных преимуществах. Они достигаются при эффективном использовании разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Отдельно взятое предприятие вбирает в себя большое многообразие свойств (характеристик). В процессе анализа удобно их агрегировать в однородные группы. Важно также грамотно выбрать методику оценки сведенных в группыколичественных и качественных характеристик. Оценка конкурентоспособности промышленной компании по всем группам показателей очень трудоемка. Именно поэтому в зависимости от целей анализа; практической возможности получения нужной информации рассматриваются не все, а более важные группы показателей. Наибольшую популярность получили методы оценки конкурентоспособности, представленные ниже в таблице1.3.

Таблица 1.3 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия по группам

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
Матричные методы: матрица БКГ; матрица Портера; матрица «Привлекательность рынка / конкурентоспособность» (модель GE/McKinsey); матрица «Привлекательность отрасли / конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); матрица «Стадия развития рынка / конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); матрица «Стадия жизненного цикла продукции / конкурентная позиция» (модель ADL/LC)	Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали – относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке	Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований
Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия	Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые и квалитетрические методы, в основе большинства из которых лежит нахождение соотношения цена-качество. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности	Преимущества: учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его товара/услуги. Недостатки: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности

Продолжение таблицы 1.3

<p>Методы, основанные на теории эффективной конкуренции</p>	<p>Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов</p>	<p>Преимущества: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Недостаток: основу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом</p>
<p>Комплексные методы</p>	<p>В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться</p>	<p>Преимущества: учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности фирмы, но и его возможную динамику в будущем. Недостаток: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности, в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов</p>

Кроме рассмотренных в таблице методов визуально удобно воспринимается многоугольник конкурентоспособности на основе сопоставления деятельности конкурентов, например, на рисунке 1.1.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.



Рисунок 1.1 – Многоугольник конкурентоспособности

Такой же анализ проводится и для конкурентов. Сравнение полученных результатов помогает выявить сильные и слабые стороны промышленного предприятия.

В действительности выбор конкурентоспособной стратегии очень сложен, так как зачастую преследуются одновременно взаимоисключающие цели. Отдельно стоит вопрос о выборе показателей-ориентиров для опережающего развития. Отметим, что понятие «конкурентоспособность» промышленного предприятия тесно связано с понятием «эффективность» деятельности предприятия.

В процессе изучения литературы по рассматриваемому вопросу было обнаружено большое количество трактовок.

В общем виде для определения эффективности используют показатели, при помощи которых проводится анализ, сравнение и

оценке деятельности компании.

Одни авторы определяют эффективность предприятия через группу относительных показателей, где главным является рентабельность.

В российской практике, наиболее часто используемой является система показателей, предложенная Г.В. Савицкой:

1. Показатели, характеризующие темпы развития предприятия, такие как темпы прироста совокупных активов, объема продаж, прибыли, собственного капитала.

2. Показатели, характеризующие уровень доходности бизнеса, такие как рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, коэффициент окупаемости затрат.

Впрочем, данная система не является идеальной и не учитывает всех характеристик, влияющих на эффективность их деятельности. В этой связи, например, авторы И.В. Кальницкая и М.В. Максимочкина дополняют этот список новыми показателями.

Данный показатель должен постоянно находиться под контролем руководства организации, так как его значение позволяет сделать вывод об эффективности реализации стратегических и операционных целей предприятия. Особый интерес к уровню доходности организации проявляют инвесторы. Стабильный темп прироста выручки весьма благоприятно сказывается на инвестиционном климате хозяйствующего субъекта. Таким образом, систематический рост дохода говорит об эффективной системе менеджмента в организации, умении руководства грамотно наладить производственную и сбытовую деятельность, а также о положительной тенденции по предприятию в целом.

Отметим некоторые проблемы в методах и показателях оценки конкурентоспособности и эффективности промышленного предприятия.

1. Многие методы являются достаточно абстрактными. Это не позволяет дать сколько-нибудь точную количественную оценку того или иного предлагаемого параметра. Таким образом, снижается возможность

математической обработки вводимых категорий, а значит – и адекватной оценки конкурентоспособности предприятия.

2. Объединение разноразмерных и неоднородных показателей (к примеру, уровня производительности труда и вероятности банкротства предприятия) в единый показатель конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Для сопоставимости экономисты предлагают различные коэффициенты, определяющие весовое значение каждого из оцениваемых факторов, а заодно и приводящие в порядок размерность показателей. Таким образом, такие оценки весьма условны. Они основаны на заключениях экспертов и не могут претендовать на универсальность использования. Нет цифровых механизмов формирования оценки конкурентного статуса промышленного предприятия; конкурентоспособности различных хозяйствующих субъектов.

3. На сегодняшний день не выработан метод или механизм оценки конкурентного статуса предприятия, позволяющий избегать проблемы оценки географических границ того или иного рынка и различных экономических условий функционирования.

4. Наиболее простым и одновременно информативным показателем оценки эффективности и конкурентоспособности, на наш взгляд, является темп прироста выручки промышленного предприятия. Он характеризует успешность работы как предприятия в целом, так и его менеджмента. Именно на прирост выручки реагируют и стратегические инвесторы.

Отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них.

ОТЗЫВ

Направление подготовки 38.06.01 Экономика

Кафедра Экономика и финансы

Форма обучения очная

Срок обучения в соответствии с ФГОС – 3 года

Кафедра Экономика и финансы

[illegible]

Научный руководитель _____ « » _____ Г.