

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### *IMPROVEMENT OF METHODS OF STRATEGIC PLANNING AT THE EXAMPLE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES*

ВОЛОВИКОВ БОРИС ПЕТРОВИЧ (*Volovikov Boris*),  
Omsk Institute (branch) Russian State Trade Economic University

**Аннотация :** *Статья посвящена одному из ключевых моментов стратегического планирования, связанных с информационной поддержкой принятия управленческих решений. Предлагаемый в статье алгоритм позволяет повысить эффективность процесса стратегического планирования и служит основой для создания программного продукта. Методика стратегического планирования была апробирована при формировании базовой стратегии развития одного из крупных промышленных российских предприятий.*

**Ключевые слова :** *Стратегия предприятия, критерии выбора оптимальной стратегии, целевой подход, эффективность стратегического планирования, факторный анализ.*

**Abstract :** *The article is devoted to one of the key moments of strategic planning, associated with the information support of managerial decision making. The proposed in the article the algorithm allows to increase the efficiency of the strategic planning process and serves as the basis for creation of the software product. Methodology of strategic planning was tested in the formation of the basic strategy of development of one of the largest russian industrial enterprises.*

**Keywords :** *The strategy of the company, the criteria for selecting the optimal strategy, targeted approach, the effectiveness of strategic planning, factor analysis.*

*JEL Classification: M 11;*

*Preliminary communications; Recived: October 12, 2010*

#### 1. Введение

Стратегическое планирование промышленного предприятия имеет ряд особенностей. В первую очередь, важную роль в планировании играет отраслевой анализ, причем отличительные черты каждой отрасли накладывают определенный отпечаток на концепцию стратегического развития самого предприятия [1]. При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования является хозяйственная отрасль – совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами и услугами. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных сегментов. Второй важной особенностью, определяющей эффективность стратегического планирования, является

организация производственной структуры, выраженная в перераспределении производственных мощностей [2]. В периоды резкого спада, обусловленного кризисами и падением спроса, целесообразно применять стратегии аутсорсинга, позволяющие сократить постоянные издержки предприятия. При резких скачках потребительского спроса предприятие вынуждено искать дополнительные производственные мощности. Вариантом решения этой проблемы является лизинг размещения заказов на производственных площадях других предприятий. Примером служит ситуация на российском рынке счетчиков газа, когда резкий спрос, вызванный изменением законодательства на федеральном уровне, вынуждает производителей увеличить объемы производства этих приборов. Если производство не успело подготовиться к такому повороту событий, то необходимо пред-

принимать срочные меры по обеспечению выполнения производственной программы.

Другой важной характеристикой, определяющей стратегическое развитие промышленного предприятия, является инновационная составляющая, которая на сегодняшний день является определяющей для всего стратегического развития предприятия. В первую очередь, это относится к технологиям и продукту. Обе составляющие формируют конкурентные преимущества предприятия, а необходимость постоянного их усовершенствования предопределяет содержание всей концепции стратегического развития.

Целью исследований является совершенствование методологической базы формирования стратегии производственного предприятия. Для достижения намеченной цели были поставлены следующие задачи: а) анализ существующих матричных методов, применяемых в стратегическом планировании, б) корректировка существующих и разработка новых методик стратегического планирования с применением оптимизационного подхода и в) реализация предлагаемых методов на примере конкретного крупного промышленного предприятия. Объектом исследований выбраны методы стратегического планирования, а предметом – деятельность промышленного предприятия по разработке стратегических планов развития. В дальнейшем в качестве базового предприятия было выбрано одно из крупных российских предприятий производителей систем радиосвязи, являющееся одним из лидеров в отрасли.

## **2. Обзор матричных методов стратегического планирования**

Новым и важным этапом в развитии матричных методов стратегического менеджмента стало появление инструментов планирования, принимающих во внимание технологическую компоненту. Адаптация к производству новых матричных методов потребовала усложнения методик и создания комплексных программ, учитывающих, в том числе и синергию. Одной из таких интересных разработок стала матрица консультационной компании Arthur D. Little. Являясь продолжением упомянутых ранее портфельных матриц, матрица в развернутом виде рассмат-

ривает конкурентное положение предприятия, выделяя пять, а Маркова В. Д. в своих работах добавляет еще одну позицию. По оси абсцисс откладывается относительная конкурентная позиция, а по оси ординат определяются стадии жизненного цикла отрасли. Алгоритм стратегического выбора аналогичен предыдущим матрицам, но дополнен определением финансового вклада каждой СЕБ в корпоративный портфель, отраженный на матрице в виде соответствующего показателя, выраженного, например, величиной объема продаж единицы бизнеса в общем объеме продаж всей компании. Позволяя определить конкурентное положение СЕБ на каждой стадии жизненного цикла ее отрасли, Arthur D. Little рекомендует определенную стратегию, и что очень важно, на основе показателей производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Переход от стратегического к оперативному планированию подчеркивает практическую значимость данного метода. Учет жизненного цикла отрасли обеспечивает гибкость процедуры выбора стратегий предприятия, производящего высокотехнологическую продукцию, Периодичность смены технологий обуславливают необходимость своевременной реализации выбранной стратегии. Метод располагает набором альтернативных стратегий, включающих прямую, обратную интеграцию, снижение себестоимости и т. д. (всего 24 стратегии). В зависимости от конкурентной позиции и этапа жизненного цикла отрасли для каждой СЕБ предлагается комплект стратегий (как правило, 8-10), а всего рассматривается 20 сочетаний конкурентной позиции и стадии жизненного цикла. Положительной характеристикой метода являются прогнозы по распределению прибыли, денежных потоков и инвестиций. Именно эти прогнозы совместно со стратегиями определяют практическую значимость метода. При этом следует заметить, что метод не содержит указаний по выбору наиболее эффективной стратегии, а рекомендации по планированию финансовых показателей носят слишком обобщенный характер.

Несмотря на некоторые недостатки, матрицы стратегического планирования широко применяются в системе стратегического управления. Следует поподробнее остановиться на тех серьезных проблемах, которые затрудняют применение вышеперечисленных матриц. Во-первых, матрицы SWOT предшествуют матрицы возможностей и

угроз. Результаты анализа этих факторов внешней среды являются базой для разработки основной стратегии предприятия и здесь важно иметь конкретное представление о том, какие возможности и угрозы необходимо реализовать в первую очередь, а какие в перспективе. Как это сделать, не указано ни в одной методике, хотя трудно недооценить значимость этого шага, т.к. на базе этих факторов строится стратегическая политика предприятия. Во-вторых, при использовании портфельных матриц таких как МакКинзи, Shell и других, основанных на многофакторном анализе, возникает необходимость оценки значимости того или иного показателя эффективности бизнеса организации. Рекомендуемый метод экспертных оценок, по мнению автора, является весьма субъективным инструментом, обладающим высоким уровнем погрешности. Его скорее следует использовать в крайних случаях, когда с помощью методов моделирования невозможно оценить ситуацию. Проведенная оценка методов стратегического анализа позволила выделить недостатки, присущие матричным методам:

- Большинство матричных методов обладают субъективным подходом к принятию решения о позиционировании возможностей, угроз, к определению значений ключевых факторов успеха при построении портфельных матриц и требуют значительной доработки;
- Портфельные матрицы не отражают адекватную реальность ситуации, например, при построении матрицы БКГ по одной из осей определяется динамический показатель - темп роста отрасли, а по другой – статический, относительная доля рынка, которая тоже может значительно меняться во времени как и темп роста;
- В стратегическом планировании до сих пор отсутствует методика, позволяющая охватить все этапы разработки стратегии с учетом изменяющейся среды и внутренних особенностей диверсифицированного предприятия

Вышеперечисленные недостатки, ограничивающие применение матриц, ставят перед менеджером задачу разработки методик

оценки значимости факторов внешней среды и показателей оценки бизнеса предприятия.

### 3. Применение целевого подхода при формировании стратегии

Ранее рассмотренные матричные подходы основаны на субъективной оценке значимости факторов и вероятности их реализации. Как определить степень влияния каждого фактора, а также последствия и вероятности их реализации – задача, решение которой предлагается решать методом экспертных оценок. Крайне неудобный с точки зрения конфиденциальности, а также организации его проведения, этот метод не дает достоверных результатов. Вариант SWOT-анализа, предлагаемый Виханским О. С. [2], основан на составлении (как одного из возможных вариантов) стратегии на базе двух факторов: фактора внешней среды и внутреннего, характеризующего ресурс организации. При реальном поиске большинства изданных на основании такого сочетания стратегий представляют абсурдные формулировки не пригодные для стратегического планирования, а самое главное, из-за большого количества предлагаемых стратегий невозможно определить, какую стратегию принять в качестве базовой.

Для устранения этих недостатков предлагается применять целевой подход, основанный на выборе тех внешних факторов, которые оказывают наибольшее влияние на цель организации, выраженную количественным показателем [5-7]. Именно выбор возможностей, наиболее «привлекательных» для организации позволяет определить вектор оптимального стратегического развития предприятия. Выполнять эту процедуру предлагается путем отсева тех факторов, которые для предприятия не представляют большого интереса либо из-за их малой значимости, либо из-за отсутствия достаточного количества ресурсов предприятия для их реализации. Применяемая в ряде случаев система сбалансированных показателей предназначена скорее в качестве инструмента стратегического управления предприятием и предполагает уже наличие внешней стратегии. Установка стратегических целей подразумевает дальнейшую корректировку в процессе их выполнения с учетом обратных связей с окружающей средой. Определению оптимальной стратегии поведения организации во внешней среде посвящена предлагаемая методика [4].

Сначала рассмотрим определение степени влияния каждой возможности на показатель цели организации на конкретном примере. Представим ситуацию, в которой организация ставит целью добиться повышения рентабельности до 20%, рассматривая при этом следующие возможности: расширение доли рынка, снижение транспортных издержек, расширение ассортимента более выгодными позициями, возможность повышения цены, обоснованное высокими конкурентными позициями продукта, снижение затрат, связанных с хранением готовой продукции (за счет внедрения современных систем планирования запасов).

На рис. 1 представлена блок-схема методики стратегического анализа внешней среды с учетом ресурсного потенциала организации. На первом этапе определяем все возможные факторы внешней среды, способные оказать влияние на организацию. Среди выбранных факторов выделяем те, которые оказывают позитивное влияние (возможности) и негативное (угрозы). Необходимо помнить, что в любой момент возможность в случае использования ее конкурентом может превратиться в угрозу. Второй этап посвящен формализации целей и возможности, т.е. приведения их к виду удобному для анализа. В принципе возможность формализовано может быть представлена одним или набором

следующих показателей:  $V$  – выручка,  $Z$  – затраты (расходы), либо и то и другое. Практически все возможности внешней среды могут быть формализованы в виде количественных показателей. Цели предприятия в соответствии требованиями, предъявляемыми к целям (система SMART), должны быть представлены количественными показателями. Таким образом, цели предприятия и возможности приводятся к общей системе и могут быть совместно рассмотрены для дальнейшего анализа.

Ранжирование по чувствительности показателей целей организации к факторам внешней среды проводим для каждой возможности. Для каждой возможности определим, насколько эффективнее может быть достигнута поставленная цель, т.е. при одних и тех же затратах ресурсов определяем, какая из возможностей быстрее приведет нас к поставленной цели. Чувствительность в этом случае отождествляется со степенью влияния фактора на организацию. Степень влияния опосредована через количественные показатели цели предприятия. На следующем этапе проводим оценку ресурсов организации. Целью этапа является определение во-первых, достаточности ресурсов для реализации возможностей (не исключено, что часть возможностей будет просто исключена из-за недостаточности ресурсов), во-вторых, количества ресурсов необходимых для отражения угроз со стороны внешней среды.

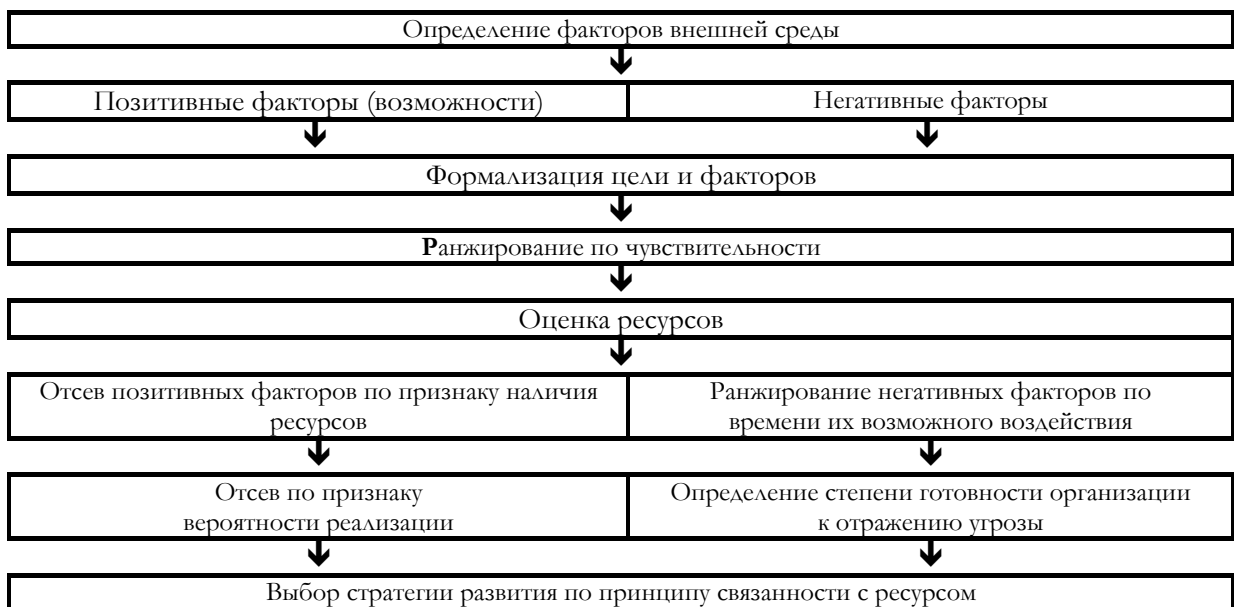


Рис. 1 Блок-схема стратегического анализа, основанная на целевом подходе

В процессе проверки ресурсного обеспечения необходимо в первую очередь определить количество и наименование тех ресурсов, с помощью которых планируется реализация возможности. Количественную оценку вероятности реализации возможностей можно осуществить с помощью метода Z-статистики, позволяющей рассчитать вероятность события (реализации возможности) по вероятностям и результатам предыдущих событий. Что касается угроз, то нас интересует не столько степень вероятности их воздействия, сколько готовность организации к их отражению. Наиболее опасной следует считать угрозу, которая в один и тот же промежуток времени воздействия способна нанести наибольший вред организации, т.е. «удалить» от цели. Чем дальше мы окажемся от показателя цели в результате реализации угрозы, тем наиболее опасной следует считать угрозу. На основании отобранных возможностей, представляющих наибольший интерес для организации, выполнение которых «подкреплено» наличием ресурсов, формируется стратегия развития организации.

Что касается угроз, то оборонительная стратегия, сформированная на базе наиболее опасных угроз и ресурсов, позволяющих их отразить, в реальной действительности не может являться базовой. Трудно себе представить организацию, смысл существования которой сводится только к защите от внешних угроз. Наиболее приоритетной будет стратегия развития, предполагающая дальнейший рост организации. В результате проведенного анализа согласно представленной методике, составляется приоритетный перечень возможностей с указанием связанных с ними ресурсов, позволяющих их реализовать. На основании этих элементов и составляется стратегия развития. Для формирования оборонительной стратегии предлагается перечень угроз, полученный по данной методике и связанных с ними ресурсов, применить для составления стратегии. Полученные в результате такой методики стратегии являются определяющими и рекомендуются в качестве составляющих оптимального пакета стратегий. Уже на этом этапе применима процедура оптимизации путем отсеивания малозначимых факторов и выявления наиболее влияющих на бизнес организации и на основе

которых в дальнейшем будет формироваться базовая стратегия.

Первичный стратегический анализ проведем на примере предприятия производителя систем радиосвязи с использованием метода сопоставления внешних факторов среды и внутренних ресурсов предприятия. Известный в литературе метод SWOT – анализа предполагает изучение и анализ возможностей и угроз, исходящих из внешней среды и их взаимосвязь с внутренним состоянием предприятия, но при этом отсутствует методика, позволяющая минимизировать затраты, связанные с выбором наиболее перспективных для предприятия направлений и наиболее опасных угроз. Предлагаемая ниже процедура оптимального поиска позволяет среди всех, определенных в результате изучения факторов, выбрать наиболее значимые, на базе которых можно будет сформировать основные стратегии. Достоинство SWOT – анализа заключается в том, что в зависимости от ситуации во внешней среде и внутреннего состояния организации можно предусмотреть как минимум четыре базовые стратегии, определяющие дальнейшее развитие. Сформулируем основные внешние и внутренние факторы, определяющие стратегии дальнейшего развития на примере «Радиозавода».

### 3.1 Возможности

Предварительный анализ рынка систем радиосвязи позволил выделить следующие возможности для завода:

- Завоевание дополнительной доли рынка; такое утверждение обосновано анализом показателей динамики роста продаж завода, наличием недавно внедренных инновационных решений, а также усилением конкурентной позиции предприятия на рынке связи в целом.
- Выход на новые для завода рынки продукции общетехнического спроса, а конкретно появилась реальная возможность интегрироваться в структуры ОАО Газпром и ОАО РЖД. Появившаяся возможность позволяет предприятию в ближайшем будущем сделать прорыв в сегменты систем радиосвязи, предназначенные для обеспечения связи при освоении и эксплуатации нефтяных и газовых месторождений, а также решать такие проблемы связи, возникающие в аварийных ситуациях, когда повреждены основные стационарные линии связи.

□ Не менее привлекательным для предприятия остается рынок систем учета энергоресурсов, для которых основная перспектива заключается в освоении новых географических рынков, например, дальневосточного рынка. Основным конкурентным преимуществом будет конечная для потребителя цена, включающая не только стоимость прибора, но и стоимость услуги по его монтажу и сервисному обслуживанию. При таком подходе к оценке показателя цена – качество продукция завода будет вполне конкурентно-способной.

Сложной задачей является определение степени влияния каждой возможности на деятельность предприятия. Предлагаемый вариант решения этой задачи – оценка степени влияния через заранее определенные цели, например, целью предприятия является повышение рентабельности, тогда задача оценки степени влияния сводится к выявлению той возможности, реализация которой наибольшим образом приведет к улучшению этого показателя. Заранее сложно предугадать, насколько возрастет рентабельность при полной реализации каждой возможности из-за неопределенности суммы договоров и, следовательно, конечного достигаемого эффекта, но с помощью известных программных продуктов эта задача облегчается.<sup>1</sup> Предлагается провести факторный анализ, позволяющий оценить значимость каждого фактора путем установления прямой зависимости аналитическим путем. К примеру, для оценки возможности захвата дополнительной доли на рынке МКС<sup>2</sup> следует рассчитать величину дополнительных затрат, необходимых для выполнения этого стратегического маневра, а также тот прирост выручки, который планируется получить в результате реализации этого шага.

Планируемые показатели определяют тот порог рентабельности, увеличение которого допускает реализация возможности захвата дополнительной доли рынка МКС. Обозначим эту величину **Rel<sub>1</sub>**. Аналогично для двух других возможностей оценим тот предел увеличения рентабельности, к которому приведет реализация каждой возможности и обо-

значим планируемые достигаемые значения **Rel<sub>2</sub>** и **Rel<sub>3</sub>**. Проведя сравнительный анализ, можно расставить в убывающей последовательности все полученные значения рентабельности и по оценке степени влияния каждой возможности выбрать тот вариант, использование которого приведет предприятие к достижению поставленной цели. Но так как нас больше интересует динамика изменения рынка и те последствия, которые могут оказать влияние на организацию, то сравнение целесообразнее проводить с применением методов функционального анализа по следующей методике. На основе статистических данных изменения емкости рынка МКС по временным интервалам можно построить модель, выраженную в виде следующей функции  $y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ , в которой аргументами являются факторы в большей степени влияющие на емкость рынка: уровень конкуренции, политические события и другие. В связи с этим можно сделать вывод о том, что наиболее перспективным будет рынок, развитие которого несет наибольшие перспективы для организации в ближайшем будущем; либо это будет рынок мобильных комплексов связи, либо новые рынки продукции общетехнического назначения. Хотя для принятия окончательного решения необходимо проводить оценку динамики роста рынка, а не его текущего состояния. В таблице 1 в строке «планируемые затраты» приведены суммарные значения затрат предприятия в случае, реализации возможности захвата лидирующих позиций в сегменте МКС. Все данные, указанные в таблице, получены на основании результатов маркетинговых исследований, проводимых отделом маркетинга предприятия.

В качестве ориентира позиции лидера, которую предприятие наметило завоевать принято значение доли, которую занимает главный конкурент 1, равную 43,8%. В объемах продаж эта позиция оценивается суммой в 1669965490 руб. Выход на новые рынки требует предварительного изучения некоторых характеристик: емкости и привлекательности. Оценка возможного экономического эффекта от реализации возможности захвата новых географических рынков в сегменте газовых счетчиков проводилась с учетом прогнозов емкости рынка и перспективы роста объемов производства Радиозавода.

По результатам количественной оценки можно сделать следующие выводы:

<sup>1</sup>Исследования были проведены с использованием программы ProjectExpert

<sup>2</sup>Мобильные комплексы связи

- наиболее значимой с точки зрения степени влияния на предприятие, на его стратегическую цель – повышение рентабельности, можно выделить возможность завоевания лидирующих позиций в сегменте МКС, реализация этой возможности позволяет предприятию достичь наибольшего приближения к поставленной цели;
- при формировании базовой стратегии предприятия следует выделить эту возможность, которой следует воспользоваться в первую очередь, можно заранее прогнозировать положительный результат, исходя из самой ситуации – предприятие работает на уже освоенном и поддающемся прогнозированию рынке, занимая уже сейчас твердые и высокие позиции;
- остальные возможности следует учитывать по степени важности их для предприятия при составлении стратегического плана развития; их использование предоставляет возможность увеличения экономических показателей предприятия за счет дополнительного синергического эффекта.

Табл. 1 Количественная оценка степени влияния возможностей

Показатели степени достижения поставленной цели	Возможности		
	Расширение доли предприятия на рынке МКС	Выход на качественно новые рынки систем связи	Захват части рынка газовых счетчиков
Планируемые затраты, тыс. руб.	1252.937	758744	970
Ожидаемый рост продаж на этом сегменте, тыс. руб.	1669.965	905440	1091
Возможно достигнутое значение рентабельности, %	33.28	19.5	12.4

### 3.2 Угрозы

- Одна из наиболее опасных для предприятия угроз исходит от конкурента, занимающего лидирующую позицию в сегменте. Угроза состоит в том, что, обладая инновационными конкурентными преимуществами, предприятие–конкурент может «перехватить» у предприятия часть заказов, и тем самым повлиять на выручку предприятия. Степень влияния угрозы будет определяться величиной уменьшения тех показателей хозяйственной деятельности «Радиозавода», которые определены целями. Поэтому в первую очередь необходимо определить, насколько реализация этой угрозы может повредить предприятию. Выполнить это возможно следующим образом, Предварительная оценка рынка заказов позволяет оценить вероятность того, какие из потенциальных заказчиков по различным причинам склонны к заключению контрактов именно с конкурентом -лидером, а не с Радиозаводом и рассчитать возможное снижение объема заказов. Степень влияния и вероятность появления позволяют классифицировать угрозы согласно методике, представленной в предыдущей главе. Если сбываются самые отрицательные прогнозы и Радиозавод все же потеряет часть заказов, то объем продаж уменьшится на величину  $\Delta V_1$ . Для выявления наиболее опасной с точки зрения ущерба и вероятности появления для «Радиозавода» угрозы рассчитаем возможное изменение показателя объема продаж для остальных угроз.
- Угроза захвата доли рынка газовых счетчиков главным конкурентом компанией «Бетар». Учитывая сильные позиции этого предприятия можно предположить, что и этот конкурент вполне обладает возможностью организовать стратегический маневр по захвату других географических рынков, да и расширения зоны своего влияния на традиционном рынке тоже. При наличии информации о наращивании конкурентом производственных мощно-

стей, о закупке нового оборудования, одополнительном переоснащении и модернизации производственных площадок можно определить, на какую долю рынка может рассчитывать конкурент и, следовательно, какую долю может потерять «Радиозавод». Обозначим эту величину как  $\Delta V_2$ . Вероятность реализации такой угрозы определяется субъективными факторами и скорее зависит от качества и достоверности информации, которой обладает «Радиозавод».

- Одной из угроз, способных привести к сбою и срыву контракта, является зависимость от поставщиков; современные рыночные условия и юридическая грамотность при оформлении контрактов на поставку позволяют свести до минимума потери от недопоставки, от некачественных поставок комплектующих и сырья, а также от срыва сроков поставок. Наличие опыта ведения коммерческой деятельности с поставщиками и длительность пребывания предприятия на рынке систем связи, позволяет снизить вероятность реализации такой угрозы, но все же возможно влияние на показатели конкурентоспособности «Радиозавода». Возможный рост цен, сбой производства у самого предприятия – поставщика диктуют необходимость внедрения стратегии обратной интеграции, т.е. поглощения «Радиозаводом» предприятий – поставщиков, сокращения всей цепочки снижения себестоимости конечной продукции в целом. Приобретение Радиозаводом контрольного пакета акций одного из предприятий, занимающегося послегарантийным ремонтом радиорелейной аппаратуры, демонстрирует стремление руководства завода реализовать эту стратегию. Возможное снижение объема выпускаемой продукции из-за недопоставок сырья и комплектующих можно оценить как  $\Delta V_3$ . Вероятность того, что такой прогноз может сбыться оценивается как минимальный по причине вышеперечисленных факторов рынка.

Угроза экспансии конкурента «Бетар» на рынке газовых счетчиков заставляет предприятие быть готовым к принятию ответных мер, при этом у предприятия появляется

шанс подготовиться к отражению флангового удара. Удар называется фланговым, когда конкуренты наносят друг другу удары не на традиционных рынках, а предпринимая обходной маневр, заманивая противника на новые географические рынки. Угроза срыва поставок как угроза заслуживает пристального внимания и может быть нейтрализована внедрением постоянного мониторинга рынка поставщиков.

Для выполнения SWOT – анализа кроме оценки возможностей и угроз необходимо выделить сильные и слабые стороны предприятия. Пользуясь методами оценки и диагностики внутренних сторон предприятия, выделим сильные и слабые стороны. К сильным сторонам можно отнести:

- Завершенность производственного цикла, включающего все этапы от разработки изделия (стадия НИОКР) до доведения до среднесерийного производства; многие предприятия конкуренты не имеют своих НИИ и вынуждены обращаться за помощью к внешним исполнителям, что делает их более зависимыми и менее защищенными с точки зрения информационной безопасности, поэтому некачественная рабочая конструкторская документация, отсутствие прямых связей с НИИ, сложность освоения новой техники не позволяют конкурентам догнать радиозавод по многим направлениям;
- Инновационная политика, определившая дальнейший путь развития завода, включающая последние достижения – разработку и успешные испытания полевые комплексы пятого поколения, внедрение инженерной системы, позволяющей контролировать бизнес – процессы внутри предприятия и сократить себестоимость выпускаемой продукции;
- - оснащенность производственной базы полным комплектом технологических линий для производства систем радиорелейной связи в широком ассортименте;
- Высококвалифицированные кадры, которыми всегда отличалась оборонная промышленность, профессиональные качества которой постоянно повышаются благодаря вниманию, уделяемому этой проблеме со стороны высшего руководства предприятия.

Слабые стороны определены по следующим признакам:



- ❑ Отсутствие на сегодняшний день конкретного стратегического плана развития, определяющего содержание бизнес – планов всех подразделений и оперативно – календарных планов цехов и бригад и связующего в единое целое по всей структуре всю систему планирования завода;
- ❑ Нехватка специалистов рабочих специальностей, что тормозит процесс внедрения нового и модернизации старого оборудования; эта проблема актуальна для всех производственных предприятий;
- ❑ Недостаточность финансирования, препятствующего реализации инновационных проектов;
- ❑ Высокая себестоимость продукции, вызванной отсутствием оптимального планирования, позволяющего при одних и тех же затратах повысить производительность труда в целом по заводу;
- ❑ Средняя степень унификации продукции (70%), не отвечающая современным требованиям и не позволяющая обеспечить гибкость всей производственной системы; высокая степень унификации и взаимозаменяемости узлов и блоков систем повысила бы эффективность складской системы, а предприятие стало бы более адаптивным к конъюнктурным проявлениям рынка.

Проведем анализ всех приведенных слабых сторон, сгруппируем их в компоненты для проведения SWOT-анализа на основе известной методики [2]. В табл.2 показан выбор стратегий предприятия в зависимости от возможного сочетания внешних и внутренних факторов. В квадрантах «возможности» и «угрозы» указаны те факторы, которые были выбраны как приоритетные в результате проведенного ранеанализа.

Стратегия в квадранте «сильные стороны – возможности» направлена на развитие научно – производственной базы Радиозавода с целью захвата дополнительной доли рынка МКС. Но задача отдела стратегического планирования не ограничивается определением генеральной линии развития, самая трудоемкая задача это определение необходимого количества ресурсов для достижения поставленной цели. Соблюдение принципа оптимальности на этом этапе состоит в определе-

нии того минимального уровня затрат, которым можно будет достичь поставленной цели с максимальным эффектом. В этом главная задача стратегического планирования, требующая концентрации усилий на разработке бизнеспланов, обеспечивающих выполнение стратегических задач, а также в составлении планов для всех функциональных подразделений «Радиозавода». Формулировка стратегии определяет те базовые составляющие, на которых строится бизнес – стратегия: завершенность производственного цикла, т.е. способность самостоятельно реализовывать проекты любой сложности; наличием производственных мощностей, обеспечивающих выпуск изделий в объемах среднесерийного производства; наличие инновационных решений, предоставляющих предприятию конкурентные преимущества. Именно на этих составляющих строится стратегия, следовательно, эти направления должны быть обеспечены ресурсами в первую очередь.

Следующая стратегия, находящаяся в квадранте «угрозы/сильные стороны» направлена на нейтрализацию возможных попыток основного конкурента частично вытеснить завод с рынка РРС. Формулировка стратегии отражения возможного удара содержит перечисление основных средств, к которым рекомендуется прибегнуть при возникновении этой угрозы. К ним в первую очередь следует отнести технологические преимущества производства, обусловленные высокой производительностью, действующей на предприятии системой менеджмента качества, способными создать те конкурентные преимущества, которые будут играть решающую и смогут повлиять на заказчика в момент заключения контракта в пользу «Радиозавода». Именно эти преимущества и следует принять во внимание при возможной попытке конкурента захватить дополнительную долю рынка радиорелейных станций (РРС).

Третья стратегия, расположенная в квадранте «слабые стороны/возможности» предназначена для решения проблемы повышения эффективности производства и нейтрализации слабых сторон организации. Прогнозируя планируемое увеличение прибыли за счет завоевания дополнительной доли рынка, можно часть ресурсов, в том числе и финансовых, направить на устранение недостатков и подготовить производство к стратегическому маневру. При этом затраты на модернизацию окупятся после достижения поставленной цели.

Следует помнить, что часто дополнительные резервы скрыты внутри самого предприятия. Например, оптимизацией бизнес-процессов можно достичь значительного сокращения производственных затрат без привлечения дополнительных ресурсов, тем более извне.

Четвертая стратегия связана как с устранением угрозы, так и слабым сторонам

предприятия. При этом для решения этой проблемы следует принять ресурсосберегающий подход, требующий значительного сокращения затрат и позволяющий скорее избежать предприятию полного краха, чем заработать дополнительные дивиденды. Такую стратегию рекомендуется применять предприятию при защите от угроз, исходящих из внешней среды.

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	Расширение доли предприятия на рынке МКС	Захват доли рынка МКС основным конкурентом
<b>Сильные стороны</b> - производственная база - инновационная политика - завершенность производственного цикла	<u>Обладая</u> мощной производственной базой, наличием портфеля инноваций и завершенностью всего производственного цикла <u>завоевать</u> дополнительную долю на рынке МКС	<u>Пользуясь</u> преимуществами производственного цикла, выраженных наличием инновационных технологий, завершенностью всего цикла, кадровым потенциалом предприятия <u>нейтрализовать</u> угрозу захвата конкурентом части рынка РРС
<b>Слабые стороны</b> - недостаточность финансирования - высокая себестоимость продукции - низкая степень унификации	При завоевании рынка МКС <u>направить</u> ресурсы организации на модернизацию производства для повышения его конкурентоспособности с возможным привлечением финансов извне	<u>Привлечь</u> дополнительные ресурсы для <u>устранения</u> негативного влияния, вызванного недостатками производства и <u>преодоления</u> угроз со стороны конкурентов

Табл. 2 Матрица SWOT – анализа

После окончания формирования всех четырех стратегий возникает вопрос, какую стратегию выбрать предприятию в настоящий момент. Для решения этой проблемы следует предварительно определиться с тактикой ведения стратегических маневров. В первую очередь уяснить, какую тактику примет «Радиозавод»: оборонительную или наступательную. Принимая во внимание, какую долю рынка занимает предприятие в сегментах МКС, РРС, имидж, научный и технический потенциал, а также имеющиеся в наличии финансовые ресурсы, становится очевидным, что следует занять активную позицию. При таком подходе уходят на задний план те стратегии, которые связаны с компенсацией последствий от действия слабых сторон организации как менее актуальные, т.е. слабые

стороны на сегодняшний день, когда предприятие находится на стадии роста, могут устраняться в процессе реализации наступательных стратегических маневров. Две стратегии, направленные на захват и на удержание долей рынка, основанные на использовании сильных сторон, целесообразнее представить одной, комбинированной стратегией, в которой приоритетность каждого направления определяется формулировкой стратегии. Окончательная формулировка комбинированной стратегии звучит следующим образом:

- направить основную часть ресурсов на завоевание дополнительной доли рынка МКС, отвоевав ее у основного конкурента, определенную часть ресурсов направить на удержание своей доли на рынке РРС, развивая при этом сегмент продукции общетехнического назначения, финансируя его по остаточному принципу.

#### 4. Заключение

В результате приведенных результатов исследований можно сделать следующие выводы:

а) При проведении SWOT – анализа с целью формирования оптимальной базовой стратегии рекомендуется проводить отбор возможностей и угроз на основе оценки значимости каждого фактора внешней среды и «связывания» его с соответствующим ресурсом организации. Такой подход обеспечивает выбор оптимальной целевой стратегии, сфокусированной на количественных показателях цели предприятия.

б) Применение в качестве критериев оптимизации целевых показателей позволяет предприятию добиться наибольшего достижения поставленной цели с минимальными затратами потраченных ресурсов.

#### Библиографический список

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник - М., 2002.
2. Ткаченко, Д. Д. Задачи стратегического планирования на предприятии // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике:

Межвузовский сборник научных трудов/Волг ГГУ. - Волгоград, 2005. – С. 94-102. – 0,5 п. л.

3. Кужева С. Н. Управление проектами изменений в организации / «Управление проектами. Информационно-аналитический журнал» №9, 2007, 26-35.

4. Воловиков Б. П. Метод выбора базовой стратегии предприятия на основе системного подхода Вестник ОмГУ серия «Экономика», №2, 2010.

5. Воловиков Б. П., Ушакова Т. В., Жаворонков С. А., Выбор оптимальной производственной стратегии с применением методики SWOT-анализа (на примере ОАО «Радиозавод им. А. С. Попова») Москва, «Человек и Труд» №2, 2009, ежемесячный журнал, рекомендованный ВАК, 68-70.

6. Воловиков Б. П. Применение комплексного подхода к формированию корпоративной стратегии Практический маркетинг №9 (163) - 2010, 32-36.

7. Воловиков Б. П. Корректировка маркетинговой стратегии предприятия на основании результатов исследований рынка Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», №6-2010, 62-63