

Стратегия и политика управления промышленным комплексом: взаимосвязь понятий

Оганян Елена Борисовна, студент
Северо-Кавказский Федеральный университет
Сербиев Сулиман Салманович, старший преподаватель
Грозненский государственный нефтяной технический университет
имени академика М.Д. Миллионщикова

Ключевые слова: стратегическое управление, методы, модели, промышленный комплекс,

В стратегическом управлении деятельности промышленным комплексом, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные модели и методы.

В экономической литературе под термином «модель» принято понимать некое формализованное в терминах экономико-математических методов отражение экономических процессов и явлений.

Большую популярность в рыночной экономике получило понятие модели как инструмента выработки стратегий, не обязательно формализованной в виде математических соотношений, однако отражающей динамичность происходящих во внешней и внутренней среде процессов.

Можно выделить следующие разновидности методов стратегического управления:

- *расчетно-аналитические*, к их числу можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономический и др.;
- *графо-аналитические*, к примеру, экстрополяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляции трендов и др.;
- *экономико-аналитические*, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;
- *эвристические*, к ним относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической коллективной, коллективной совместной, массовой и др.).

В практике широко применяется метод разрыва. Одной из главных задач данного метода можно считать определение несоответствия, или разрыва, между целями промышленного комплекса и его возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить.

Данный метод широко применяется в зарубежной практике под названием «Анализ G.A.P.», он предусматривает организационное наступление на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью и вполне может применяться на отечественных предприятиях.

В основе анализа динамики рынка лежит модель жизненного цикла (ЖЦТ), она служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии.

На каждом этапе ЖЦТ существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому соответствующими стратегиями можно учитывать специфику отдельных фаз ЖЦТ.

Концепция ЖЦТ заставляет руководителей анализировать деятельность промышленного комплекса с точки зрения настоящего и с позиций его развития в будущем, т.е. ставить их перед необходимостью постоянной работы по планированию и освоению новой продукции.

В рыночной экономике широко используются портфельные модели анализа стратегии. К такой модели отно-

сится матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ).

Модель БКГ — простой метод портфельного анализа. В данной модели применяются две переменные: относительная доля рынка (т. е. отношение между собственной абсолютной долей рынка и общей величиной рынка) и темп роста. На основе этих критериев строится матрица выбора стратегии, на которую наносятся различные бизнес-линии.

Каждый из четырех квадрантов матрицы представляет собой определенную ситуацию, которая требует отдельного подхода, с точки зрения финансирования. Данная матрица позволяет выделить виды товаров в зависимости от их значимости, которым были даны емкие маркетинговые названия, являющиеся в настоящее время общепринятыми: «дойные коровы», «звезды», «собаки», «знаки вопроса».

Проводимый на основе матрицы БКГ анализ, оценивает сбалансированность портфеля товаров, для чего товары помещают в матрицу «рост — доля рынка».

Масштабы деятельности могут быть обозначены кружками с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке. Анализ следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени.

К преимуществам данной модели можно отнести ее использование как в рамках предприятия в целом, так по его отдельным подразделениям. Безусловным преимуществом данной модели БКГ является наглядность и простота использования.

Следует учесть, что возможности применения данной матрицы ограничены, это связано с использованием гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности. Определенные трудности могут быть связаны с проблемами измерения и оценки рыночной доли и темпов роста рынка.

В целом данная модель может являться весьма упрощенной и большинство факторов, которые необходимо учитывать при выборе стратегии, остаются за пределами анализа.

Для того, чтобы исключить данный недостаток, модель БКГ непрерывно совершенствуется, а также разрабатываются другие методы стратегического анализа.

Таким образом, модели Артура Д. Литла и МакКинси являются усовершенствованными вариантами матрицы БКГ, являясь в то же время многофакторными матрицами.

В стратегической модели Артура Д. Литла (АДЛ) выбор стратегии для каждой СЗХ может осуществляться в зависимости от фазы жизненного цикла сектора (нетовара) и конкурентной позиции промышленного комплекса на рынке.

Концепция жизненного цикла сектора хорошо известна и представляет собой модель изменения во времени ряда рыночных переменных (сбыт, покрытие затрат, прибыль, уровень конкуренции и т.д.).

Жизненный цикл (ЖЦ) в модели АДЛ включает четыре фазы: внедрение, рост, насыщение и спад.

В фазе внедрения рынок товара очень нестабилен, конкуренция проявляется, в основном в области разработки новых продуктов, особое значение придается высокому качеству товара. Главной целью предприятия является не столько стремление получить большие объемы продаж и прибыли, сколько обеспечить изделию престижное положение среди конкурентов, сформировать положительное отношение к нему потребителей, убедить их в полезности вложения средств в покупку данного изделия. В данной фазе предприятие должно следовать стратегии инноваций, при этом ведущая роль отводится контролю качества товара, вводимого на рынок, и отслеживанию реакции в отношении его принятия или непринятия покупателем.

В фазе роста рынок структурирован, но возможность для предприятия изменить свое положение на нем еще существует.

Основные усилия сосредоточиваются на том, чтобы обеспечить своим товарам быстрое продвижение к потребителю, т.е. расширить продажи, а также получить прибыль, чтобы полностью оправдать произведенные затраты и иметь средства на развитие бизнеса. Стратегии развития в фазе роста ориентируют деятельность предприятия на расширение номенклатуры товаров, поиск рынков, развитие сбытовой сети.

В фазе насыщения рынок находится в относительно застывшем состоянии. В данный период возникают затруднения со сбытом продукции. С точки зрения потребителя, отличия между конкурирующими изделиями становятся незначительными, для этой фазы характерна ценовая конкуренция. Стратегические усилия промышленного комплекса должны быть направлены на снижение уровня издержек производства.

В фазе спада рынок стагнирует. У промышленного комплекса остается альтернатива — попытка оживить товар, или уйти с рынка. В основе рассматриваемых стратегий лежит маркетинговая ориентация.

В стратегической модели Мак-Кинси, в отличие от вышеуказанной модели АДЛ, в матрице выбора стратегии, наряду с показателем конкурентоспособности, вместо фазы ЖЦ используется оценка привлекательности рынка. Интегральная оценка привлекательности рынка сводится к описанию благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие, действуя в той или иной СЗХ.

Анализ матрицы Мак-Кинси дает предприятию ряд рекомендаций:

- развиваться в наиболее интересной зоне;
- сохраняться в средней зоне либо из-за ее привлекательности, либо из-за ее преимуществ в конкурентной борьбе;
- уходить из неблагоприятной зоны.

Модель Мак-Кинси — одна из распространенных в зарубежной практике методов портфельного анализа, она является достаточно гибкой и позволяет учесть специфику конкретного предприятия при выборе критериев оценки СЗХ. Но за кажущейся простотой модели скрывается ряд определенных проблем: изменения в модели становятся более сложными, возрастает опасность субъективизма при

выборе факторов конкурентоспособности и привлекательности рынка, определении весовых коэффициентов и оценок факторов.

Вышеописанные модели различаются с точки зрения используемых предложений и выдаваемых рекомендаций.

Таким образом, выбор той или иной модели портфельного анализа следует осуществлять с учетом особенностей конкретного предприятия, выпускаемой им продукции и в зависимости от доступности информации для анализа. В ряде случаев желательно комбинировать используемые в процессе анализа модели и методы.

Модель делового анализа PIMS способна дать оценку соответствия возможностей предприятия потребностям рынка. Данная модель была предложена компанией «Дженерал Электрик» путем обобщения опыта более 3000 предприятий Европы и Северной Америки, представляет собой эмпирическую модель для возможности сравнения с ней данных конкретного предприятия.

Отечественными промышленными комплексами в основном используются только общие подходы, предложенные в модели PIMS

При анализе все показатели деятельности отражаются в большом количестве основных переменных, оказывающих влияние на уровень прибыли и могут быть разделены на 3 группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика рынка и его привлекательность, возможности предприятия.

Модель PIMS дает возможность руководству учитывать опыт других.

Можно отметить, что данный метод был разработан для насыщенных, высокоразвитых, устойчивых рынков и для российских предприятий в настоящее время может носить в основном познавательный характер.

Модель Мак-Кинси «7С» является способом осмысления основных внутренних факторов промышленного комплекса, оказывающих влияние на его настоящее положение и будущее развитие. Название происходит от 7 факторов (семи слов, начинающихся с буквы «с»), к которым относятся: стратегия (strategy); сумма навыков (skills); совместные ценности (shared values); структура управления (structure); системы (system); сотрудники предприятия (staff); стиль (style).

Стратегия подсказывает промышленному комплексу, как оно должно приспосабливаться к окружающей среде и использовать свой внутренний потенциал. Анализ суммы навыков позволяет решить, как следует воплощать стратегию в жизнь с учетом совместных общепризнанных ценностей.

Модель «7С», в первую очередь показывает важность учета при определении стратегии качества работы и квалификации сотрудников, то есть навыков и совместных ценностей, отражающих человеческие отношения и личные потребности работников, имея в виду организационную культуру предприятия; во-вторых, модель устанавливает зависимость навыков и совместных ценностей от таких факторов, как: структура, система, сотрудники, и стиль.

Важность данной модели состоит в том, что в процессе стратегического планирования больше внимание отводится установлению связей и согласия между всеми работниками с учетом их интересов. Вместе с тем, она не дает четкого руководства по разработке стратегии и развитию бизнеса, но дает возможность выработать определенный взгляд на эффективность деятельности промышленного комплекса.

Большого внимания заслуживает зарубежный опыт применения модели конкурентного анализа.

Модель «Пять сил конкуренции», по М. Портеру, является одной из наиболее распространенных моделей анализа конкурентных позиций.

Для определения доли рынка данного предприятия и уровня получаемой прибыли М. Портер выделил пять сил конкуренции:

- новые конкуренты, проникающие в отрасль и выпускающие подобные товары;
- существующие конкуренты в отрасли;
- угроза со стороны товаров-заменителей (субституттов);
- сила воздействия покупателей;
- воздействие поставщиков.

На основе вышеописанной модели могут быть разработаны соответствующие стратегии.

Три основные стратегии выделил Портер, они носят универсальный характер и могут быть применены к любой из вышеназванных конкурентных сил.

К таким стратегиям он относит: стратегию лидерства в снижении издержек; стратегию дифференциации; стратегию фокусирования (концентрации).

Но, следует выделить место стратегии в совокупности функций фирменного управления и ее связи с политикой промышленного комплекса.

В системе управления промышленным комплексом всегда имеется одна ведущая функция, которой подчинены все остальные. Причем она может изменяться в соответствии с изменением условий структуры.

Литература:

1. Забелин П.В., Моисеева М.К. Основы стратегического управления. М., 1997.
2. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое управление и хозяйственная политика. М., 1992.
3. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник /В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.Н. Пансенко. - М.: Кнорус, 2009.
4. Новикова Е.Н. Развитие инфраструктуры коммерциализации инноваций / Е.Н. Новикова, В.Н. Парахина. // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2013.- № 2 (35). - С. 258-262.
5. Калюгина Т.Г. Мультипликативный эффект применения инновационной формы организации экономических систем. / Т.Г. Калюгина, В.Н. Парахина // Инновационный Вестник Регион.- 2012. - № 3. - С. 1-6.

При определении приоритетных целей промышленного комплекса возникает новая управленческая функция — разработка и реализация стратегии.

Стратегия направлена на выявление наиболее эффективных способов реализации базовых целей промышленного комплекса.

Другой путь — обеспечение единого подхода к деятельности промышленного комплекса — это разработка политики фирмы. Политика устанавливает принципы, которые должны соблюдаться, чтобы обеспечить успех фирмы. Это нормативная и норма-определяющая функция управления.

Стратегия и политика — это разные, но не противоречащие, а дополняющие друг друга базовые элементы управления. Это можно аргументировать следующим образом: логическое содержание основных положений стратегии и политики разное, обеспечивает их взаимосвязь оперативность целей в количественном и временном отношении, стратегия способствует сохранению промышленного комплекса, в будущем соответствует фирменной политике.

Между стратегией и политикой существует тесная взаимосвязь.

Учитывая вышесказанное, задачи стратегии и политики во многом определяются фактором конкуренции: создание потенциала успеха, ориентация на потребителя, расширение сервиса, ресурсная ориентация, управление информационными потоками.