

ФГБОУ ВПО «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*



**РОГАЧЕВА ЖАННА СЕРГЕЕВНА**

**МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
НА ОСНОВЕ РЕЛЯЦИОННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ**

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

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Крымов Сергей Михайлович

Ростов-на-Дону - 2014

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ</b>	<b>13</b>
1.1 Эволюция взглядов и классическая модель стратегического планирования	13
1.2 Современные концепции и подходы к стратегическому планированию	29
1.3 Сущностная характеристика и теоретические предпосылки реляционных стратегий	45
<b>2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РЕЛЯЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ</b>	<b>63</b>
2.1 Исследование и формирование факторов и условий применения реляционных стратегий в промышленности	63
2.2 Авторская модель формирования реляционных стратегий	77
2.3 Разработка методики оценки эффективности реляционных стратегий	92
<b>3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РЕЛЯЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ</b>	<b>109</b>
3.1 Формирование реляционных стратегий предприятий промышленности (на примере машиностроительного альянса г.Волгодонска)	109
3.2 Применение реляционных стратегий на предприятиях альянса г.Волгодонска	126
3.2.1 Оценка готовности предприятий к реализации реляционной стратегии	126
3.2.2 Направления преодоления сопротивления стратегическим изменениям на предприятиях	135
3.2.3 Оценка эффективности реляционной стратегии	148
Заключение	156

Список использованной литературы	164
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Оценка основных факторов, ограничивающих рост производства, на предприятиях обрабатывающих производств	176
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Концентрация производства по видам экономической деятельности	177
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Модель стратегического планирования в виде взаимосвязи процедур формирования стратегии предприятия	178
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Система технико-экономических показателей предприятия	179
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Общая характеристика предприятий-участников реляционных взаимодействий	180
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 Анализ результатов производственной деятельности предприятий г.Волгодонска	182
ПРИЛОЖЕНИЕ 7 SWOT-анализ предприятий машиностроения г.Волгодонска	186

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Возможности наращивания экономического потенциала и конкурентоспособности предприятий промышленности во многом определяются эффективностью и качеством стратегического планирования. Однако высокая неопределенность рыночной среды, усиливающаяся конкуренция при наличии высокой территориальной дифференциации заметно усложняют выработку обоснованных стратегий. Традиционные стратегические альтернативы, связанные с мобилизацией предприятий на снижение издержек, повышение качества продукции, перестают гарантировать конкурентоспособность и рыночный успех. В этой связи в поиске эффективных стратегий развития внимание менеджеров все чаще обращается к совершенствованию взаимодействия предприятий промышленности с внешней средой. Такие реляционные по сути стратегии, позволяют не только улучшить взаимодействие предприятий промышленности с другими субъектами рыночных отношений, но и снизить рыночную неопределенность и риски.

Ставка на получение односторонних выгод – ключевых конкурентных преимуществ – становится стратегически нецелесообразной, поскольку участие в конкурентной борьбе связано, с одной стороны, с высокими затратами, а с другой – не гарантирует достижение положительного результата. В то время как отношения сотрудничества позволяют участникам рынка объединять потенциалы и компетенции, распределять между партнерами затраты и риски в контроле над рыночным пространством.

Реляционное направление стратегического планирования, построенное на получении партнерских преимуществ, начало формироваться с конца 1990-х гг. по мере возрастания значимости кооперационных отношений в получении доступа к новым ресурсам, компетенциям и другим важнейшим активам взаимодействующих предприятий и организаций. Существующие ре-

ляционные стратегические императивы носят теоретический характер, требуется разработка методической и нормативной базы стратегического планирования на основе реляционных взаимодействий. Направленность на решение проблем, связанных с преодолением указанных пробелов, предопределяет актуальность настоящего исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Исследованию различных аспектов стратегического планирования посвящено большое количество трудов зарубежных и отечественных авторов.

В решении общеметодологических вопросов стратегического планирования, исследовании конкурентных преимуществ промышленных предприятий заметный вклад внесли труды Д. Аакофа, И. Ансофа, Г. Минцберга, М. Портера, Л. Абалкина, А. Воронова, А. Градова, Е. Колбачева, С. Крымова, Н. Савельевой и др.

Оценке готовности предприятия и анализу реализации стратегических изменений, как важному современному аспекту стратегических изменений, посвящены работы Р. Айзенштата, М. Бира, К. Фрайлингера, Л. Фаэй, И. Фишера, А. Павловой и др.

Исследование реляционных взаимодействий освещено в трудах О. Уильямсона, Г. Акерлофа, Дж. Дайера, В. Пуэлла, Х. Сингха, Р. Фримена, О. Гребешковой, Г. Клейнера, О. Сухарева и др.

Изучению теоретических и методических положений, связанных с формированием и развитием предпринимательских сетей и альянсов посвящены работы Б. Гаррета, П. Дюссожа, А. Ефимова, В. Евтухова, Е. Королевой, Д. Горячевой, Д. Штыкова и др.

Вместе с тем, инструменты стратегического планирования на основе реляционных взаимодействий в настоящее время не исследованы.

**Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК.** Исследование проведено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и

управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность), п. 1.1.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах»; п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» Паспорта специальностей научных работников.

**Цель исследования** – повышение эффективности развития предприятий промышленности путем разработки теоретико-методических и практических рекомендаций по формированию и реализации инструментов стратегического планирования, основанных на реляционных взаимодействиях.

Достижение цели предопределило решение следующих **задач**:

- исследовать классическую модель и современные взгляды на особенности стратегического планирования предприятий промышленности;
- определить содержание реляционных стратегий, как альтернативного направления развития промышленного предприятия в конкурентной среде;
- выявить факторные условия формирования реляционных стратегий;
- построить модель стратегического планирования, основанную на анализе реляционного потенциала и учете факторов развития предприятий промышленности;
- разработать методику оценки эффективности реляционных стратегий, основанную на установлении системы нормативных показателей;
- формализовать предложения по формированию реляционных стратегий на предприятиях;
- дать оценку результативности реляционных стратегий и рекомендации по проведению изменений на предприятиях г. Волгодонска.

**Объект исследования** – инструменты стратегического планирования, рассматриваемые в ходе анализа процессов, механизмов и результативности реляционных взаимодействий между предприятиями промышленности.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, которые возникают на предприятиях промышленности в процессе формирования и реализации реляционных стратегий.

**Теоретико-методологическая база исследований** построена на фундаментальных положениях, категорийном аппарате стратегического планирования, теории межфирменных взаимодействий, развитых в трудах российских и зарубежных ученых. Используются основополагающие концепции Г. Клейнера, В. Пауэлла, Р. Фримена и др. ученых, рассматривающих сотрудничество как способ усиления ключевых компетенций организации. Поставленные задачи были достигнуты на основе применения системного, эволюционно-исторического, сравнительного, статистического методов.

**Информационная база исследований** – сведения статистических отчетов федерального и территориальных органов Федеральной службы государственной статистики, данные публикаций по теме исследований, отчеты предприятий г. Волгодонска, включая экспертные оценки, собранные и обработанные автором.

**Рабочая гипотеза исследований** основана на предположении о том, что эффективность стратегического планирования может быть повышена на основе применения реляционных стратегий, ориентированных на формирование партнерских преимуществ предприятий, достижение которых обеспечивается на основе анализа, учета факторов реляционного потенциала, выбора и оценки эффективности предполагаемого типа реляционного взаимодействия.

#### **Основные положения, выносимые на защиту**

1. Промышленные предприятия в ходе разработки стратегических планов все чаще включают в них развитие взаимодействия с другими участниками рынка, что объясняется недостаточной эффективностью традиционных стратегий, выдвигающих в качестве направлений движения снижение цен и повышение качества выпускаемой продукции и услуг. Такое взаимодействие

в противовес затратному и рискованному конкурентному противостоянию позволяет промышленным предприятиям и их деловым партнерам объединить имеющиеся потенциалы и компетенции, распределить затраты и риски и направить усилия на достижение общих стратегических целей. В этой связи актуализируется исследование теоретических представлений о реляционном взаимодействии в контексте модернизации инструментов стратегического планирования.

2. Реляционные взаимодействия, как инструмент преодоления негативного влияния и формирования позитивных возможностей развития предприятий промышленности, путем использования имеющихся компетенций, знаний, материалов и др. ресурсов у предприятий – партнеров, при разработке планов стратегического развития, требуют выявления и учета специфики реляционных взаимодействий: типа альянса, характера стратегических задач (создание нового продукта, дополнение активов, доступа к рынку и пр.), что послужит основой формирования реляционных стратегий.

3. Формирование реляционной стратегии детерминирует необходимость формализованного подхода к стратегическому планированию, что может быть осуществлено на основе оценки реляционного потенциала, учета готовности организаций к изменениям и возможности измерения результатов, что позволяет учитывать факторы, определяющие развитие промышленных предприятий, прежде всего, внутренний потенциал предприятий для получения максимального реляционного эффекта при выборе конкретного типа реляционной стратегии.

4. Целевые установки по реализации реляционных взаимодействий осуществляются путем формирования стратегических альянсов, создание которых в настоящее время достигается с использованием лишь общих, качественных оценок потенциальных партнеров. Применение методики анализа как предприятий-участников, так и интеграционного объединения в целом на основе учета технико-экономических показателей, используя как общепри-



знанные принципы системы оценки деятельности (рациональности управленческих решений и др.), так и предложенный принцип ортогональности реляционных факторов и совместимости производственно-технологических процессов предприятий, позволит обеспечить эффективный мониторинг и контроль деятельности альянса.

5. Использование реляционных стратегий на промышленных предприятиях связано с модификацией традиционных методик оценки готовности стратегических планов предприятий, обеспечивающих выявление группы допущений, в рамках которых может происходить деструктивная реакция на изменения, основанные на сопряжении возможностей потенциальных участников альянса со спецификой реляционных взаимодействий. Учет каждым из участников стратегического альянса планируемых контрольных показателей в соответствии с собственным видением, позволяет выявить перспективы и оценить результативность внедрения реляционной стратегии.

**Научная новизна** в целом заключается в развитии теоретико-прикладных рекомендаций, выявляющих направления совершенствования инструментария стратегического планирования промышленного предприятия посредством системного использования реляционных взаимодействий, формализации процедур достижения партнерских преимуществ.

К приращениям научного знания можно отнести следующие элементы научной новизны:

– введено в научный оборот понятие: «реляционная стратегия», определяемое как стратегия, направленная на формирование реляционного пространства предприятия, как совокупности двусторонних связей между предприятием и другими рыночными субъектами, которые создают партнерские преимущества фирмы с целью, во-первых, получения реляционной ренты, во-вторых, создания системы безопасности развития предприятия, как результата совместных действий партнеров, что позволяет создать основу для

формирования нормативной базы реляционных взаимодействий предприятий;

– выявлены и классифицированы факторы формирования реляционных стратегий на основе учета внутренней и внешней среды участников альянса: экзогенные (макроокружение: промышленная политика государства, система налогообложения, нормативно-правовая база и рыночная конъюнктура) и эндогенные (состояние технико-технологической и ресурсной базы предприятия, эффективность управления, уровень использования имеющегося потенциала), что, в развитие исследований А. Аганбегяна, В. Гимпельсона, К. Гончара, И. Гуркова, позволяет учесть комплекс общих и специфических характеристик (позитивных – снижение транзакционных издержек, рост загрузки производственных мощностей и пр. и негативных – зависимости от производственного цикла, имиджа партнера и др.), детерминирующих уровень реляции и организационную форму реляционных стратегий;

– формализована модель формирования реляционных стратегий, базирующаяся на оценке реляционного потенциала предприятий альянса, которая, в отличие от известных моделей стратегического планирования И. Ансоффа, Г. Минцберга, В. Марковой и др., учитывает факторы, определяющие развитие предприятий промышленности на основе партнерских отношений (индикаторы финансовой, хозяйственной, инвестиционной, инновационной, стратегической деятельности предприятий-партнеров), использование которой позволяет обеспечить адаптацию предприятий к трансформирующейся внешней и внутренней среде и достижение целей стратегического развития;

– предложена методика оценки эффективности реляционной стратегии, включающая в себя исследование как потенциала реляционного альянса, так и установление системы нормативных показателей в целях реализации контроллинга реляционной деятельности, которая, в отличие от существующих методических подходов к анализу развития предприятия А.В. Бандурина,

Е. Клавдиевой, В.А. Чернова, В.А. Чуба и др., опирается на возможность получения реляционного эффекта по ключевым факторам формирования реляционной стратегии, с одной стороны, и формирование специфической для предприятий-участников альянса матрицы реляционной эффективности, с другой стороны, что позволяет обеспечить оперативный контроллинг эффективности планирования и реализации реляционной стратегии;

– разработан и апробирован комплекс практических рекомендаций по реализации реляционных стратегий, которые, в отличие от известных подходов к планированию стратегических изменений Р. Айзенштата, М. Бира, С. Воробьева, учитывают реляционные эффекты (производственной, рыночной и инновационно-технологической деятельности) и допущения по карте топ – характеристик (стратегические задачи, стейкхолдеры и др.) предприятий альянса, что позволяет формализовать оценки готовности, результативности и осуществить трансформации при реализации стратегии конкретного предприятия.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Теоретическая значимость состоит в развитии концептуального подхода к стратегическому планированию на основе использования взаимодействий с предприятиями промышленности, что обеспечивает сопряжение реляционных потенциалов и создание новых конкурентных преимуществ предприятий – участников объединения.

Практическое значение имеют результаты исследования особенностей применения инструментария стратегического планирования развития предприятий промышленности, включая оценку перспектив и организационных форм взаимодействий, разработку, реализацию и оценку эффективности реляционных стратегий. Методика формирования реляционной стратегии применена в деятельности предприятий стратегического альянса г. Волгодонска.

Результирующая часть диссертационной работы может быть использована руководящими работниками, специалистами центров, отделов исполни-

тельной власти регионов, муниципалитетов, отраслевых ассоциаций при разработке программ развития и направлений деятельности промышленности, имеющих целью повышение конкурентоспособности, эффективности деятельности предприятий, промышленных групп на основе реляционных взаимодействий.

Концептуальные положения диссертации рационально использовать в учебном процессе при подготовке специалистов в области стратегического менеджмента, конкурентного анализа, экономики предприятий. Результаты исследования использованы в процессе разработки и преподавания учебных курсов «Современный стратегический анализ», «Стратегическое планирование».

**Апробация результатов исследования.** Основные выводы и положения диссертации докладывались автором на международных и всероссийских научно-практических конференциях в гг. Санкт-Петербург, Волгоград, Орел, Ростов-на-Дону в 2012-2014 гг.

По теме диссертации опубликовано 10 работ (из них 5 – в рецензируемых научных журналах, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата экономических наук общим объемом 4,85 п.л. (авт. – 2,64 п.л.).

**Структура работы** определена логикой, целью исследования, поставленными задачами. Состоит из введения, трех глав, заключения, 7 приложений, списка использованной литературы из 149 источников, содержит 23 рисунка и 53 таблицы.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

## 1.1 Эволюция взглядов и классическая модель стратегического планирования

Стратегическое планирование, как процесс моделирования развития организаций, направлен на разработку концепции развития предприятий в долгосрочной перспективе. Стратегия в широком смысле представляет совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению долгосрочных целей [124]. Стратегические цели связаны с системным повышением экономической эффективности деятельности промышленных предприятий. В настоящее время стратегический процесс рационально представлять в виде элемента системы управления предприятием, направленного на достижение стратегических целей предприятия, обеспечивающих сопряжение потенциальных возможностей и вероятных перспектив развития.

Эволюция взглядов на процесс стратегического планирования в своей исторической ретроспективе часто связывается со следующими четырьмя этапами, представленными в табл. 1.1. Данное представление многими экспертами признается классическим [8, 62, 74 и др.].

Таблица 1.1

Эволюция систем стратегического планирования [8, 62, 74]

<i>Этапы</i> <i>Параметры</i>	<i>Бюджетиро- вание</i>	<i>Долгосрочное планирование</i>	<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Стратегиче- ское управление</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Допущения</i>	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	Новые явления и тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
<i>Тип изменений</i>	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
<i>Процесс</i>	Циклический			Реальное время

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Основа управления</i>	Контроль отклонений, комплексное управление	Предвидение роста, основ, возможностей	Изменение стратегических ориентиров	Учет развития рынка и внешней среды
<i>Акцент в управлении</i>	Стабильность / реактивность	Предвидение	Исследования	Творчество
<i>Период*</i>	с 1900 г.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

\* имеются в виду временные рамки, для которых наиболее характерны общие тенденции периода; неравномерность экономического развития часто заставляет их пересматривать, особенно в рамках привязок к конкретным отраслям промышленности.

Кратко рассмотрим содержание данных этапов, акцентируя внимание на возможности применения в современном стратегическом планировании.

Первый этап – бюджетирование – отражает индустриальную фазу развития экономики, когда внутренняя и внешняя среда организации считалась практически неизменной. Для стабильных производственных процессов этого периода удачным технологическим приемом считалось использование карт-графиков Г. Гантта, ориентированных на заданные ресурсы и сроки выполнения, результаты. Внезапно возникающие проблемы, препятствия к достижению рассматривались с точки зрения планов как изменение начальных условий, и преодолевались с учетом прошлых опытов. Стратегическое планирование, с позиции современных реалий, выглядело упрощенным и фактически являлось обычным внутрифирменным планированием.

Подобные планы могут быть применимы и сегодня. Но только в тех случаях, когда организационные задачи хорошо структурированы, детерминированы, технологии заданы, рыночные факторы слабо влияют на развитие предприятия. Данное обстоятельство имеет место в ряде отраслей с преобладанием физического труда или при несложных умственных операциях, т.е. при стандартных повторяющихся действиях технологического цикла.

Второй этап – долгосрочное планирование – связан с новой постиндустриальной фазой, когда на смену эволюционного развития экономики приходят революционными изменениями в характере производства, широком использовании достижений НТП. Стратегическое планирование данного пе-

риода основывается, прежде всего, на предположении о сохранении тенденций. Стратегические планы ориентированы на экстраполяцию прежних данных по развитию предприятия на текущий момент.

Подобные прогнозируемые изменения в настоящее время происходят достаточно редко, но они возможны. Данные планы осуществимы все же в основном на сравнительно краткосрочном промежутке времени, характерном для оперативного планирования. Но иногда и на более долгосрочные периоды. В частности, при большом влиянии государства на рыночные позиции различных фирм, при диктате предприятий-монополистов, характерном для добывающей промышленности. В таких случаях выбор стратегических ориентиров на основе повторения тенденций несложен.

Третий этап – стратегическое планирование. Это уже собственно стратегическое планирование развития предприятий, при котором решающим фактором становится неопределенность внешней среды. Изменчивость и подвижность рыночной среды усложняет получение информации о факторах внешней среды. Однако считается, что динамика внешней среды соизмерима на данном этапе с реакцией фирмы. Эффективное стратегическое планирование ориентировано на предсказуемость новых тенденций развития предприятий. Определяющим становится перспектива выявления возможностей, угроз во внешней рыночной среде, с учетом сильных и слабых сторон организации.

Данная перспектива реактивности предприятий на изменения вполне реализуема в ряде ситуаций и в современных условиях. В частности, если имеют место высокие входные барьеры для предприятий, желающих проникнуть на данный рынок, олигопольной конкуренции, а также в тех случаях, когда отраслевые инновации сложно сохранять на одной фирме, поскольку они стремительно могут стать достоянием всех участников рынка.

Четвертый этап – стратегическое управление – отвечает новейшим реалиям стратегического планирования. Управление по слабым сигналам означает, что признаки наступления важных событий в окружающей среде явля-

ются ранними и неточными. В то же время, со временем слабые сигналы крепнут и превращаются в сильные, которые несут более конкретную информацию. Полезно иметь подготовленное стратегическое решение к тому моменту, когда это произойдет. Управление по слабым сигналам приводит к необходимости следования не только запланированным задачам, но и осуществления управленческих воздействий в реальном масштабе времени, поскольку реакция фирмы отстает от скорости внешних изменений. Процесс управления и развития фирмы должен быть долговременным и оперативным одновременно. Другими словами, перспективные стратегические планы развития должны разрабатываться по аналогии с предыдущим периодом, однако они должны корректироваться, дополняться текущей реакцией на внешние изменения в повседневных оперативных планах. Это иллюстрирует табл. 1.2.

Таблица 1.2

Дуализм современного управления [62, 78]

<i>Характеристика</i>	<i>Ориентиры</i>	
	<i>стратегические</i>	<i>оперативные</i>
<i>Организационная культура</i>	Инновации, творчество, предвидение	Условия производства, технологии, качество, профессионализм
<i>Система управления</i>	Стратегическое планирование	Текущая деятельность
<i>Информация</i>	Новые проблемы и возможности	Спрос и предложение, учет и анализ

Отметим, что каждая из систем стратегического планирования (табл. 1.1) не отменяет предшествующую, а развивает, усиливает. Это означает, что стратегический процесс на современном этапе дополняется элементами прежних систем, часто вне рамок основной системы стратегического планирования как элемента организационного управления и развития.

Содержание стратегического планирования часто определяется методологическими приоритетами, акцентами, используемыми при разработке стратегий. Во многом это обуславливается особенностями школ стратегического планирования.



Различия школ стратегического планирования связаны, прежде всего, с тем, что во главу угла в каждой школе ставится задача формирования стратегии для конкретного предприятия. Но логика развития у каждой организации специфична. Поэтому становится рациональным выделение и специфических характеристик, признаков, приоритетных для каждой ситуации. В частности, каждое предприятие может иметь отличия во внутренней и внешней среде, стадии жизненного цикла как предприятия, так и отрасли и пр.

Г. Минцберг, Б. Олстрэнд, Дж. Лэмпел [79] выделяют десять школ стратегического планирования, представленных в табл. 1.3. Кратко рассмотрим их с позиции выявления основных тенденций, общих закономерностей стратегического планирования.

Таблица 1.3

## Школы стратегического планирования [79]

<i>№</i>	<i>Название</i>	<i>Приоритетный признак процесса формирования стратегии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Дизайна	Осмысление
2	Формального планирования	Формальный
3	Позиционирования	Аналитический
4	Предпринимательства	Предвидение
5	Когнитивная	Ментальный
6	Обучения	Развивающийся
7	Администрации (власти)	Ведения переговоров
8	Организационной культуры	Коллективный процесс
9	Конфигурации	Трансформации
10	Внешней среды	Реактивный

Школа дизайна (1960-е годы). Стратегия рассматривается как процесс неформального дизайна, который представляет собой проектирование новой организационной структуры организации для целей ее развития. Это связывается с исследованиями внутренней среды предприятия. Подход рационален при долгосрочном планировании.

Школа планирования (1970-е годы). Стратегия рассматривается как процесса «независимого» формального планирования. Фактически это уже составная часть современного стратегического планирования.

Школа позиционирования (1980-е годы). Стратегические ориентиры связываются уже не с планированием, а с выбором позиции организации. При этом для выявления позиция предприятия осуществлялся анализ как внутренней, так и внешней рыночной среде.

Данные школы легли в основу формирования современной стратегии развития организации. Последующие шесть школ ориентированы на специфические аспекты процесса формирования стратегии.

Школа предпринимательства. Стратегия ориентирована на использование неформальных представлений руководства о развитии ситуации. Это формирует общее централизованное видение стратегических действий, уточняет адаптационные возможности фирмы.

Когнитивная школа. Стратегия связывается мыслительными процессами в сознании менеджера. Это позволяет оценить характер обработки принципы корректировки поступающей информации в сознании лиц, принимающих стратегические решения, выяснить логику восполнения недостающей информации.

Школа обучения. Стратегия ориентирована на возможности самообучения организации. В центре внимания – процессы развития организации, последовательность действий по росту компетенций персонала, руководства предприятия. Именно это позволяет поэтапно достигать стратегические цели организации.

Школа власти. Стратегия выступает методом установления влияния организации на внешнюю среду, взаимодействия с ней, а также влияния одной функциональной группы внутри организации на другую. Основное средство для этого – ведение переговоров.

Кроме того, стратегия рассматривает обеспечение снижения неопределенности внешней среды с помощью ряда упреждающих событий. В частности, бизнес может лоббировать принятие законодательных, социально-экономических и других решений федеральной и особенно региональной

власти [35]. Это делает развитие предприятий, угрозы и возможности внешней среды более предсказуемыми. Следует подчеркнуть дискуссионность подобной позиции. Фридман М., в отличие от Гэлбрейта Дж., придерживается тезиса о том, что бизнес есть бизнес и другие должны создавать внешнюю институциональную инфраструктуру развития организаций, это забота властных структур [123]. Поэтому часто целесообразно срединное решение, которое может смещаться как в одну, так и в другую сторону, в зависимости от макро и микро экономических обстоятельств, размеров и перспектив бизнеса, в частности, ситуации в отрасли и на предприятии [62].

Школа организационной культуры. Разработка стратегии связывается с формированием культуры организации. В качестве приоритетного утверждения выступает постулат об эффективности достижения стратегических ориентиров при безусловном признании официальной стратегии большинством сотрудников организации. Коллективное следование разрабатываемой стратегии возможно при высоком уровне организационной культуры.

Школа внешней среды. Исходное допущение – определяющий элемент при разработке стратегии – внешнее окружение организации. Именно поиск адекватных реакций на внешнюю среду и быстрая адаптация к ней составляет основу стратегии. Подобная задача достаточно традиционна в стратегическом планировании. Однако в рамках школы метод решения достаточно радикален. Считается, что решение достижимо при нацеленности на рынок всех подразделений, частей организации, что обеспечивается децентрализованным руководством, автономией, горизонтальным ростом сотрудников. Для этого необходимо группирование работ в организации, при котором персонал максимально взаимозаменяем и создаются условия для освоения максимального количества функций. Поэтому формирование стратегии становится коллективным процессом.

Школа конфигурации. В центре внимания – анализ закономерностей стратегических изменений, для которых необходимо составить определен-

ный алгоритм перехода от действующих принципов и методов организационного развития (конфигурации системы управления) в новые, более совершенные. Достижение этого школа связывает с необходимостью объединения задач ряда предшествующих школ – процесс выработки стратегии, ее содержание, формирование организационной структуры, анализ внешнего окружения организации.

Каждая из перечисленных школ ориентирована на определенную модель, как схему действий по достижению стратегических целей. Общее направление эволюции – постепенный переход от жестких процедур стратегического планирования с ориентацией на внешнюю среду, к учету внутренних особенностей предприятия, его сильных и слабых сторон.

Кратко проанализируем классическую модель стратегического планирования, которая во многом аккумулирует достижения данных школ, рис. 1.1. Многие авторы признают ключевую роль данной модели [36, 62, 78].

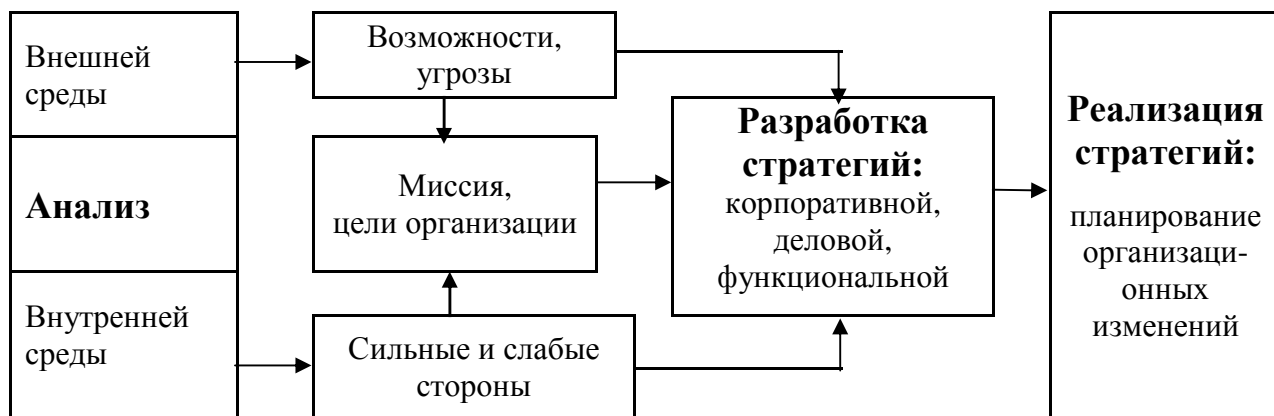


Рис. 1.1. Модель стратегического планирования [36].

Кратко рассмотрим логику данной классической схемы.

Стратегический анализ обеспечивает идентификацию ключевых факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия.

Наиболее распространенным и достаточно адекватным способом является, в частности, SWOT-анализ, ориентированный на выявление стратегических факторов внешней (возможностей и угроз) и внутренней (сил и слабо-

стей) среды предприятия [56, 92]. Кроме того, для целей внешнего анализа перспективно использование и PEST-анализа, направленного на идентификацию факторов макросреды. Для внутреннего анализа также традиционно используется цепочка создания ценностей М. Портера [93, 31], рассматривающая организацию как комбинацию отдельных видов деятельности. Перспективно, кроме анализа, уделять внимание проектированию и управлению системой цепочки создания ценностей.

Проблемой стратегического анализа может стать включение малоэффективных переменных в перечень определяемых факторов, не оправдано смещая акценты при принятии стратегических решений. К негативному эффекту приводит и поверхностный анализ имеющейся информации. В то же время, недостаток данных приводит к попыткам оптимизации без какого-либо существенного фактора, что неизбежно может привести к выбору ошибочного стратегического направления. Далее, с учетом сформулированной миссии и целей организации, осуществляется разработка стратегий.

Корпоративная стратегия формулирует стратегические направления действий для компании, обладающей несколькими продуктовыми линиями (портфелем) или для группы компаний – корпорации, концерна и др. В общем она дает ответ на вопрос: «Какие направления бизнеса в рамках портфеля наиболее перспективны для корпорации?». Данная стратегия позволяет: распределить ресурсы между стратегическими единицами бизнеса (СЕБ); оценить эффективность конкурентных стратегий каждой СЕБ, сравнить их между собой, сделать выводы о перспективах развития СЕБ.

Деловая или конкурентная стратегия – это стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию, или отдельных продуктовых линий данного конкретного предприятия [50]. Она дает ответ на вопросы: «Какие стратегические действия адекватны сформулированным целям по развитию продуктовой линии; как ведется конкурентная борьба?».

Функциональная стратегия устанавливает стратегические ориентиры цеха, отдела, службы, других подразделений, отвечающих за отдельные функциональные области предприятия. Она отвечает на вопрос: «Как поддерживается стратегия подразделений?». Данный вид стратегии относится к функциональному менеджменту и обсуждается лишь на уровне производственных и других бизнес-процессов.

Для целей данной работы интерес представляет второй вид стратегий – деловые или конкурентные. В следующем подразделе диссертации данные стратегии исследуются полнее.

Модель наглядно может быть представлено не только в виде рис. 1.1, но и в виде трех последовательных этапов действий, рис.1.2.



Рис. 1.2. Этапы стратегического планирования [62, 78].

Первый этап аналогичен предыдущей модели.

На втором этапе – стратегический выбор – осуществляется формирование стратегии на основе определения стратегических вариантов, оценки выбора окончательной версии. В контексте формирования деловых стратегий считается рациональным использование структурного анализа (модель пяти сил М.Портера [94]), группового анализа (выделение стратегических групп конкурентов) и др.

Последний этап – стратегическая реализация – направлен на стратегические изменения в организационной и иной структурах предприятия, необходимые для исполнения стратегии. Осуществляется планирование организационных изменений.

Рассмотрим существующие, наиболее соответствующие целям исследований, методы стратегического планирования изменений, как важные составляющие классической модели стратегического планирования.

Специфические признаки и особенности проведения изменений указаны еще в 1979 году Дж. Коттером, Л. Шлезингером [62, 40, 122] в виде четырех последовательных стадий, приведенных в табл. 1.4.

Таблица 1.4

## Реализация стратегических изменений [122]

<i>№</i>	<i>Стадия</i>	<i>Содержание</i>
1	Анализ ситуации после принятия стратегического плана	1) Выявляются проблемы, возможности. 2) Намечаются изменения и соответствующие им результаты.
2	Анализ факторов ситуации – заданных и нез заданных	1) Заданные факторы: показатели, ресурсы, обязательства, необходимые для изменений. 2) Незаданные факторы: нормы, отношения, др. постоянные условия, не связанные с изменениями, но влияющие на первую группу факторов.
3	Выбор стратегии изменения	Изменения в: 1) технологии; 2) продукции, услугах; 3) структуре; 4) персонале.
4	Контроль за реализацией; внедрение	Реакция на возникающие проблемы, использование методов управленческого учета.

Однако проблема заключается в том, что условия и обстоятельства, указанные в табл., сложно запланировать и реализовать, что обусловлено многозначностью заданных факторов и условий. Неточность в расстановке приоритетов, в оценке начальных допущений и данных будущего периода, включение или удаление дополнительных параметров может привести к серьезным последствиям в реализации перемен.

Это приводит к тому, что на первый план в стратегическом планировании пришлось выносить не сами изменения и их характер, а оценивать готовности организации к изменениям. Достигается это путем оценки параметров внутренней среды организации, воздействующих на характер изменений.

С общих позиций готовность к реализации стратегических изменений может быть оценена по следующей приближенной формуле (90):

$$N - P - A - E > R,$$

где N – необходимость в изменениях: стратегический план рационален, если сотрудники понимают, что бездействие и/или иные решения приведут либо к

отставанию организации от конкурентов, спаду, снижению доходов, в тоже время стратегические изменения позволят организации в целом, и отдельным ее участникам, добиться видимых успехов; Р – предвидение будущего результата: в какой мере можно рассчитывать на благоприятный (или неблагоприятный) исход; А – способность организации к изменениям, к которой относят способность высших руководителей осуществлять изменения, а также внутреннюю способность организации принимать изменения; Е – эффективность первых практических шагов и достижений; R – риски и затраты, связанные с изменениями. Они включают издержки, связанные с внедрением новых технологий, оборудования, наем нового персонала и пр.

Более полная, развернутая оценка готовности предполагает исследование важнейших используемых организационных характеристик, представленных на рис. 1.1 [6].



Рис. 1.3. Модель карты ТОП-характеристик оценки готовности к изменениям [Составлен автором с использованием материалов Айзенштата Р., 6].

Отметим, что анализ готовности представляет интерес и с позиции дальнейших исследований (см. раздел 3).

Карта по рис. 1.3 позволяет оценить характеристики [6, 66], необходимые для реализации стратегии. Если выясняется, что организация не обладает ими, то предлагаются изменения, способные обеспечить набор указанных характеристик. При этом реализация изменений не всегда может быть



успешной. Ведь оперативно провести изменения сложно. Причина этого, в частности, – высокий уровень динамизма внешней среды, перспективы появления новых проблем, отсутствие должных компетенций у менеджмента организации.

Проанализируем основные характеристики модели, представленной на рис. 1.3 шестью основными элементами [66].

1. Стейкхолдеры. Качество удовлетворения всех своих заинтересованных сторон:

– Потребители. Необходимы оценки, как в текущем, так и в долгосрочном периоде. Для данной группы необходимость перемен очевидна при невысокой степени и особенно при тенденциях к снижению удовлетворенности товарами предприятия.

– Сотрудники. Имеется зависимость между мотивацией к эффективной деятельности и неудовлетворенность характером и качеством труда, что неизбежно негативно влияет на реализацию стратегии.

– Инвесторы. Данные влиятельные стейкхолдеры часто ориентированы на быстрое получение прибыли для возврата вложений, что идет вразрез со сроками стратегических изменений.

Все это указывает на сложность в достижении баланса интересов перечисленных групп влияния.

2. Стратегические задачи.

– Основное стратегическое направление развития. Таковыми могут выступать, в частности, низкие издержки, дифференциация продукции, качество выпускаемых товаров, инновации, уровень сервиса и пр.

– Восприятие менеджментом. Задачи должны быть приняты линейными и функциональными менеджерами. Руководители соразмеряют задачи своих отделов, цехов, участков с общими целями и, соответственно, делают выводы от сопряженности новых планов с прежними. Соответственно, дан-

ная реакция может способствовать, либо отторгать намеченные стратегические планы.

– Роль персонала. Результативная работа сотрудников определяется согласованностью их действий с общими стратегическими задачами. Менеджеры низших уровней и исполнители в сложных, непредвиденных обстоятельствах только при понимании общей стратегии демонстрируют действия предпринимательского характера, адекватные возникающим проблемам. Ведь иначе они будут лишь выполнять текущие задания, и ориентироваться на краткосрочные задачи.

### 3. Организационные ТОП-характеристики.

– Координация. Связана с организацией эффективных коммуникаций со стейкхолдерами предприятия, что обеспечит устойчивые конкурентные преимущества. Отсутствие координации, командной работы приводит к снижению эффективности отдельных звеньев и всей цепочки создания ценностей, препятствуя реализации стратегий. Из теории систем известно, что для изменения всей системы требуются синхронные изменения отдельных ее элементов.

– Компетенция. Стратегические перемены необходимо требуют высокой производственной и управленческой компетентности, обеспечивающая возможность решения новых задач. Кроме того, компетентность означает способность создавать и доставлять клиенту ценности с всё более высокими стандартами, что основано на постоянном обучении работников организации. Фактически в настоящее время эффективные организации ориентированы не просто на хороших специалистов, а высококлассных профессионалов.

– Вовлеченность. Эффективная работа всех сотрудников, включая нижние производственные звенья, не может осуществляться лишь за счет высокой координации. Для получения синергетического эффекта необходима консолидация всех сотрудников. Их высокая мотивация – более мощный

фактор, чем координация, регулирование их действий руководством – сотрудники должны быть вовлечены в стратегический процесс.

#### 4. Организационные рычаги.

Рычаги ориентируют менеджмент на обеспечение организационных ТОП-характеристик, формируют направления деятельности. Могут быть выделены следующие типы рычагов.

- Организация работ. Осуществление проектирования работ, специализации, командная работа, разработка новой структуры предприятия, распределение зон ответственности и пр.

- Центры влияния. Реализация модификаций существующих властных полномочий, степени значимости отделов. В частности, проекты по созданию промышленных ноу-хау приводят к созданию новых технологических отделов.

- Потоки человеческих ресурсов. Знания, умения, навыки эффективной работы сотрудников составляют одно из важных условий изменения бизнес-процессов. Их регулирование, в том числе прием новых сотрудников, формирование команд менеджеров, приводит к новому уровню вышеуказанных координации, компетентности, вовлеченности, как центральных ТОП-характеристик.

- Системы информации, анализа и вознаграждения. В новых стратегических условиях содержание основных структурных элементов будет иным, появятся новые подсистемы, соответственно, изменятся и показатели. Поэтому обработка данных, оплата труда, другие измерения сложно, иногда невозможно проводить с помощью прежних систем. Заблаговременная их разработка будет принципиально необходимой.

- Лидерство. В ключевые моменты существования организации, в т.ч. при стратегических изменениях, важную роль играет вовлеченность персонала в деятельность по реструктуризации компании. Для этого менеджмент компании должен обладать не только полномочиями, но и обладать лидер-

скими качествами. Это может в определенной мере компенсировать рассогласование в имеющихся планах с текущими задачами, новыми условиями развития предприятия.

5. Корпоративная культура. Наличие высокой общей культуры, как совокупности коллективно разделяемых ценностей организации, позволит нивелировать влияние многих негативных факторов. Кроме того, это обеспечит высокий уровень исполнения других организационных рычагов. Естественно, это требует длительной подготовительной работы менеджмента.

Отметим, что большинство организационных рычагов, так или иначе связаны с людьми, которые и обеспечивают изменения в организационных процессах, структурах. Однако анализ готовности человеческих ресурсов предприятия к переменам – традиционно сложная задача. Ведь, как известно, неопределенность социальных систем обычно высока. Оценка изменений для большинства работников предприятия затруднена, прежде всего, из-за неполноты исходных данных, информации о планах изменений, что порождает мнение о переменам как о рискованных мероприятиях.

6. Временные ресурсы. Важно иметь достаточное время, за которое могут быть осуществлены организационные изменения. Поэтому задачей оценки готовности предприятия к стратегическому планированию изменений является, наряду с ресурсами и др. условиями, период, сроки осуществления перемен. Ведь достижение стратегических планов не возможно провести за очень короткий промежуток времени, хотя к этому нужно стремиться. Однако используя слишком много времени на решение стратегических задач по подготовке организации к изменениям, можно не успеть, столкнувшись с новыми вызовами и угрозами. Это принципиальная составляющая при оценке готовности, от которой зависит возможность перемен.

Таковы самые общие взгляды, тенденции развития стратегического планирования. Далее исследуем особенности ряда современных подходов,

связанных, прежде всего, с проблемами выбора и реализации, поиском путей достижения стратегических ориентиров.

## **1.2 Современные концепции и подходы к стратегическому планированию**

Исследованию теоретико-методических подходов к стратегическому планированию деятельности предприятий, начиная с момента зарождения, примерно с 1960-х годов, до настоящего времени, посвящено большое количество работ, включающих монографии, диссертации [3,22,28,44,46,50,62,70,78,92,115 и др.]. Тем не менее, научно-практический интерес к стратегическому планированию только усиливается. Это обусловлено, с одной стороны, возрастающей сложностью, неоднозначностью выбора и реализации стратегии в современных условиях ведения бизнеса, с другой – усилением зависимости развития предприятий промышленности от эффективности выбранной стратегии. Кроме того, методика стратегического планирования ориентирована от будущего к настоящему. Сложно достаточно полно предсказать будущее состояние предприятия (стратегические цели), а затем еще и выстроить вектор стратегических решений, обеспечивающих достижение заданных целей.

Дискуссионность выбора подхода к стратегическому планированию во многом обусловлена многозначностью дефиниции стратегии. Наиболее удачная попытка по обобщению данных представлений связывается с Г. Минцбергом [84], указавшим на возможность использования следующих пяти различных трактовок термина, которые во многом соответствуют большинству реальных ситуаций [14].

Во-первых, стратегия как план. В этом случае указываются ориентиры достижения стратегических целей – состояния, в которые переходит предприятие, сроки, ресурсы, последовательность перемен, необходимые средства. Это наиболее часто используемая дефиниция, которая, однако, не всегда может быть признана успешной, хотя и является очень привлекательной

из-за своего прагматичного подхода, кажущейся рациональности. Но точно описать последовательность перемен – не достижимая роскошь с позиции все возрастающей неопределенности развития внешней рыночной среды. Не случайно ряд экспертов признают, что если вдруг все предначертания развития хозяйствующего субъекта сбылись, нужно тщательно исследовать возникшую ситуацию, поскольку сложно учесть все подводные камни: точное достижение цели при заданном комплексе условий трудно достижимо и вряд ли возможно. То обстоятельство, что такая трактовка часто используется при управлении выпуском продукции, управлении продажами, формировании ресурсов, лишь указывает, что стратегические планы обычно соседствуют с тактическими, операционными. Именно в сочетании с последними, более краткосрочными планами, данный термин применяется для достижения целей промежуточных этапов движения организации в направлении конечной стратегической цели.

Во-вторых, стратегия как принципы или модель поведения. В данном случае речь идет о методах принятия решений, устойчивой схеме выбора курса в различных ситуациях, что в конечном счете и определяет задачи и цели предприятия. В отличие от предыдущего определения, здесь отсутствует заранее заданная последовательность конкретных действий, хотя и имеет место предписание неких шаблонных, хотя и не всегда выверенных планов. Стратегия в большей мере выступает как формирование ограничений, особенностей будущего развития предприятия. Особенно ярко данное понимание стратегии имеет место при продвижении товара, выборе поставщиков, других деловых партнеров фирмы.

В-третьих, стратегия как позиция. В данном контексте на первый план выходит оценка текущего положения предприятия относительно заданной стратегической цели. По-сути речь идет об идентификации исходной позиции в поле сил развития предприятия и конечного состояния. Фактически это отправная точка для ориентации вектора движения предприятия. Это дости-

гается прежде всего эффективным анализом внешней среды предприятия, действием рыночных сил, а также внутренним анализом, факторами внутренней среды. Анализ внешней рыночной среды во многом формирует стратегические перспективы организации. В частности, это может быть выявление рыночной ниши предприятия, для которой минимально влияние конкуренции.

В-четвертых, стратегия как перспектива. Указанная дефиниция стратегии формирует направленность действий, выявление условий для достижения стратегической цели. Это своего рода видение окружения, способов достижения цели при заданных оценках перспектив развития предприятия. Естественно данная трактовка взаимосвязана с другими, выше приведенными терминами стратегии, поскольку включает особенности вектора развития. Но может быть и относительно самостоятельной, определяя общеорганизационную культуру, внутрифирменные ценности.

В-пятых, стратегия как ловкий маневр. Данное понимание стратегии лежит в определенной мере особняком, не вписываясь в общие рамки стратегических действий. Фактически здесь подразумеваются набор действий, направленных на достижение преимуществ перед соперниками за счет методов «непрямой конкуренции», чаще связанными с введением соперника в заблуждение. Например, уведомление о получении доступа к дешевым и единственным рынкам сырья в регионе, разработке высокоэффективной инновационной продукции, получении преференций и пр. Это может заставить конкурентов уйти с рынка.

Нами разработана еще одна, шестая дефиниция, которая отражает новые тенденции в стратегическом планировании.

Стратегия как организация адаптационных процессов. Данное понимание термина интерпретируется следующим. Целый ряд авторов, в частности [58, 23, 48], связывает стратегию не только и не сколько с планированием, а с организацией деятельности предприятия. Это отражает то обстоятельство, что важнейшее значение приобретает реализация стратегических изменений,

что обеспечивается организацией последовательности действий, направленных на выполнение стратегических ориентиров, т.е. адаптацией предприятия к новым реалиям. Однако указанные действия могут рассматриваться и с позиции подготовки стратегических плановых решений, направленных на достижение стратегических целей, поэтому отказаться от термина «стратегическое планирование» не целесообразно. Содержательная сторона проблемы – в том, что данная дефиниция хорошо согласуется с новыми целевыми установками, которые коррелированы с современной практикой управления по слабым сигналам [8]. С позиции достижения стратегических целей, оценка готовности организации к стратегическим переменам, исследованная в подразделе 1.1, является отправной точкой для проведения самих изменений. Последние носят многоплановый характер. Научно-методическое содержание процедуры реализации стратегических изменений, как организации адаптационных процессов, представлено ниже.

Для проектирования стратегических изменений целесообразно использовать современную методику Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейли [132], дополненную автором, схема проведения которой представлена в табл.1.5.

Таблица 1.5

Возможные этапы (варианты) проектирования изменений  
[Разработан автором по материалам 132].

<i>№</i>	<i>Изменение</i>	<i>Содержание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Пути	Тип изменений с позиции их масштаба, характера и потенциального результата
2	Стартовой точки	Изменение места контроля и места, в котором оказывается влияние на процесс преобразований
3	Стиля руководства	Варьируется от демократичного анализа проблем до директивных предписаний
4	Рычагов и механизмов	Определение рычагов, механизмов воздействий, в том числе организации производства, структуры, технических, управленческих систем, организационной культуры
5	Ролей	Формирование новых центров влияния, ролей, включая создание команд, делегирование полномочий
6	<b>Информатизации предприятия</b>	<b>Внедрение информационных систем, адекватным новым структуре, управлению и задачам, включая системы обработки и сбора информации.</b>
7	<b>Стимулирование и внедрение инноваций</b>	<b>Корректировка социально-экономических и ценностных ориентиров, создание условий для прогресса инновационной сферы</b>



Выполнение указанных преобразований обеспечит реализацию сформулированной стратегии. Описание ряда указанных этапов представлено в [132, 66]. Кратко остановимся на авторских предложениях (6,7).

Значимость системы информатизации в управлении предприятием трудно переоценить, оно постоянно растет. Информация выступает в настоящее время как один из важнейших ресурсов, важность которого не меньше, чем материальные, финансовые, технологические и людские ресурсы. Поэтому важной составляющей эффективного производства и бизнеса является наличие в компании единой информационной системы поддержки и управления производственных процессов [106]. Стратегические изменения в структуре предприятия неизбежно приводят и к переменам в системе информатизации. Для формирования новой системы информатизации следует сделать сводную матрицу информационных систем и имеющихся информационных баз данных предприятия. Данная матрица позволит оценить возможные «пробелы», в программно-телекоммуникационном комплексе предприятия. Матрица позволит визуализировать дефрагментацию совокупности информационных систем, дополнив недостающие звенья информационными продуктами, разработанными на перспективу, в рамках централизованного программного комплекса.[53]

В процессе подготовки к переменам важное значение приобретает система стимулирования инновационной деятельности. Ведь новые стратегические цели будут ориентированы и на перспективные инновационные разработки, обеспечивающие рост эффективности производства. Прогресс инновационной деятельности может обеспечить формирование (или расширение существующей) инновационной инфраструктуры. Это связано с проработкой механизмов выведения предполагаемой продукции предприятия на рынки сбыта. В ряде случаев – созданием системы государственных закупок, формированием взаимодействий с предполагаемыми предприятиями и учреждениями – финансовыми, научно-образовательными и др. – способными высту-

пить партнерами по инновационной деятельности, рынком квалифицированного персонала и организацией своего сегмента рынка инноваций. Активизация нововведений должна изменить прежние стереотипы поведения сотрудников, для чего необходима разработка стимулирующих программ, систем бонусов и поощрений, как важная составляющая инновационной инфраструктуры.

В настоящее время в стратегическом планировании можно выделить, по мнению К.Хайдена [61], три парадигмы. Во-первых, рационалистическая парадигма, ориентированная на утверждение, что всё можно спланировать, а затем реализовать. Подобные установки, естественно, являются для менеджеров привлекательными в силу понятных удобств работы. Во-вторых, эволюционная парадигма, указывающая на необходимость обновления стратегических планов. Это дает возможность позволяет понять, что рационалистические прогнозы не могут быть реализованы. В-третьих, процессуальная парадигма. В центре внимания – обучение, что позволяет, за счет выбора поведенческих образцов и затем следования им в процессе достижения стратегических целей предприятия, показать высокие результаты. Современные подходы, взятые нами за основу, базируется на этой парадигме, но включает некоторые составляющие рационалистической и эволюционной парадигм. Рассмотрим ряд особенностей процессуальной парадигмы.

При обучении работников, как процесса подготовки к стратегическим переменам, следует руководствоваться следующими установками.

1. Для осуществления стратегических перемен необходимо обеспечить ряд условий, которые помогут сотрудникам предприятия стать сторонниками планируемых изменений [76, 61].

- Шанс безболезненно расстаться с прошлым.
- Максимально заблаговременное информирование.
- Постепенная интеграция нового со старым.

- Участие в обсуждениях, совещаниях по проблемам планирования и анализа перемен.

- Ясное руководство и конкретные меры по достижению изменений.

- Правильный стиль руководства.

- Созданием команд, способных взять на себя инициативу.

- Оценка продвижения к цели и информирование.

Существенной особенностью процесса перемен в организации с позиции последовательного обучения персонала, по классической схеме Ньюстрона Дж.В., Дэвиса К. [82], являются три стадии изменений – размораживание, проведение изменений, замораживание, рассмотренные ниже.

Размораживание сводится к отказу от ранее установленных правил, процедур, связанных с прежними направлениями развития организации, которые воспринимались большинством сотрудников как наиболее оптимальные. Понимание необходимости проведения стратегических перемен, уход от прежних установок требует систематического разъяснения руководителями всех уровней невозможности следования старому курсу развития и перспективности нового.

Проведение изменений требует освоения сотрудниками новых стандартов действий, технологий, нового мышления. Адаптация к новому, а тем более к еще проектируемому состоянию предприятия – всегда непростой, болезненный процесс. Задачи менеджмента связаны с преодолением проблем, обусловленных внедрением новых промышленных технологий, нарушением прежних связей, умением идти на компромиссы.

Замораживание закрепляет новые образцы поведения в текущей деятельности, в том числе – в должностных обязанностях, формирует новые зоны ответственности и взаимодействий. От менеджмента требуются постоянные усилия по возрождению необходимых утраченных коммуникаций и созданию новых связей, консолидации коллектива.

2. Проблема обучения связана и с нечеткой постановкой задач. Ведь в процессе стратегического планирования нередко принципиально неосуществима детальная формулировка целого ряда задач: только на низших уровнях вероятно использование конкретных показателей. Данный тезис хорошо подтверждает следующий тезис, взятый из идей и парадигм академика В.М. Глушкова: «Лучше дать расплывчатое определение, обусловленное недостаточными знаниями об исследуемом объекте, чем впасть в иллюзию ложного детерминизма» [47]. Естественно, далеко не все исполнители смогут разобратся в выборе оптимальных действий, связанными с нечеткими целями. Поэтому необходимо заблаговременно обучать персонал следованию должным стереотипам поведения в условиях новых стратегических реалий.

3. Необходимо обучение правильной расстановке приоритетов изменений. Ведь, как известно, в соответствии с принципом Парето, 20% задач имеет важность 80%. Вследствие этого даже незначительная ошибка в оценке значимости выполняемых заданий может привести к невосполнимым потерям в достижении стратегических целей. Поэтому системное обучение персонала должно включать и тренинги по развитию навыков работы с комплексом возможных и вероятных задач.

4. Специфика обучения. Во многих случаях требуется специальная подготовка, наличие тех или иных знаний, навыков, умений для большинства членов команд, участвующих в работе над стратегическим проектом. Кроме того, проблема поиска квалифицированных специалистов не заканчивается их приемом в организацию (в ряде случаев имеет место переподготовка своих сотрудников по специальным обучающим программам). Функциональные руководители указанных специалистов, скорее всего, не захотят освободить их от текущих задач: они не заменимы во многих отношениях. Получается, что привлекать к работе над стратегическим проектом специалистов среднего уровня можно лишь в тех случаях, когда проект не является приоритетным. Естественно, это может серьезно сузить возможности реализации стратегиче-

ских планов. Поэтому осуществлять проектирование и последующий контроль обучения необходимо проводить высшему руководству предприятия.

Известный специалист в области стратегического планирования Г.Б. Клейнер, указывает на существование трех различных фундаментальных подходов к развитию предприятия: эволюционный, революционный и стратегический [60]. Данные представления, на наш взгляд, очень конструктивные, хорошо вписываются в понимание стратегии как организации адаптационных процессов [28]<sup>1</sup>. При эволюционном подходе речь идет о постепенных изменениях в развитии. При революционном – о радикальных переменах, связанных с резкими изменениями внешней среды (характером производительных сил, кризисными явлениями, появлением новых игроков на отраслевых рынках и пр.).

Развитие предприятия на основе стратегического подхода Г.Б. Клейнер связывает с идентификацией промышленного предприятия как «процессора стратегий», как показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Идентификация предприятия как «процессора стратегий» (по Г.Б. Клейнеру, 60)

Логика уважаемого автора-академика в следующем. Предприятие как «процессор стратегий», обеспечивает переработку входных внешних и соб-

<sup>1</sup> Попытка противопоставления каждого из подходов другим, нами не поддерживается. Как и Глухих Л.В.[28], мы убеждены, что на многих российских предприятиях имеют место элементы каждого из трех подходов.

ственных стратегий в выходную комплексную стратегию, на основе которой обеспечивается набор действий по развитию предприятия и возможность продемонстрировать данную стратегию в определенных формах и границах деловому сообществу в качестве политики предприятия. Это и обеспечивает сопряжение всех элементов, подсистем предприятия. При этом сопряжение рассматривается, с одной стороны, как гармонизация, направленная на консолидацию центров влияния, с другой – как дифференциация ряда элементов внутренней среды предприятия. В последнем случае обеспечивается определенное напряжение, подталкивающее к ряду изменений, что в конечном итоге также приводит к гармонизации, хотя и, возможно, с отклонениями от принятого плана. Кроме того, рассматривается с позиции полноты и непротиворечивости комплекс самостоятельных, но взаимосвязанных стратегических решений. Отмечается, что стратегические решения имеют радикальное значение для предприятия в целом и влекущее за собой долговременные и неотвратимые последствия. При этом решения об использовании существующего производственного и иного потенциала, относятся к тактическим, а в отношении формирования данного потенциала – стратегические, о формировании потенциала воспроизводственной базы, по выражению автора [60], – суперстратегические. Исполнение комплексных стратегических решений должно осуществляться в основных функциональных областях деятельности предприятия.

Известные специалисты в области конкурентных стратегий, Глухих Л.В., Воронов А.А., комментируя данные стратегические императивы, указывают на необходимость достижения не гармонизации интересов в результате реализации стратегических планов, а повышение эффективности предприятия, достижение высокого уровня конкурентоспособности [22]. Обращается внимание на эффективность стратегического подхода по двум критериям. Во-первых, увеличение масштабов экономической деятельности, во-вторых, стабильные темпы роста. Кроме того, существующие подходы, кото-

рые во многом отражают и указанные взгляды Г.Б. Клейнера, далеко не всегда связываются с особенностями формирования и реализации стратегии предприятия в условиях конкуренции. Заметим, что во многом, это обусловлено тем, что в российской промышленности полноценная конкурентная среда как носитель конкурентных процессов явно недостаточна. По рейтингу глобальной конкурентоспособности за 2013–2014 гг. Россия занимает 64 место из 148 [45]. Причины этого, по данным Всемирного экономического форума, в сложном доступе предприятий промышленности к финансированию, высоком уровне налогового регулирования и низких гарантиях защиты прав собственности. В тоже время, позитивные тенденции роста конкурентоспособности имеют место. Важным обстоятельством является и разработка Программы развития конкуренции в РФ. Все это усиливает значение конкуренции в развитии рынков, конкуренция призвана выполнять следующие важнейшие функции: регулирования; мотивации; распределения; контроля [75].

С точки зрения иерархичности, по заключению Савельевой Н.А., конкуренция стоит на высшем уровне, затем идет конкурентоспособность, потом конкурентные преимущества и на последнем месте – конкурентные стратегии. Данный автор связывает определение конкурентных стратегий с совокупностью управленческих и организационно-методических решений, обеспечивающих завоевание наилучших позиций на рынке при самом высоком уровне удовлетворения потенциальных покупателей. Это обеспечивается на основе значительных конкурентных преимуществах [99]. Конкурентная стратегия – это стратегия отдельного предприятия (или товарных линий, входящих в крупную корпорацию).

Существует большое количество подходов к формированию конкурентной или деловой стратегии, которые сводятся к получению конкурентных преимуществ.

Базовые конкурентные стратегии [94] – лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование – являются наиболее универсальными способами

получения конкурентных преимуществ. Другая группа – стратегии роста – определяют направления развития: оставить все без изменений, внутренний рост, внешний рост, сокращение, выход на международный рынок. Направления движения возможны по различным признакам – продукты, рынок, отрасль, технологии и пр. Третья группа – стратегии синергизма – обеспечивают получение конкурентных преимуществ за счет объединения нескольких подсистем организации в единое целое. Выделяют синергизм производства и ресурсов, продаж, управления, персонала и др. Четвертая группа – оборонительные и наступательные стратегии. Направлены на завоевание, расширение рыночных позиций, с одной стороны, либо на защиту, удержание конкурентных преимуществ, соответственно. Обсуждению данных групп стратегий посвящено большое количество работ [15, 26, 30, 54, 89, 93, 115].

Необходимо отметить следующее важное обстоятельство стратегического планирования. Речь идет о том, что исходные предпосылки стратегического планирования далеко не всегда рациональны. Собственно представление о стратегии как ловком маневре, рассмотренное выше, априори не вписывается в логически стройную систему стратегического планирования. Кроме того, убеждение, что позиционирование компаний поддается эффективному стратегическому анализу, часто не срабатывает. Анализ основывается на предположении о возможности эффективного сбора данных, которые поддаются анализу, логической оценке. Однако в быстроизменяющемся мире рыночных и др. обстоятельств, обладающих значительной долей неопределенности, учесть все угрозы, возможности удастся далеко не всегда. Поэтому, несмотря на всю полезность анализа, он не может гарантировать формулирование и реализацию эффективной стратегии. К негативным последствиям может привести и появившееся суждение о том, что большое количество данных может сделать анализ более полным и исчерпывающим. Реально это приводит лишь к откладыванию принятия управленческих решений и замет-



но усложняет стратегический выбор. В силу этого и методы разработки конкурентных стратегий не всегда рациональны.

Именно это дало основание М. Портеру указать на то, что для любой фирмы любой отрасли присуща конкурентная стратегия, как сформулированная так и стихийная [92]. В тоже время ряд экспертов, в их числе упомянутая Л. Глухих (2013), называет это системным заблуждением в части наличия стихийной формы стратегии. По ее мнению, лишь последовательное устойчивое управленческое воздействие на основные факторы работы промышленного предприятия, связанное с системностью формирования и реализации конкурентных преимуществ позволяет достичь эффективного развития, высоких корпоративных компетенций [28]. Однако это далеко не всегда выполнимо и оправдано.

Собственно поэтому ряд современных стратегических подходов ориентирован на следующие альтернативны классическим схемам, не соответствующих общепризнанным канонам [66, 107]. Во-первых, отказ от планов в пользу интуиции. Во-вторых, ситуативное понимание всех составляющих возникающих обстоятельств и опора на творческое использование всех нюансов возникших условий.

В первом случае осуществляется разработка стратегии без разделения на отдельные этапы и соответствующего анализа. Собственно, когда речь идет о том, что на современном этапе долгосрочные планы необходимо дополнять краткосрочными действиями, осуществляя коррекцию стратегических планов [7,8], фактически уже происходит в той или иной степени уход от поэтапного стратегического планирования. Но здесь осуществляются более кардинальные меры. Происходит процесс объединения методов планирования стратегии и ее реализации. Правда это совсем не означает, что идет полный отказ от планов в пользу интуиции. В значительной мере это осуществляется, как указывает консалтинговая группа Mercer Management Consulting [142] с использованием такого не совсем обычного, «трудно уловимо-

го управленческого инструмента» как творчество. Под этим понимается уход от категоричных задач по поиску конкретных действий в пользу задач по исследованию проблем, направленных на ответ «почему это нужно делать». Тогда появится возможность распознавать важнейшие закономерности, новые связи, качественная оценка риска. Отметим, что последние исследования теории человеческого капитала также опираются на творчество, как атрибут способностей созидания, потребностей развития человека, обеспечивающих развитие внутренней среды субъекта (человека) и внешней среды (предприятия, региона) [109]. С позиции организации деятельности предприятия это потребует создание условий, сочетающих свободу выражения и дисциплину сотрудников, направленных на поощрение максимальной самоотдачи. Востребовано и использование совместных действий, направленные на формирование синергетического эффекта.

Во втором случае (ситуационный анализ обстоятельств) осуществляется ориентация на следующие два подхода. Первый подход связан с творческими перспективами использования взаимосвязи отдельных элементов предприятия – стратегиями синергизма. На уровне стратегических планов различают синергизм: организации производства; рыночных механизмов, включая снабжение, сбыт; управления.

Синергизм управления – наиболее сложный и в тоже время эффективный инструмент развития организации. Синергетические стратегии ориентированы на самоорганизацию сложных систем, т.е. на способность спонтанного упорядочения внутренней структуры, устанавливая, в зависимости от ситуации мягкие или жесткие связи между подразделениями предприятия [15].

Ряд экспертов, в частности У.Кинг, Д. Клеланд [51], доказали, что обеспечение синергии управления не может проявиться самопроизвольно, необходима последовательная разработка действий по достижению этой стратегической цели. Достаточно убедительное подтверждение данным стратегическим реалиям нашло отражение в калейдоскопической модели С. Ка-

уфмана [61], которая исследует общую эффективность предприятия в зависимости от степени координации отдельных функциональных подразделений (отделов, служб и пр.). Показано, что до определенного предела рост взаимосвязи функциональных стратегий, т.е. коопераций подразделений, приводит к определенному порогу эффективности. Но далее усиление взаимодействий приводит к снижению эффективности. В тоже время в ряде случаев снижение взаимозависимости, большая самостоятельность подразделений приводит к росту эффективности. Это отражает и известное обстоятельство о том, что менеджмент современных организаций совершает дрейф между централизацией и децентрализацией подразделений [128].

Другой подход связан с выделением приоритетных функциональных направлений. Многие эксперты (Р. Каплан, Д. Нортон [49]) усиливают принцип Парето, предполагая, что даже 10% функциональных стратегий могут обеспечить достижение стратегических целей организации. Речь идет о том, что соответствующие функциональные отделы не (или слабо) зависят от развития других функциональных направлений, но в отдельные моменты инновационные, либо маркетинговые, либо производственные, либо др. функциональные стратегии в решающей степени оказывают влияние на общий стратегический успех предприятия. Задача стратега – понять логику развития предприятия, творчески использовать тактические, на первый взгляд средства, выделяя соответствующие функциональные приоритеты, гибко выстраивая последовательность действий в направлении движения предприятия к намеченным стратегическим целям.

Среди новых научно-теоретических доводов по общей оценке конкурентных стратегий в развитии промышленных предприятий – заключения о наличии альтернатив конкуренции, которые приводят У. Баумоль, Дж. Панзар, Р. Уллиг. Авторы отмечают, что конкуренция может быть избыточной, приведет не к повышению эффективности функционирования рынка, а к его разрушению [25]. Успешное развитие фирм, как экономическая эффектив-

ность цен и объемов продаж, может быть достигнуто и без участия в конкурентном процессе. Данный тезис коррелирован с новой тенденцией стратегического планирования – использованием реляционных стратегий<sup>2</sup>.

Реляционная теория связывает развитие фирм с установлением кооперационных отношений с другими участниками рынка. Данные стратегии составляют основу диссертационной работы. Инструменты стратегического планирования реляционных стратегий будут исследованы в разделах 2 и 3.

Подводя итоги обсуждения современных подходов к стратегическому планированию, можно констатировать. Научное обоснование стратегического развития предприятий промышленности находится в стадии активного поиска. Прежние апробированные методы стратегического планирования перестают приносить успех. Необходимо совершенствование прежних подходов, их адаптация к новым рыночным реалиям, а также исследование новых направлений, обеспечивающих появление принципиально иных, «нетрадиционных» стратегических парадигм [63, 64], учитывающих изменения во всех сферах социально-экономической жизни, развитие новой информационной экономики. Один из таких подходов, связанный с теоретико-методическими основами реляционных стратегий, исследован в п. 1.3.

---

<sup>2</sup> Термин предложен профессором Крымовым С.М. [62]

### 1.3 Сущностная характеристика и теоретические предпосылки реляционных стратегий

Конкуренция составляет основу рыночной экономики. Но в основе конкурентной борьбы лежит, прежде всего, модель рынка совершенной (свободной) конкуренции, при которой участники рынка стремятся максимизировать собственную прибыль. Оппортунистические действия прямых конкурентов, поставщиков, потребителей при такой неоклассической модели могут быть нейтрализованы угрозами разоблачения, сменой деловых партнеров. В этом случае альтернативы конкуренции не существует.

Представители гарвардской школы экономики Дж. Бэйн и Э. Мейсон рассматривали конкуренцию как неотъемлемую часть структуры рынка. Однако данная гарвардская парадигма [133, 141] вне поля зрения оставляет транзакционную теорию, принимая как постулат, что все транзакции предприятия на рынке являются конкурентными. В исследования отечественных ученых во главе с научным руководителем ВШЭ Е.Г. Ясиным опровергнуты положения гарвардской гипотезы. Проведенный ими анализ взаимосвязи экономических показателей предприятий и структуры рынка показал. Не выявлено существенного ни положительного, ни отрицательного воздействия конкуренции на показатели развития предприятий, как предположения гарвардской парадигмы.

С позиции поведенческой теории (ограниченной рациональности, Г. Саймон [146]), эволюционной теории фирм (С. Винтер [129]) развитие фирмы описывается поведением удовлетворения или рутинным поведением, связанным не с ростом прибыли, а с удержанием доли рынка, уровня продаж. Подобное поведение объясняется сложной, неопределенной рыночной ситуацией, связанной с неоднозначными объективными и субъективными факторами, влияющими на характер принимаемых решений. Например, при выявлении многозначных рыночных условий и установлении соответствующих

приоритетов, а во многих случаях – в силу неспособности менеджмента фирмы действовать рационально, адекватно ситуации разобратся в реальных намерениях других участников рынка. Традиционные подходы, связанные со снижением издержек, дифференциацией и фокусированием не всегда обеспечивают эффективность стратегических планов.

Причины такого развития событий – в следующем. В обществе развитие осуществляется на основе ряда социально-экономических законов. Один из наиболее важных и самый ранний из них – разделения труда [26]. Данный закон порождает тенденции установления социальной солидарности, что проявляется в кооперации усилий между различными группами людей, в том числе и организаций различных организационно-правовых форм. На многих предприятиях, прежде всего при переходе развитых стран от индустриальной к постиндустриальной эпохе, усиливаются интеграционные процессы. В частности, НТП требует постоянного совершенствования технического базиса производства, развития нематериальных активов, интеллектуального капитала предприятия, компетенций и знаний персонала, что на уровне широкого спектра производственных процессов не всегда под силу одному предприятию, необходимо использование большого числа транзакций [117]. Особенно рельефно проявляются кооперационные процессы в информационной экономике, с конца 20 – начала 21 века, причем практически во всех отраслях промышленности, не только в высоко технологичных сферах телекоммуникационных, информационных технологий и др. Происходит активное преобразование репликационной экономики в инновационную, основанную на знаниях. В этих условиях господствующий ранее способ взаимодействий между предприятиями, основанный на соперничестве (конкуренции), преобразуется в сочетание соперничества и сотрудничества (кооперации и конкуренции) [57].

В этих условиях одной из форм преодоления неопределенности развития фирм является ставка на дополнительные активы [33], которые предпри-

ятие самостоятельно привлечь не может или это не выгодно по различным причинам. Реализовать это возможно в рамках реляционных взаимодействий [149], направленных на установление по ряду позиций долгосрочных отношений между совершенно независимыми партнерами. В данной ситуации осуществляется изменение границ фирм, что можно трактовать как кооперацию с участниками рынка – деловыми партнерами, включая поставщиков и потребителей, конкурентов, торговых посредников, финансово-кредитных организаций, государственных органов и пр.

Реляционный (отношенческий) контракт рассматривается как договор, ориентированный на ряд обязательных функций и отношений между деловыми партнерами на тот или иной срок [107]. При этом несбалансированный договор приводит к потерям с обеих сторон, прежде всего, в долгосрочной перспективе.

С позиции экономических категорий реляционные договоры хорошо вписываются в содержание таких современных теорий, как «соконкуренция»<sup>3</sup> (А.М. Бранденбургер и Б.Дж. Найлебафф) и «предпринимательские экосистемы» (Дж.Ф. Мур) [121], разработанные в конце 1990-х годов. Основная методологическая идея данных представлений заключается в том, что ставка предприятий на получение односторонних преимуществ далеко не всегда оправдана: стимулирование совместной деятельности должно приносить выгоды деловым партнерам, в том числе и конкурентам, вступающих в отношения реляции. В противном случае имеет место риск потерь и излишних затрат. Г.Б. Клейнер [117] на основе ресурсной теории организации экономики предложил использовать в методологии стратегического планирования предприятия, в качестве ключевой установки, партнёрские преимущества как результат реляционных отношений и альтернатива конкурентным преимуществам.

---

<sup>3</sup> Новый англоязычный термин данных авторов часто трактуется одновременно и как соконкуренция, и как сотрудничество.

Методологическая база новых реляционных взаимодействий существенно изменяет традиционные горизонты стратегического планирования, ориентированного на достижение конкурентных преимуществ, как отличительных признаков промышленного предприятия во внешней среде, обеспечивающих коммерческий успех, решение поставленных задач. Ранее неопределенность – флуктуации, связанные с окружением, рассматривались лишь как источник энтропии, приводящей предприятие в состояние хаоса. Однако теперь внешняя среда может стать и причиной порядка – негативной энтропии, т.е. обеспечить отток энтропии из организационных систем предприятия. Фактически это означает, что с точки зрения реляционных отношений, предприятие обеспечивает изменения, как самого себя, так и экономических партнеров во внешнем окружении, на основе самоорганизации. Реляция выступает инструментом кооперативного обмена энтропией между предприятиями, вступающими во взаимодействия. Выбор направления формирования, реализации реляционных взаимодействий, получение взамен конкурентных преимуществ партнерские преимущества [59] – становится новой задачей стратегического планирования.

Для целей исследования сформулируем следующее определение реляционной стратегии<sup>4</sup>.

Реляционная стратегия промышленного предприятия – это стратегия, направленная на формирование реляционного пространства предприятия, как совокупности двусторонних связей между предприятием и другими рыночными субъектами, которые создают партнерские преимущества фирмы (условия, обеспечивающие взаимовыгодные отношения с другими участниками рынка) с целью, во-первых, получения реляционных рент – прибыли, получаемой на основе обменных взаимоотношений, которую можно образовать только общими усилиями партнёров, в рамках альянсов, во-вторых, со-

---

<sup>4</sup> По сравнению с автором термина профессором Крымовым С.М.[62], автором дано более полное и развернутое определение.



здания области безопасности развития предприятия, как результат совместных действий партнеров.

Отметим, что важной составляющей данной дефиниции является «реляционная рента» – термин, предложенный Дж. Дайером и Х. Сингхом [136], отражающий экономическую составляющую партнерских отношений предприятий. Экономическая ценность партнерских отношений может быть измерена величиной реляционной ренты. Созвучна данной категории одна из составляющих концепции стейкхолдеров Р. Фримена – «реляционные активы» [137].

Таким образом, в рамках реляционных стратегических взаимодействий появляются новые целевые установки. Фирма стремится отказаться от конкурентной борьбы, которая вполне обоснованно может быть связана с затратной и рискованной стратегией, в пользу кооперационных отношений.

Сущность реляционной стратегии отражает схема, представленная на рис. 1.5, содержание которой раскрывается путем сравнения с традиционной стратегией.

В ракурсе представленных факторов, приоритетной характеристикой реляционных стратегий является повышенная безопасность при приемлемой доходности. Данные стратегии связаны с целевой установкой снижения неопределенности рынка не на основе ситуационного системного анализа внешней среды, а путем развития партнерских отношений с деловыми партнерами. Рациональность действий трактуется по Дж. Томпсону [116]. Для классических конкурентных ориентиров имеет место экономическая рациональность – минимизация общих затрат (сумма транзакционных и производственных издержек). Но для реляционных стратегий рассматривается инструментальная трактовка рациональности. В общем случае инструментальная или организационно-техническая рациональность сводится к соответствию комплекса выполняемых мероприятий заданным целям.



Рис. 1.5. Сравнение основных реляционных и традиционных стратегических факторов [Составлен автором].

Достижение минимизации отклонений осуществляемых действий деловых партнеров от поставленных стратегических целей требует высокого уровня координации их производственной и иной совместной деятельности, что достигается созданием ряда организационных структур. Инвестиции в подобные органы приводят к дополнительным реляционным издержкам. Фактически реализация реляционных стратегий вступает в противоречие с экономической трактовкой рациональности. Но обеспечивается снижение флуктуаций рынка. В том числе – в перспективе снижается риск потерь деловых партнеров от поставленных стратегических целей.

вых партнеров и развития их оппортунистического поведения. Соответственно, это позволит избежать утрат, часто значительных, связанных с необходимостью поиска новых реляционных взаимодействий с другими субъектами – поставщиков и пр. Отметим также, что указанные обстоятельства реляционных взаимодействий позволяют сделать вывод о наличии ряда факторов стратегического планирования, которые могут быть интерпретированы и как получение дополнительных конкурентных преимуществ предприятий промышленности, ориентированных на кооперационные отношения.

Заметим, что кооперация способствует достижению стратегических целей, однако не исключает ориентацию на конкурентные стратегии вне реляционных отношений. Причем компании нередко пытаются расширить зоны устойчивости на основе установления новых кооперационных договоренностей, но совсем не забывают о необходимости того или иного противодействия конкурентам.

Реляционные отношения осуществляют свою институционализацию путем образования альянсов. Определяющей особенностью альянсов является самостоятельность каждого из партнеров. Ведь при иных формах интеграций предприятия лишаются самостоятельности по различным направлениям своего бизнеса. С учетом стратегической направленности объединений широко используется термин «Стратегические альянсы».

Альянс представляет договор между несколькими независимыми компаниями, без образования других организационно-правовых форм [62].

Такое достаточно лаконичное определение альянса наиболее точно отражает деловое сотрудничество между компаниями. Другие дефиниции альянса связаны с указаниями на выполнение ряда условий. В частности, оптимизацию (или минимизацию) производственных и/или транзакционных издержек партнеров альянса, и/или отсутствие контроля над собственностью, и/или на контроль над поведением, и/или координацию действий (активов) партнеров и пр. [55, 69, 87]. Однако подобная узкая трактовка альянсов не

всегда оправдана. Ведь часть данных условий могут и не выполняться или не являться определяющими: реляционных отношения достаточно разноплановы и не всегда могут быть описаны теми или иными условиями-ограничениями.

Представляет интерес и следующее определение. Стратегический альянс представляет объединение независимых предприятий, реализация стратегических целей которых связана с осуществлением совместного проекта или организации производства на основе использования знаний, материалов и иных ресурсов друг друга [69].

Важнейшие стратегические цели заключения альянсов состоят в появлении ряда новых возможностей [33, 62, 87, 112] из нижеприведенного перечня:

- доступа к новым необходимым (недостающим) ресурсам, технологиям, методам организации производства;
- получения взаимодополняющих активов,
- роста возможностей за счет эффекта масштаба деятельности, интеграции усилий при выполнении общих проектов;
- перспектив изменения действующей структуры рынка;
- синергизма деятельности, в т.ч. инновационных и производственных возможностей компаний – партнеров;
- распределения рисков производственных и иных решений;
- эффекта монополизации входящих в альянс компаний, в т.ч. увеличения активов и расширения масштабов операций, потенциала получения крупных государственных и иных заказов;
- появления альтернативных каналов сбыта, обеспечивающих доступ к целевым рынкам;
- эффективности взаимодействий с поставщиками, в т.ч. снижения закупочных цен, роста объема закупок;

- получения ограниченных ресурсов с меньшими издержками, чем при использовании лишь собственных возможностей, в т.ч. лицензий на патенты, торговые марки, авторские права;

- устранения дублирующих функций на основе объединения операций предприятий-партнеров на отдельном продуктовом или территориальном рынке, в т.ч. сокращения численности основного и вспомогательного персонала путем централизации маркетинговой и сбытовой деятельности;

- расширения возможностей получения дополнительной организационно-технологической информации, сведений о рынках, продуктах, снижения зависимости от услуг консалтинговых фирм;

- улучшения условий кредитования, в т.ч. роста доверия к компаниям, в распоряжении которых находятся крупные совокупные ресурсы;

- расширения географических границ предприятий, в т.ч. на международных рынках и др.

Отметим, что выбор слияний, присоединений других компаний, как альтернативы альянсам связан с серьезными затратами.

Слияния компаний требуют решения чрезвычайно важных и непростых проблем интеграции инфраструктур компаний, в том числе информационной, организационной, культурной, бизнес-процессов и др.

Присоединение, в дополнение к названным проблемам слияний, часто связано с большими инвестициями при приобретении компаний: расходы могут заметно (до 50%) превосходить рыночную стоимость компании. Кроме того, инвестиции потребуются безотлагательно, а поступления от слияния проявятся далеко не сразу, через значительный промежуток времени. Избыточное давление при слияниях и присоединениях часто может оказывать государство или регион, беспокоясь о показателях занятости, развития, общих макро показателях, что осложняет данные процессы.

Для российской экономики альянсы – сравнительно новое явление. В тоже время мировой опыт развития альянсов уже составляет как минимум

пару десятилетий, хотя и не является однозначным. Дело в том, что 70% альянсов распадается. Но это совсем не означает несовершенство альянса как формы развития. Но естественно это подтверждает необходимость всесторонних исследований и разработку научно-практических рекомендаций по формированию реляционных стратегий. В частности, специалисты из Пенсильванского Университета сделали вывод [32] о том, что 30% альянсов, хотя и проектировались изначально как альтернатива слияний – поглощений, но все же таковыми завершаются; значительная часть альянсов (свыше 40%), успешно выполнив намеченные цели, разрывают отношения с компаньонами, хотя зачастую это на руку одному из партнеров.

Анализ стратегических альянсов связан с разноплановым характером заключаемых союзов, необходимостью учета различных стратегических задач, ограничений при заключении договоров между предприятиями-партнерами.

Одобрение как со стороны государства, так и со стороны акционеров при установлении кооперационных отношений часто не требуется. Ведь стратегический альянс представляет собой объединение экономических интересов компаний с ограниченной ответственностью входящих в союз партнеров. Однако не совсем понятна регламентации деятельности участников. В разных странах основываются на регуляционных правовых нормах, связанных либо с конкуренцией, либо антимонопольным законодательством, либо с деятельностью картелей.

В целом мировой опыт нормотворческой базы альянсов свидетельствует о том, что мягкие реляционные взаимодействия внутри альянса делают размытым статус партнеров, приводят к неоднозначным юридическим оценкам деятельности альянсов [55].

Существует два диаметральных подхода к оценке деятельности стратегического альянса, рассмотренных ниже [32, 11].

Первый подход одобряет в основном (в определенных рамках) деятельность альянса. Однако использует два разнонаправленных положения.

Во-первых, альянс рассматривается как объединение, которое регулируется на основании законов о концентрации, как и одна компания. Данная норма применяется в основном в Европе, используется и в Японии.

Во-вторых, деятельность альянса допускается, даже если имеет место сдерживание конкуренции, но имеет место общая эффективное воздействие на экономическое развитие страны. Данные оценки часто применимы в Японии, хотя используются и в Европе. Фактически альянс в этом случае рассматривается как способ упрочения национальной экономики: предполагается, что взаимодействие партнеров будет, несмотря на снижение конкурентной борьбы, содействовать развитию инновационных процессов, появлению ноу-хау.

Второй подход в основном осуждает, либо нацелен на очень осторожную оценку деятельности альянса.

Такова жесткая точка зрения имеет место в США. Фактически альянс в США рассматривается как метод устранения конкурентов, что признается незаконным и, в основном, строго преследуется. В особенности, если это связано с созданием альянсов фирм-конкурентов. Для заключения договора о партнерстве в этом случае, вне независимости от рыночной доли предприятий-участников, необходимо санкция Департамента юстиции страны. Хотя, если данные компании будут заключать договор слияния – присоединения, то разрешение Департамента необходимо лишь, если при объединении объем общей рыночной доли превысит 20%. Кроме того, в США существует запрет на использование результатов совместных исследований, что распространяется на производство и реализацию продукции.

Наиболее рациональная и общепринятая классификация [32] стратегических альянсов связана с разделением союзов на две большие группы – конкурирующих и не конкурирующих фирм [96].

В том числе это могут быть альянсы, во-первых, конкурирующих фирм: объединение одной или нескольких стадий производственного цикла; создание общей продукции; объединение разнохарактерных активов. Во-вторых, не конкурирующих фирм: компаний двух смежных секторов производственного цикла; межотраслевые альянсы; транснациональные альянсы.

Рассмотрим условия, стратегические ориентиры деятельности альянсов данных типов.

Альянсы компаний-конкурентов. В данных объединениях всегда присутствует внутренний оппортунизм участников. Поскольку тесного сотрудничества ожидать не приходится, партнерам рационально четко выстраивать стратегическую линию своего развития в рамках альянса.

Рассмотрим три основных типа альянсов фирм-конкурентов [32, 105].

Первый тип альянса основан на кооперации одной или нескольких стадий производственного цикла. Именно особенности организации производства подвигают участников к установлению реляционных отношений. В этом случае продукция каждого участника будет отлична от партнеров, но она будет содержать несколько или одну общую деталь или

Каждый из партнеров выпускает свою продукцию, отличную от других участников альянса продукцию. Но в ней имеется одна или несколько одинаковых деталей или конструкций.

Проблемы могут возникнуть, если не удастся действовать синхронно, т.е. производственная совместимость участников под вопросом. Один из участников может оказаться более успешным, его станут не устраивать низкие, по его меркам, темпы развития партнеров, частота поставки общих деталей. Тогда он станет в автономном режиме производить общие узлы. Кроме того, в перспективе всегда вероятно появление новой, более конкурентоспособной продукции, которая станет альтернативой выпускаемой. Это может поставить одного или двух участников в сложное положение.



Подобные конфликты интересов требуют организации постоянного переговорного процесса, учета других транзакционных издержек. Однако это все-таки разрешимо в рамках альянса и вполне может быть более рациональным, нежели выпуск собственных деталей. Использование сторонних поставщиков вместо вхождения в альянс также проблемно: поставки в меньшей мере удастся планировать, оптимизировать, особенно в стратегической перспективе, сложно и вести поиск новых субподрядчиков из-за формирования различных льгот прежним, дисконтных скидок и пр. Собственно стратегическая задача создания альянса часто связана с преодолением излишней зависимости от внешних поставщиков. Реляция обеспечивает необходимый синергетический эффект.

Второй тип альянса конкурентов связан с созданием общей продукции путем объединения усилий нескольких участников, которые остаются самостоятельными и независимыми. Прибыль делится пропорционально понесенным издержкам. Альянс напоминает предыдущий, но масштаб деятельности здесь заметно выше. Разработка совместных программ выпуска продукции опираются на мощную базу, в том числе НИОКР, уже не одной, а нескольких компаний одного сектора. Кроме того, возможно и продвижение общей продукции, но в разных рыночных секторах партнеров-конкурентов, что усиливает значимость альянса и возможность применения совместных маркетинговых инструментов. Таковы стратегические цели альянса.

Фактически данный альянс аналогичен предыдущему, но с поправкой на масштаб деятельности. Эффект масштаба достигается за счет перегруппировки различных предприятий, принадлежащих одному сектору, в рамках программ концентрации технологических усилий по созданию совместной продукции. Но участники альянса по-прежнему остаются независимыми.

Проблемы объединения также аналогичны предыдущему типу и связаны с асимметрией развития.

Однако конфликты, по сравнению с предыдущим типом, более глубоки и связаны с право обладания новшествами, принадлежащими отдельным компаниям, входящим в альянс. Ведь при ограничении доступа партнеров к ноу-хау, которые используются совместно, неизбежно будут ограничены и качества разрабатываемого продукта. Поскольку партнеры являются и конкурентами, они будут стремиться не передавать самые эффективные технологии, т.е. совместная продукция далеко не всегда – самая эффективная. Кроме того, обязательно потребуется создание органа управления, заключение соглашения о границах поведения участников, создание специальных комиссий для контроля над выполнением поставленных условий.

Третий тип связан с объединением разнохарактерных активов. В этом случае отсутствует прямая конкуренция между продукцией одного и другого партнера. Наиболее логично участие лишь двух партнеров в альянсе. При стандартной ситуации в данном виде кооперации, составляющей до 40% всех типов заключаемых альянсов [104], когда первый участник обеспечивает производство необходимого продукта, взамен получая доступ к рынку сбыта собственной продукции.

В результате подобных союзов в течение короткого времени достигается выполнение стратегической цели альянса – получения недостающих активов и выхода на новые рынки сбыта. Поскольку подобное дополнение не связано с производством, объединение разнохарактерных активов не может быть долговечным. Цель может быть выполнена за небольшой период времени (мировая практика свидетельствует, что срок не превышает 5 лет), после чего альянс прекращает свою деятельность.

Таким образом, экономическая природа создания альянсов конкурирующих фирм имеет двойственный характер. При решении ряда конкретных стратегических задач своего развития партнеры опираются на реляционные взаимодействия в рамках альянса. Однако, оставаясь конкурентами, участни-

ки альянса постоянно должны принимать ряд организационных мер для защиты от потенциальных угроз своих временных партнеров.

Альянсы не конкурирующих фирм. Данные объединения заключают компании разных отраслей. Каждый из партнеров пытается найти способ вхождения в новый для себя бизнес, кооперации с его участниками.

Первый тип данных альянсов связан с кооперацией предприятий двух смежных секторов производства. Компании осваивают производственную деятельность поставщиков или потребителей. Альянс может рассматриваться как форма реляционных взаимодействий между заказчиком и клиентом (поставщиком). Данные отношения позволяют избежать роста влияния поставщиков и необходимости вхождения в незнакомый бизнес при интеграции с ними.

Проблемы альянса связаны с необходимостью установления оптимальной цены на продукцию путем совместного решения и заказчика, и клиента, исходя из рыночной ситуации. Это требует и разработки совместных мер снижения издержек на каждом этапе производства.

Заинтересованность каждого партнера в экономии на издержках осуществляется путем участия в прибыли от подобных мероприятий. Кроме того, это приводит и к высокому качеству продукции, что избавляет заказчика от транзакционных издержек, связанных как с контролем над выпускаемой продукцией, так и хранением при уверенности в надежности поставок.

Второй тип альянсов связан с межотраслевой кооперацией предприятий. Но компании уже не связаны друг с другом цепочкой создания ценностей заказчик – клиент, как в предыдущем типе. Стратегическая задача состоит в освоении нового бизнеса.

Выделяют следующие разновидности данных альянсов.

Во-первых, диверсифицированные альянсы. Это наиболее показательный тип межотраслевого партнерства. Один из партнеров пытается войти в отрасль, в которой действует другой. Первый пытается быстрее освоить тех-

нологии новой для него отрасли, успешно произвести новый продукт и постепенно встать в один ряд с партнером. Второй же стремится не допустить сближения уровней развития партнеров, но ему нужны инвестиции в освоение нового продукта, основную долю которых он может получить от партнера.

Во-вторых, новые области производства, включающие инновации, создание которых требует взаимодополняющих активов, а также сближения различных отраслей. Это всегда несет определенный риск и требует наличия значительных финансовых резервов. Однако создание продукта, обладающего новыми свойствами, может окупиться, а риск оправдан.

В-третьих, рамочные договоры о сотрудничестве, поддержке, и взаимной координации деятельности. Реляционные взаимодействия осуществляются на ассоциативной основе, без финансовых обязательств.

Третий тип реляционных взаимодействий не конкурирующих фирм связан с партнерством компаний разных стран – транснациональными альянсами. Как правило, иностранная компания разрабатывает продукт, а местная обеспечивает доступ к национальному рынку. При этом местная компания стремится получить технологии, производственный опыт иностранной компании. В обратном порядке – знание рынка, доступ к сырью, местному персоналу, понимание национальной законодательной базы и др.

Основная проблема данного альянса – точное распределение полномочий, а не капитала. Например, местный партнер лучше понимает спрос, может содействовать продвижению продукции, но не умеет дать оценку подлинной ценности и новизне используемого оборудования. Поэтому его полномочия должны быть адекватными, по возможности слабо зависимыми от местных властей, стремящихся предоставить местной компании различного рода преференции, обеспечивающие, по их мнению, рост местного бизнеса. В перспективе альянс может быть преобразован в транснациональное предприятие.

Таким образом, экономическая природа альянсов не конкурирующих фирм, связанная со стремлением наладить взаимодействия между предприятиями различных отраслей, должна учитывать различные сложные ситуационные обстоятельства и условия договоренностей, которые предприятиям следует учесть при стратегическом планировании своего развития.

Выбор типа альянса может быть осуществлен методом экспертных оценок, в соответствии с методикой, отраженной в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Выбор альтернатив типа альянса: анализ стратегических факторов (вариант\*)  
[Разработана автором с использованием источника 69]

Стратегические задачи (фактор выбора реляции)		Тип альянса				
		Альянс 1		...	Альянс N	
Содержание фактора	Вес, w	Ранг, r (балл)	Оценка $O = r \times w$			Ранг, r (балл)
Разработка нового продукта	$w_1^1$	$r_1^1$	$O_1^1$		$r_1^N$	$O_1^N$
Новые активы	$w_2^1$	$r_2^1$	$O_2^1$		$r_2^N$	$O_2^N$
Доступ (доп.) к финансированию	$w_3^1$	$r_3^1$	$O_3^1$		$r_3^N$	$O_3^N$
Синергизм деятельности	...	...	...		...	...
Степень конкуренции	...	...	...		...	...
Степень обновления технологий	...	...	...		...	...
Расширение масштабов операций	...	...	...		...	...
Неопределённость и риск	...	...	...		...	...
Торговые барьеры	...	...	...		...	...
Рынок сбыта	...	...	...		...	...
Размер рынка	...	...	...		...	...
Крупные контракты	...	...	...		...	...
Расходы на НИОКР	...	...	...		...	...
Объединение операций	...	...	...		...	...
Государственное регулирование	$w_k^1$	$r_k^1$	$O_k^1$		$r_k^N$	$O_k^N$
Общая оценка альянса			$\sum O_i^1$			$\sum O_i^N$
ВЫБОР ТИПА АЛЬЯНСА			$(\sum O_i^1; \sum O_i^2; \dots \sum O_i^N) \rightarrow \max$			

\*Для конкретного промышленного предприятия и стратегического альянса могут быть учтены другие специфические факторы.

Данная методика является приближенной, хотя и рациональной для первоначальных оценок. Более детальное обследование выбора типа альянса проводится в главе 2 диссертации.

В целом опыт развития альянсов свидетельствует, по заключению М.Портера и др. [93, 94], о следующем. Включение многих видов деятельности в рамки альянса приводит к низкой эффективности входящих в альянс компаний. В тоже время акцент лишь на конкретных видах деятельности приводит к высокой эффективности развития партнеров. При этом стратегический альянс приобретает необходимые компетенции. В перспективе компаньоны уходят от кооперации, развиваются самостоятельно, а иногда приходят к необходимости слияния.

Подводя итоги обсуждения опыта развития, исследований нового реляционного формата развития предприятий промышленности, можно констатировать. В стратегическом планировании формируется новая теоретико-методическая платформа, связанная с партнерскими преимуществами. Формирование совокупности кооперационных отношений предприятия с другими субъектами рынка для достижения стратегических целей составляет содержание реляционных стратегий.

Эффективность объединений достигается не только за счет производственной деятельности, активов, но и объединения человеческого капитала, профессиональных, управленческих знаний партнеров.

В целом, современное состояние исследований в данной области отражает, главным образом, позитивный аспект стратегического планирования. В тоже время формирование нормативного инструментария реляционных стратегий практически не исследовано. В главах 2 и 3 диссертации осуществлена попытка восполнить данный пробел.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РЕЛЯЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

### 2.1 Исследование и формирование факторов и условий приме- нения реляционных стратегий в промышленности

Исследование стратегического планирования как инструмента адаптации организаций к рыночным реалиям во многом определяется как общими факторами, условиями развития современных предприятий промышленности, так и специфическими особенностями проявления реляционных отношений.

Сектор промышленности является ведущей отраслью народного хозяйства (табл. 2.1), что обусловлено следующими факторами [2].

1. Основная доля внутреннего и национального продукта создается в промышленности [43].

2. Ведущая роль промышленности проявляется в осуществлении технического перевооружения остальных отраслей народного хозяйства, без которого невозможен технический прогресс и расширенное воспроизводство.

3. Промышленности принадлежит ведущая роль в развитии всего производства и во внедрении передовых методов производства и управления.

Таблица 2.1

Основные показатели развития промышленности в России  
[Составлена автором по данным Росстата]

<i>Показатель</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Валовой внутренний продукт, млрд. руб.	21609765	26917201	33247513	41276849	38807219	45172748	54585623	62599987
удельный вес промышленного производства в ВВП, %	32,7	32,0	30,7	29,6	27,5	28,7	30,5	31
Изменение валовой добавленной стоимости промышленного производства, в % к предыдущему году	103,1	103,1	103,1	99,2	90,2	107,0	103,7	102,6

<i>Показатель</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Основные фонды ( на конец года), млрд. руб.	41494	47489	60391	74441	82303	93186	108001	121268
в том числе промышленное про- изводство	10358	11905	14187	17292	20554	23843	27979	28566
Среднегодовая чис- ленность занятых в экономике, млн. чел.	66,8	67,2	68,0	68,5	67,5	67,6	67,7	67,9
в том числе в промышленном про- изводстве	14,5	14,3	14,3	14,1	13,4	13,3	13,3	14,2
удельный вес занятых в промыш- ленном производстве в общей численности занятых в экономике, %	21,7	21,3	21,0	20,6	19,9	19,7	19,6	19,6

Однако, несмотря на важность данного сектора экономики, промышленность России до сих пор не заняла достойного места, как на внутренних, так и на внешних рынках.

Анализируя исследования ведущих российских ученых по вопросам развития отечественной промышленности [4, 97] можно выделить две группы проблем, препятствующих эффективному функционированию предприятий промышленности.

1. Внутренние (эндогенные) проблемы предприятий, к которым можно отнести низкоэффективное управление как финансово-экономическим блоком, так и производственными процессами, что отражается в недостаточной рыночной ориентации (конкурентная стратегия, стратегическое планирование, маркетинговая политика, отношения с кредитными учреждениями, контрагентами и пр.), а также неэффективное использование мощностей, устаревание основных производственных фондов (ОПФ), недостаток высоко квалифицированных рабочих и др.

Так уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции обрабатывающего производства едва достигает 50% (табл. 2.2).



Таблица 2.2

Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций (УИСПМО) по выпуску отдельных видов продукции в России, %.

[Составлена автором по данным Росстата, 95]

<i>Производство машин и оборудования, электрооборудования, электронного и оптического оборудования, транспортных средств и оборудования</i>	УИСПМО, %		
	2010	2011	2012
Турбины на водяном паре и турбины паровые прочие	41	54	55
Турбины газовые, кроме двигателей турбореактивных и турбовинтовых	54	55	55
Подшипники шариковые или роликовые	29	33	32
Краны мостовые электрические	12	13	14
Тракторы для сельского и лесного хозяйства прочие	25	39	42
Станки металлорежущие	7,7	13	18
Машины кузнечно-прессовые	38	44	52
Бульдозеры самоходные и бульдозеры с поворотным отвалом	32	57	57
Экскаваторы	28	20	21
Холодильники и морозильники бытовые	68	70	71
Бытовые стиральные машины	58	59	59
Электродвигатели мощностью не более 37,5 Вт; прочие электродвигатели и генераторы постоянного тока	38	36	38
Электродвигатели универсальные (переменного/постоянного тока) мощностью более 37,5 Вт	46	43	45
Лампы накаливания, лампы газоразрядные, лампы дуговые	54	39	36

Проблемы использования среднегодовой производственной мощности и отсутствие инвестиций в основные средства на необходимом уровне являются взаимозависимыми факторами и обусловлены прежде всего снижением спроса на внутреннем и внешнем рынке, что привело к торможению процессов технического перевооружения.

Доля полностью изношенных фондов составляет в среднем 15%, причем аутсайдером по этому показателю являются предприятия обрабатывающего производства. Всего же степень износа ОПФ по всей отрасли составляет более 40% (рис. 2.1).

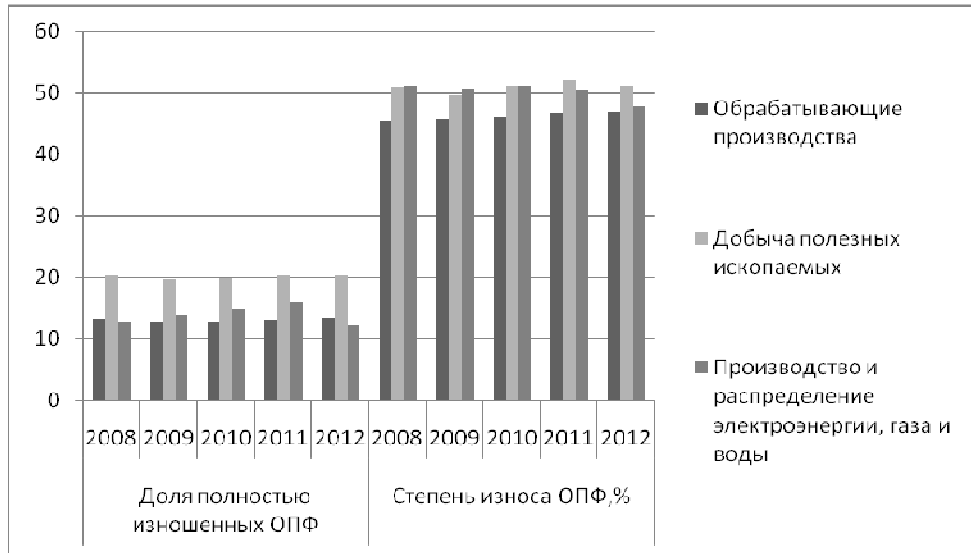


Рис. 2.1. Состояние основных производственных фондов в промышленности России [Составлен автором по материалам 95].

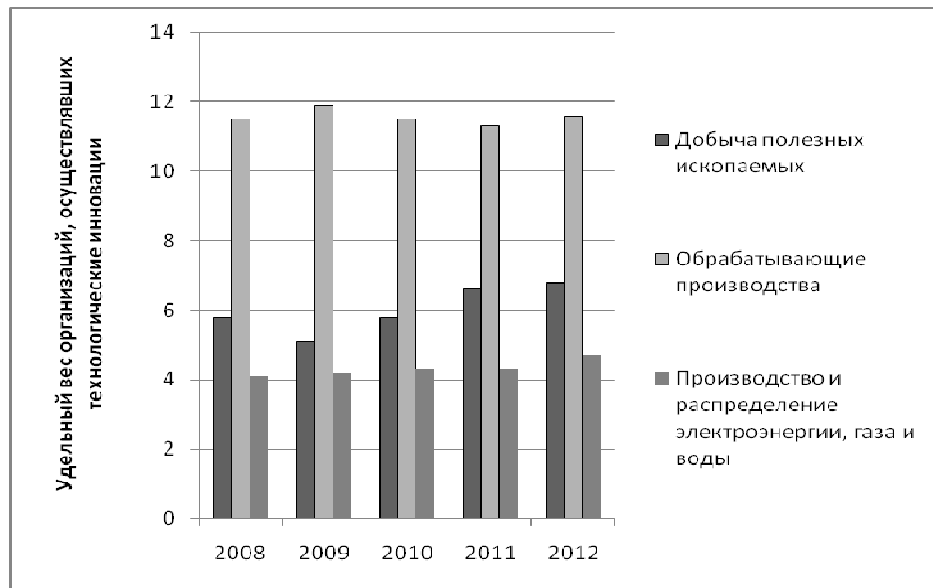


Рис. 2.2. Инновационная активность предприятий промышленности по видам экономической деятельности [Составлен по материалам 95].

Следует также отметить важность развития промышленности как производственной базы инновационной продукции. Промышленность – основной и неотъемлемый элемент инновационной экономики – определяет реальный инновационный потенциал государства, воплощая разработанные в научных структурах инновационно-инвестиционные проекты. Но отставание уровня обновления основных производственных фондов, вызванная недостаточной привлекательностью отрасли в инвестиционном плане демонстрирует недо-

статочную инновационную активность предприятий промышленности России (рис. 2.2).

В России наблюдается низкий объем инвестиций в промышленное производство, обусловленное низкой привлекательностью отрасли для российских инвесторов. Как следствие, большинство предприятий не могут обеспечить производство новых образцов продукции, которые имели бы более конкурентный инновационный потенциал по сравнению с существующими на рынке аналогами. Данное обстоятельство снижает конкурентоспособность как отдельных предприятий, так и отрасли в целом [20]. Дефицит инвестиций в промышленное производство провоцирует увеличение оттока квалифицированных кадров с промышленных предприятий в сервисную сферу, и в другие профессиональные ниши. При увеличении возрастного разрыва между опытными и молодыми рабочими в промышленном секторе остаются в массе своей персонал пенсионного возраста, а им на смену приходят не обладающие опытом выпускники средних и начальных специальных учебных заведений.

Результатам влияния факторов эндогенной группы является рост доли убыточных организаций в отрасли (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Доля убыточных организаций промышленности и сумма убытка  
[Составлена автором по материалам 95]

Показатели	Удельный вес убыточных организаций в общем числе организаций, %	Сумма убытка, млн. руб.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Добыча полезных ископаемых		
2008	31,9	40791
2009	37,6	123803
2010	43,7	79184
2011	38,3	67130
2012	37,4	87685
Обрабатывающие производства		
2008	26,2	98241
2009	29,2	366753
2010	34,7	497700

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
2011	29,5	306437
2012	28,9	335911
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды		
2008	43,7	32105
2009	46,4	56183
2010	42,6	131243
2011	44,5	101139
2012	45,3	264780

Удельный вес убыточных организаций в общем числе в 2008-2009 гг. достигает своего максимума за последние 5 лет по всем экономическим направлениям. Однако и следующие периоды не демонстрируют кардинальной положительной динамики.

2. Внешние (экзогенные) проблемы, среди которых можно выделить 2 подгруппы. К первой подгруппе относятся факторы макроокружения предприятия, а именно промышленная политика государства, система налогообложения, правовая и законодательная база и др. Во вторую подгруппу входят проблемы, являющиеся следствием как внутренних проблем, так и воздействия факторов макроокружения, определяющие в совокупности поведение отечественных и зарубежных производителей на товарных рынках России.

Деление комплекса проблем на предлагаемые группы носит условный характер, т.к. во многом они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Однако такая группировка позволяет оценить наиболее существенные вопросы, оказывающие наибольшее влияние на управленческие решения, а значит, на эффективность текущей и перспективной деятельности предприятий.

Следует отметить, что влияние данной группы факторов несколько специфично для отдельного направления экономической деятельности в рамках исследуемой отрасли, так как экзогенные факторы определяются спецификой конкретного товарного рынка. В качестве примера дальнейшее исследование опирается на показатели обрабатывающей промышленности, являющихся объектом данной работы.

На рис. 2.3 представлены результаты опроса руководителей предприятий обрабатывающей промышленности, ежегодно проводимого Федеральной службой государственной статистики РФ. Исходные данные для построения диаграммы представлены в Приложении 1.



Рис. 2.3. Динамика оценки основных факторов, ограничивающих рост производства в обрабатывающей промышленности

Исходя из данных рис. 2.3, можно сделать вывод, что наибольшее негативное влияние в 2010 г., по мнению руководителей производственных предприятий обрабатывающей промышленности, оказывал недостаточный спрос на продукцию предприятий на внутреннем рынке и неопределенность экономической ситуации. Оценка, проведенная по результатам 2012 года, иллюстрирует снижение значимости фактора неопределенность экономической ситуации и выдвигает на первый план высокий уровень налогообложения наряду с недостаточным спросом на продукцию предприятий на внутреннем рынке. Также в 2012 году в оценках перманентно проявляется недостаток финансовых средств, необходимых для развития предприятий.

В результате сложившейся экономической ситуации предприятия обрабатывающего производства демонстрируют высокий прирост численности убыточных предприятий, рис. 2.4.

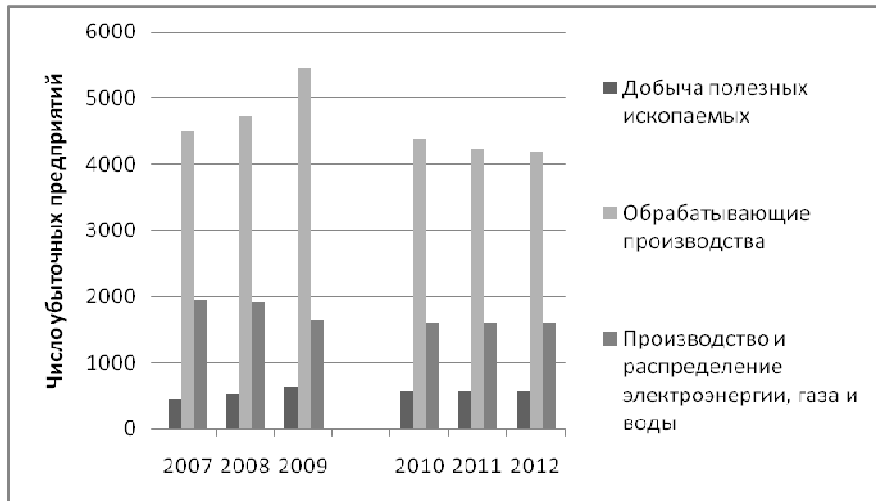


Рис. 2.4. Динамика количества убыточных предприятий промышленности [Составлен автором по материалам 95, 98]

Наряду с тенденцией снижения индекса предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств (рис.2.5), учет факторов тормозящих интенсивное развитие промышленности приобретает первостепенное значение для развития отрасли и отдельного предприятия.

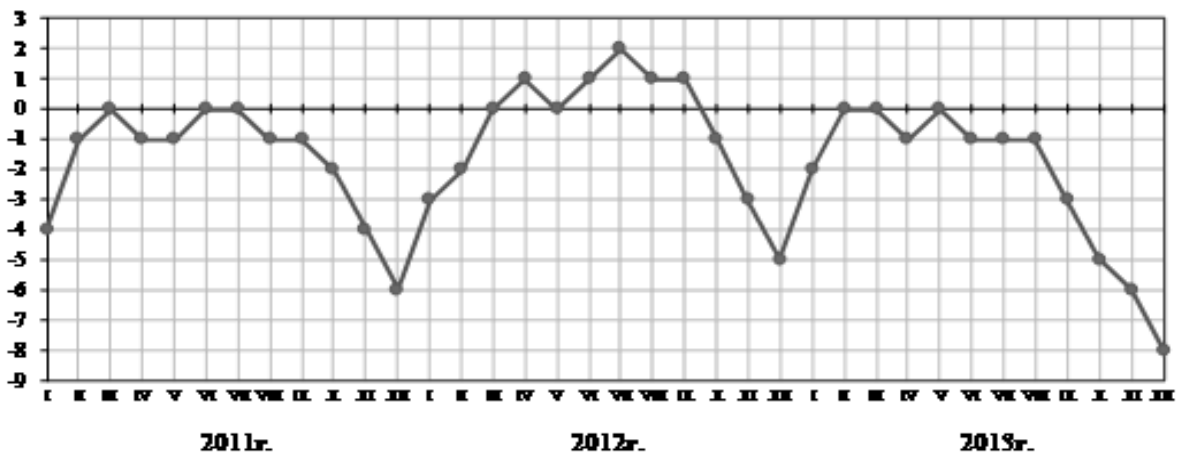


Рис. 2.5 Индекс предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств % [Составлен автором по материалам 85]

Специфичной чертой развития российской экономики после 1998 г. является промышленный подъем, реализованный под влиянием факторов, свя-

занных со снижением поступления импортных товаров на отраслевые локальные рынки, с благоприятной внешнеторговой конъюнктурой, в первую очередь, для энергоносителей. В последующий период действие большинства данных факторов было исчерпано.

Следовательно, есть основание предположить, что дальнейший путь экономического роста должен быть ориентирован на инновационные механизмы адаптации к внешним и внутренним факторам развития, перспективные формы конкурентной борьбы и кооперации, обновление инвестиционной политики, перестройки производственного аппарата промышленности.

Партнерские отношения, являясь залогом достижения синергетического эффекта и адаптации к внешней среде, также определяют и характер межфирменного взаимодействия [13].

Многие эксперты отмечают, что руководители промышленных предприятий пассивно относятся к возможностям внедрения современных методов управления производством и конкурентоспособностью [13, 97]. А если и соглашаются, то зачастую подходят к введению стратегических инноваций формально. В итоге комплексная оптимизация не достигается, производство в большинстве отечественных предприятий остается весьма затратным и неэффективным, так как продукция не находит своего потребителя на традиционных рынках сбыта, отстает от современных параметрических требований.

В этой связи актуализируется разработка и внедрение новых форм развития, формирования рынков сбыта, загрузки производственных мощностей посредством стратегического планирования на основе реляционных отношений.

Влияние реляционных стратегий, как и общие факторы развития промышленных предприятий разделены на 2 группы: экзогенные и эндогенные группы, влияние которые требуется учитывать при стратегическом планировании. Формирование реляционных стратегий направлено на усиление возможностей и преодоление угроз по данным факторам (рис. 2.6).

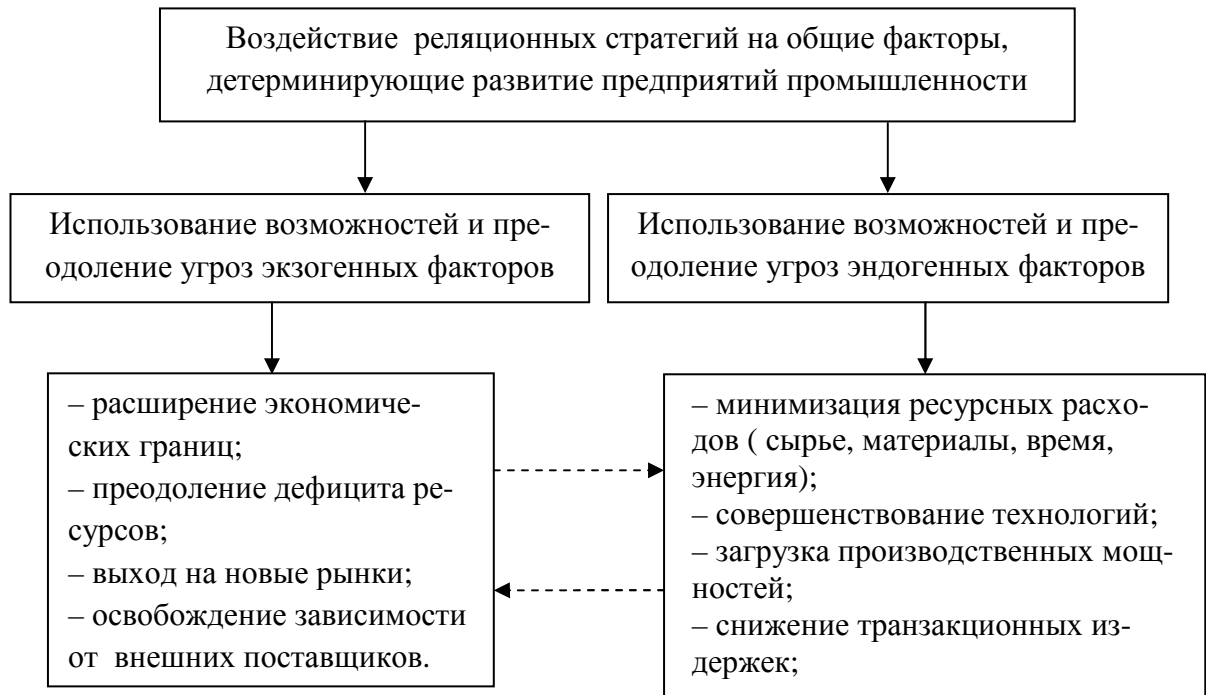


Рис. 2.6. Общие факторы развития предприятий промышленности, требующие учета при формировании реляционных стратегий [Разработан автором]

Анализ общих факторов позволяет выделить важнейшие характеристики партнеров предприятий промышленности, которые требуется учитывать при формировании реляционных отношений:

- общие перспективы взаимодействия, в т.ч. по обмену активами;
- отраслевая принадлежность;
- производственные мощности;
- деловая репутация;
- величина предельных издержек;
- рыночная доля и возможности её расширения;
- размер предприятия;
- положение на рынке.

Кроме общих, требуется учет и специфических факторов, возникающих при формированию реляционных отношений (табл. 2.4).



Таблица 2.4

Основные специфические факторы при формировании  
реляционных стратегий [Составлена автором по данным 26]

<i>Уровень реляции</i>	<i>Содержание реляции</i>	<i>Цель</i>	<i>Специфические факторы</i>	
			<i>Позитивные</i>	<i>Негативные</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Создание общих организационных структур	Координация деятельности	Снижение риска потери проверенных поставщиков. Снижение транзакционных издержек.	Вероятность отставания от передовых инновационных технологий
2	Реализаций отдельных операций и циклов операций производственных процессов	Рационализация производственно-технологического потенциала	Выпуск узлов и деталей на более технологичном оборудовании с меньшими затратами или с более высокими качественными характеристиками. Загрузка производственных мощностей.	Зависимость производственного цикла от предприятия-партнера
3	Формирование объединенных рынков сбыта	Расширение экономических границ	Увеличение объема сбыта. Адаптация к изменяющимся конъюнктурным условиям. Продление жизненного цикла товара.	Вероятность изменения конкурентной ситуации. Зависимость от репутации компании партнера.

Таким образом, для выбора типа кооперации в рамках реляционных отношений необходимо учитывать следующие параметры: уровень возможной координации деятельности, перспективу рационализации производственно-технологического потенциала и возможности расширения экономических границ. Названные факторы являются определяющими при формировании реляционной стратегии. При потенциальных перспективах взаимовыгодного сотрудничества в рамках реляционных отношений, менеджменту промышленных предприятий необходимо учитывать и возможные общие угрозы такого взаимодействия, так как любая кооперация ведет к потери некоторой доли суверенитета и ставит экономические результаты в зависимость от действий партнеров с той и ли иной степенью корреляции.

Необходимо отметить, что каждый тип кооперации может быть реализован и в сочетании с другой (или другими) реляциями, по различным направлениям производственной деятельности.

Важным стратегическим решением в планировании на основе реляционных стратегий является разработка формы сотрудничества. На основе исследований альянсов, представленных в п. 1.3, предлагается определить цели, условия формирования и реализации соответствующих организационных форм реляционной стратегии (табл. 2.5).

Таблица 2.5

**Важнейшие условия формирования и реализации  
реляционных стратегий [Составлена автором]**

№	Организационная форма реляционной стратегии	Цель стратегического планирования	Условия	
			Общие требования	Необходимость учета
1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Альянсы фирм-конкурентов</b>			
1.1	Объединение на одной или нескольких стадиях производственного цикла (несколько участников).	Нивелирование зависимости от внешних поставщиков	Каждое из предприятий-партнеров выпускает унифицированные узлы или детали дифференцированного продукта	Жесткой зависимости от темпов развития других участников
1.2	Партнерство для создания общей продукции (несколько участников).	Распространение продукции на новых рынках	Каждое из предприятий-партнеров имеет активы для создания совместного продукта	Проблем сохранения интеллектуальной собственности
1.3	Объединение разнохарактерных активов (два участника)	Обмен рынка сбыта на технологию или продукт фирмы партнера	Продукция одного из партнеров не конкурирует с продукцией другого	Зависимости от темпов развития других участников
<b>2</b>	<b>Альянсы неконкурирующих фирм</b>			
2.1	Объединение двух компаний из смежных секторов производства	Нивелирование зависимости от внешних поставщиков	Альянс ориентирован на высокое качество продукции. снижение количества запасов	Зависимости от инновационного развития предприятия-партнера
2.2	Межотраслевые альянсы	Освоение новых сфер бизнеса	Направлен на обеспечение гибкости компании при сбросе «балласта»	Риска ошибочных управленческих решений в незнакомом бизнесе
2.3	Транснациональные альянсы	Обмен технологий на рынок сбыта	Формируется альтернатива экспортным каналам сбыта	Сложности в обеспечении заданного уровня качества

Многообразие форм реляционной стратегии обусловлено необходимостью решать многоплановые стратегические проблемы промышленных предприятий, функционирующих в жестких рыночных условиях. Стратегии реляции обеспечивают рост синергетического эффекта при ведении диверсифицированного бизнеса, базирующегося на распределении коммерческого риска и уменьшении влияния конкуренции на отдельно взятую сферу деятельности. В табл. 2.6 представлено сопряжение факторов, препятствующих развитию промышленности с формами реляционных стратегий, обеспечивающих нейтрализацию негативного воздействия таких факторов.

Таблица 2.6

Сопряжение факторов, препятствующих развитию промышленности с формами реляционных стратегий, нивелирующих их негативное воздействие

[Разработана автором]

<i>Форма</i>	Ограниченность рынка сбыта	Высокие издержки производства деталей (узлов)	Перегруженность видами деятельности	Технологическая отсталость	Зависимость от поставщиков	Недостаток собственных активов
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<b>Для конкурирующих фирм</b>						
Объединение на одной или нескольких стадиях производственного цикла	+	+	+	–	+	–
Создания общей продукции	+	+	–	–	+	+
Объединение разнохарактерных активов	+	–	–	+	–	+
<b>Для неконкурирующих фирм</b>						
Объединение двух компаний из смежных секторов производства	+	–	–	–	+	–
Межотраслевые альянсы	+	–	+	–	–	–
Транснациональные альянсы	+	–	–	+	–	+

В первой главе настоящего исследования доказано, что реляционная стратегия позволяет компаниям накопить силы и получить необходимый опыт в условиях жесткой рыночной конъюнктуры. Разнообразие форм реализации реляционных стратегий обеспечивает менеджменту компании без потери самостоятельности адаптировать современные отношения кооперации к решению своих специфических проблем развития. Одним из условий реализации реляционных взаимодействий является наличие значительного числа потенциальных деловых партнеров.



Рис. 2.7. Уровень концентрации производства в России по экономическим направлениям [Составлен по данным Росстата, 98]

Данное обстоятельство отражает оценка уровня концентрации в сфере промышленности. – за период с 2008 по 2011 гг. (Приложение 2) – демонстрирует устойчивый тренд роста (рис.2.7) и, выражая процесс сосредоточения производства на укрупненных предприятиях, находится в тесной взаимосвязи с другими формами общественной организации производства. Тенденция повышения уровня концентрации является обязательной предпосылкой применения рациональных форм кооперирования [139].

Однако наблюдаются обратные эффекты – торможения развития промышленности (вследствие проблем, препятствующими эффективному функ-

ционированию предприятий промышленности, представленных в табл.2.1 – 2.3 и др.). Применение реляционных стратегий при планировании развития может способствовать преодолению негативных тенденций, поскольку дает возможность нейтрализовать ряд эндогенных и экзогенных факторов, что является дополнительным аргументом в пользу применения реляционных стратегий.

Таким образом, реляционные стратегии являются одним из инструментов преодоления негативного влияния и развития позитивных возможностей внутренних и внешних факторов развития предприятий промышленности путем использования имеющихся ресурсов у предприятий партнеров. Исследованные факторы и условия могут быть положены в основу моделирования и оценки эффективности реляционных стратегий, проведенные в следующих разделах.

## **2.2 Авторская модель формирования реляционных стратегий**

В современных условиях большинство экспертов указывает на необходимость: использования модели стратегического планирования, которая бы позволила обеспечивать инновационное развитие предприятия; выдерживать уровень конкуренции в отрасли; формировать и реализовывать инвестиционную политику, обеспечивающую стабильность текущей рыночной доли и её дальнейшее расширение; показывать рост как количественных, так и качественных показателей деятельности; осуществлять прибыльную деятельность, так как именно прибыль является одним из важнейших источников развития предприятий [79].

Таким образом, возникает вопрос, как с учетом ранее рассмотренных факторов разработать модель формирования реляционной стратегии, отвечающую всем выше заявленным критериям.

Логика стратегического планирования опирается на ряд общих принципов планирования, которые были сформулированы еще в модели централизованного управления экономикой. В условиях рынка предлагается перенести эти общие принципы на уровень управления предприятием, что вполне возможно и логично. Можно выделить следующие позиции [108, 71].

1. Принцип единства экономики и политики.
2. Принцип единства централизации и децентрализации.
3. Принцип научной обоснованности и рациональности управленческих решений.
4. Принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулировании индивидуального и коллективного интереса в исполнении управленческих решений.

Перечисленные общие принципы планирования не являются, с нашей точки зрения, исчерпывающими для стратегического процесса. Возможно выделение следующих специфичных или локальных принципов стратегического планирования [7, 100].

1. Обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев.
2. Обеспечение единства и комплексности прогнозов, стратегических стратегий и планов.
3. Обеспечение единства процесса разработки, возможности реализации и проверки выполнения стратегий и планов

Генералова А.В. в своем исследовании [27] предлагает модель стратегического планирования в виде взаимосвязи процедур формирования стратегии предприятия (Приложение 3). При построении исследуемой модели автор уделяет особое внимание проблемам, находящимся одновременно на нескольких циклических путях, т.к. их решение позволит повысить результативность стратегического управления сразу на нескольких циклах. Определяя основные процедуры стратегического планирования, автор выделяет следу-

ющие задачи, решаемые при формировании стратегии: оценка синергетического эффекта, выбор оптимальных методов стратегического планирования, оценка привлекательности совместных взаимоотношений, стратегический выбор, разработка системы сбалансированных показателей.

Ряд данных задач может быть реализован и в нашем исследовании, но с учетом совместных взаимоотношений не отдельных подразделений предприятия, а применительно к реляционным отношениям в рамках альянса.

С нашей точки зрения, при определении основ моделирования реляционных стратегий целесообразно опираться на понятие стратегии как организации адаптационных процессов.

Анализ существующих методов моделирования стратегий показал, что модель формирования реляционных стратегий должна отвечать требованиям рыночной конъюнктуры, быть направленной на получение финансового результата и учитывать внутренний потенциал предприятий для получения максимального реляционного эффекта в конкретной типе реляционной стратегии. При особой важности реализации стратегических перемен, обеспечиваемых последовательными действиями, предполагающими достижение ключевых стратегических позиций, в современных условиях необходимо обеспечить адекватное и своевременное планирование изменений.

Опираясь на концептуальные основы классического стратегического планирования, исследованные в первой главе диссертационной работы, и учитывая результаты анализа современных подходов к стратегическому планированию на промышленных предприятиях, модель формирования реляционных стратегий можно представить в виде следующей процессуальной модели (рис. 2.8). Рассмотрим этапы модели.



\* разработан автором в главе 3.

Рис. 2.8. Модель формирования реляционных стратегий.  
[Составлен автором]

Первым шагом необходимо определить объект реляции, для чего требуется произвести общий анализ финансово-хозяйственной деятельности, оценить собственный потенциал к реализации реляционной стратегии и сопоставить его по основным направлениям с возможностями предприятий – потенциальных партнеров.



Под *объектом реляции* понимается ограниченная специфичная область производственной, финансовой, хозяйственной, инновационной, инвестиционной, рыночной и другой деятельности предприятия, в рамках которых реализуются реляционные отношения.

Для осуществления эффективного выбора необходимо исследовать как собственные узкие места в достижении стратегических ориентиров, так и потенциал предприятий-партнеров.

Под *реляционным потенциалом* понимается наличие у предприятий резервов, позволяющих обеспечивать функционирование реляционных стратегий по одному или нескольким направлениям, т.е. это резервы формирования объекта реляции. Для формализованной оценки этих резервов, наряду с финансово-экономическим анализом предприятия, предлагается воспользоваться матрицей оценки реляционного потенциала.

Предлагаемая в качестве метода оценки реляционного потенциала матрица позволит учитывать как факторы эндогенного характера, определяющие внутренние резервы предприятий для кооперации, так и факторы экзогенного характера, позволяющие оценить рыночные перспективы возможного сотрудничества.

Процесс отбора объекта реляции состоит в выборе специфичной области деятельности предприятия, в рамках которого будут реализованы реляционные отношения. Методика определения состоит из процедур парного сравнения двух предполагаемых предприятий партнеров (фирма 1, фирма 2) и собственного предприятия по показателям, характеризующим потенциал эффективности функционирования по каждой из специфичной области. В зависимости от того, в какой из этих областей у каждого из предприятий наблюдаются наиболее эффективные показатели, в той области и целесообразно определить объект реляции.

Исходные данные для оценки реляционного потенциала и отбора объекта реляции субъектов реляционных отношений представлены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Исходные данные для оценки реляционного потенциала  
[Составлена автором]

<i>№</i>	<i>Показатели</i>	<i>Показатель 1</i>	<i>Показатель 2</i>	<i>Показатель 3</i>	<i>Показатель 4</i>
1	$A_i$ Показатели фирмы 1	$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$
2	$B_i$ Показатели фирмы 2	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$
3	$C_i$ Собственные показатели предприятия	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$
4	$N_i = A_i / B_i$	$N_1$	$N_2$	$N_3$	$N_4$
5	$M_i = C_i / A_i$	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$

Показатели фирмы 1 и фирмы 2 (строка 1 и 2) – данные, характеризующие реляционный потенциал перспективных фирм-партнеров. Третья строка отражает собственные показатели предприятия, инициирующего взаимодействие. Четвертая строка ( $N_i$ ) рассчитывается как отношение  $A_i$  к  $B_i$  и характеризует предпочтительность варианта из двух фирм партнеров. При  $N_i > 1$  показатели фирмы 1 выше, чем фирмы 2, при  $N_i = 1$  равнозначность показателей фирмы 1 и фирмы 2, при  $N_i < 1$  показатели фирмы 2 выше показателей фирмы 1. Пятая строка ( $M_i$ ) отражает отношение  $C_i$  к  $A_i$ , позволяет сравнить собственными показателями с показателями фирмы 1. При  $M_i > 1$  собственные показатели выше, чем фирмы 1, при  $M_i = 1$  равнозначность показателей фирмы 1 и собственных, при  $M_i < 1$  показатели фирмы 1 выше, чем собственные показатели.

Расположив неравенства по индикатору  $N_i$  по горизонтали, а по индикатору  $M_i$  – по вертикали, получим матрицу с девятью квадрантами, которые дают представление о наиболее эффективном реляционном потенциале каж-

дого из трех исследуемых предприятий по определенной области деятельности предприятий промышленности – объекте реляции.

Таблица 2.8

Общий вид матрицы оценки реляционного потенциала  
[Составлена автором]

Индикаторы	$N_i > 1$	$N_i = 1$	$N_i < 1$
$M_i > 1$	1 Собственные показатели выше, чем у фирм 1 и 2 при $\min$ у фирмы 2	2 Собственные показатели выше, чем у фирм 1 и 2, при равенстве последних	3 Собственные показатели выше, чем у фирм 1 и 2 при $\min$ у фирмы 1
$M_i = 1$	5 Показатели фирмы 1 и собственные равнозначны и выше фирмы 2	6 Показатели фирмы 1, 2 и собственные равнозначны	7 Показатели фирмы 2 выше, чем собственные и фирмы 1, при равенстве последних
$M_i < 1$	8 Показатель фирмы 1 выше, чем собственный и фирмы 2	9 Показатели фирмы 1, 2 равнозначны и выше, чем собственные	10 Показатель фирмы 2 выше, чем фирмы 1 и собственные

Сравнивая, таким образом, реляционный потенциал предприятия партнеров со своими резервами, менеджмент компании может определить объект реляционных стратегий с каждым из предприятий. Тогда общий вид матрицы может быть представлен в следующем виде (табл. 2.8).

При получении значений индикаторов в квадрантах 1, 2 и 3, собственные показатели выше, чем у потенциальных партнеров, в квадрантах 7 и 10 – фирма 2 показывает высшие значения, в квадранте 8 – показатели фирмы 1 выше, чем у остальных участников анализа.

Достоинством предлагаемой процедуры оценки реляционного потенциала предприятий, является её универсальность в части выбора тех факторов, которые необходимо нивелировать при помощи реляции, определения конкретных показателей, детерминирующих объект и тип реляционных отношений. Однако необходимо учитывать возможную разнонаправленность

значений индикаторов, определяя тенденцию оценки по экономической сущности показателя. Это означает, что искомая величина некоторых индикаторов, характеризующих определенные показатели, согласно экономической интерпретации последних, должна стремиться к минимуму в целях обеспечения эффективности функционирования предприятия, а, следовательно, меньшее значение индикатора по данному показателю будет положительно характеризовать реляционный потенциал фирмы. В частности, если индикатор «величина удельных издержек» у фирмы 1 выше, чем собственный показатель – квадрант 8, то собственное производство детали или узла будет эффективнее, и для реализации реляционной стратегии с целью снижения себестоимости производимой продукции фирма 1 и 2 не подходят, следовательно, при сотрудничестве с этими фирмами нецелесообразно в качестве объекта реляции выбирать стадию производственного цикла.

Исходными данными для построения матрицы могут быть индикаторы финансовой, хозяйственной, инвестиционной, инновационной, стратегической деятельности.

Опираясь на проведенный анализ факторов и условий формирования реляционных стратегий, в качестве основных можно предложить следующий вид сопряжения показателей, характеризующих соответствующий объект реляции с объектом и предполагаемыми целями реляции. (табл. 2.9).

Названные выше показатели актуализируются в сфере обрабатывающей промышленности, в частности, в сфере машиностроения. Применение данных показателей объясняется учетом наиболее явных факторов, тормозящих развитие данного сектора (исследовано в пункте 2.1) с одной стороны, и практическим опытом построения взаимоотношений между участниками рынка, для которых не характерны традиционные виды кооперации в силу специфики отрасли (узкая специализация, низкая доля наукоемкого производства), с другой стороны.

Таблица 2.9

Сопряжение показателей реляционного потенциала с объектом реляции  
[Разработана автором]

<i>Показатель</i>	<i>Роль в оценке реляционного потенциала</i>	<i>Возможный объект реляции</i>	<i>Возможная цель стратегического планирования</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Удельные издержки на единицу продукции, руб.	Определяет себестоимость производства продукции;	Стадии производственного цикла	Нивелирование зависимости от внешних поставщиков Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции
Загрузка производственных мощностей, %	Определяет возможности его расширения;	Общая продукция	Освоение новых сфер бизнеса Обмен рынка сбыта на технологию или продукт фирмы партнера
Удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, %	Характеризует технологическую развитость;	Финансовые и нематериальные активы	Обмен рынка сбыта на технологию или продукт фирмы партнера
Доля рынка, %	Характеризует эффективность стратегической деятельности предприятия.	Рынки сбыта	Распространение продукции на новых рынках Обмен рынка сбыта на технологию или продукт фирмы партнера

В табл. 2.10 представлен вариант заполнения матрицы для сферы машиностроения, на основе предлагаемых показателей.

Таблица 2.10

Матрица оценки реляционного потенциала для предприятия машиностроения  
[Разработана автором]

$N_1$ – Удельные затраты на производство определенного вида продукции (узла).			
Индикаторы	$N_1 > 1$	$N_1 = 1$	$N_1 < 1$
$M_1 > 1$	Собств. производство дороже, чем у фирмы 1 и 2, при min у фирмы 2	Собств. производство дороже, при равнозначности 1 и 2	Собств. производство дороже, чем у фирмы 1 и 2, при min у фирмы 1

$M_1 = 1$	Производство фирмы 2 дешевле, чем собственное и фирмой 1	равнозначные величины	Собств. производство и фирмой 1 дешевле фирмы 2
$M_1 < 1$	Производство фирмы 1 дороже, чем собственное и фирмой 2	Производство фирмы 1 и 2 равнозначно и дороже чем собственное	Производство фирмы 2 дороже, чем собственное и фирмой 1
$N_2$ – удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, %			
	$N_2 > 1$	$N_2 = 1$	$N_2 < 1$
$M_2 > 1$	Собственные инвестиции выше, чем у фирм 1 и 2 при $\min$ у фирмы 2	Собственные инвестиции выше, чем у фирм 1 и 2	Собственные инвестиции выше, чем у фирм 1 при $\min$ у фирмы 1
$M_2 = 1$	Доля инвестиций фирмы 1 и собственные равнозначны и выше фирмы 2	Доля инвестиций фирмы 1, 2 и собственные равнозначны	Доля инвестиций фирмы 1 и собственные равнозначны и ниже фирмы 2
$M_2 < 1$	Доля инвестиций фирмы 1 выше чем собственный и фирмы 2	Доля инвестиций фирмы 1, 2 равнозначны и выше, чем собственные	Доля инвестиций фирмы 2 выше, чем фирмы 1 и собственные
$N_3$ – Загрузка производственных мощностей, %			
	$N_3 > 1$	$N_3 = 1$	$N_3 < 1$
$M_3 > 1$	Собственные мощности загружены более, чем у фирм 1 и 2 при $\min$ у фирмы 2	Собственные мощности загружены выше, чем у фирм 1 и 2	Собственные мощности загружены выше, чем у фирм 1 и 2 при $\min$ у фирмы 1
$M_3 = 1$	Загрузка производственных мощностей фирмы 1 и собственные равнозначны и выше фирмы 2	Загрузка производственных мощностей фирмы 1, 2 и собственные равнозначны	Загрузка производственных мощностей фирмы 1 и собственные равнозначны и ниже фирмы 2
$M_3 < 1$	Загрузка производственных мощностей фирмы 1 выше, чем собственных и фирмы 2	Загрузка производственных мощностей фирмы 1, 2 равнозначны и выше, чем собственные	Доля инвестиций фирмы 2 выше, чем фирмы 1 и собственные
$N_4$ – Доля рынка, %			
	$N_4 > 1$	$N_4 = 1$	$N_4 < 1$

$M_4 > 1$	Доля рынка собственного предприятия шире, чем у фирм 1 и 2 при $\min$ у фирмы 2	Доля рынка собственного предприятия шире, чем у фирм 1 и 2	Доля рынка собственного предприятия шире, чем у фирм 1 и 2 при $\min$ у фирмы 1
$M_4 = 1$	Доля рынка фирмы 1 и собственная равнозначны и выше фирмы 2	Доля рынка фирмы 1, 2 и собственная равнозначны	Доля рынка фирмы 1 и собственная равнозначны и ниже фирмы 2
$M_4 < 1$	Доля рынка фирмы 1 выше, чем собственная и фирмы 2	Доля рынка фирм 1, 2 равнозначны и выше, чем собственная	Доля рынка фирмы 2 выше, чем фирмы 1 и собственная

Каждый из квадрантов показывает определенные в общем виде матрицы варианты предпочтения переменных. Практическое применения данного инструментария, определение объекта реляции на основе оценки реляционного потенциала приведено в п. 3.1 на примере предприятий машиностроения г. Волгодонска Ростовской области.

Проведя сравнительный анализ потенциала собственного предприятия в сравнении с реляционным потенциалом предполагаемых фирм-партнеров, руководство промышленного предприятия может определить возможность и оптимальные направления сотрудничества с предприятием-партнером, выявить роль и значение каждого из участников альянса. При этом количество предполагаемых партнеров, по которым проводится отбор, может быть достаточно широким (при условии парного сравнения предприятий-партнеров), так же как и спектр показателей, по которым производится сравнение.

Далее, в соответствии с классической схемой стратегического планирования, рассмотренной в главе 1 на рис. 1.1, следует проведение стратегического анализа, основанного на SWOT-анализе. Однако апробированные схемы SWOT-анализа (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) должны быть скорректированы в части учета эндогенных и экзогенных факторов внутренней и внешней среды участников альянса. Рассмотрим это подробнее.

Первая часть SWOT-анализа заключается в анализе сильных и слабых сторон предприятия. В рамках моделирования реляционной стратегии на

этом этапе необходим учет эндогенных факторов – детерминант формирования реляционных стратегий (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Направления SWOT-анализа внутренних факторов предприятий машиностроения при формировании реляционной стратегии  
[Разработана автором]

Тип	Фактор	Содержание: проявление как	
		силы	слабости
1	2	3	4
Производственные мощности	Загрузка производственных мощностей	Расширение производства	Рост средних издержек на единицу продукции
	Наличие площадей и оборудования	Резерв для увеличения объемов производства	Большие запасы комплектующих, дефицит оборотных средств
	Состояние ОПФ	Мощное производство	Моральный и физический износ оборудования
	Диверсификация деятельности	Нивелирование рыночного риска	Перегруженность разноплановыми видами деятельности
	Удельные затраты на производство ед. продукции	Резервы экономии	Стагнация прибыли в виду высокой себестоимости продукции, низкая конкурентоспособность продукции
Инновации и технологии	Нематериальные активы предприятия (патенты, сертификаты, торговые марки)	Реализация инновационных разработок	Отставание от темпов НТП
	Доля наукоемкой продукции	Завоевание в долгосрочной перспективе высоких конкурентных позиций	Технологическое отставание от конкурентов
	Инвестиции в НИОКР	Сокращение сроков разработки и выпуска новой продукции	Отсутствие современных производственных линий
Организация деятельности	Принятие управленческих решений	Высокое качество и конкурентоспособность товара	Большинство бизнес-процессов нуждаются в оптимизации, не позволяют повысить рентабельность продукции
	Адаптивность управления	Конкурентоспособность предприятия	Неспособность реагировать на изменения окружающей среды
	Имидж	Доверие постоянных партнеров	Отсутствие мероприятий по поддержанию торговой марки продукции



1	2	3	4
Персонал	Уровень средней заработной платы	Стабильно работающий коллектив	Текущая кадров
	Ключевые компетенции и мотивация	Планы развития и система мотивации персонала	Отсутствие кадрового резерва
	Социальная сфера	Рациональная модель трудовых отношений	Содержание социальных учреждений ведет к снижению прибыли

Вторая часть SWOT-анализа – анализ внешней среды: выявление возможностей и угроз. При анализе внешней среды изучаются факторы, на которые предприятие повлиять не в состоянии. Каждый фактор следует отнести либо к возможностям, либо к угрозам. В конкретном случае анализа, проводимого в рамках формирования реляционной стратегии, необходимо учесть экзогенные факторы, его детерминирующие. Направления анализа внешних факторов представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Направления SWOT-анализа внешних факторов предприятий машиностроения в целях формирования реляционной стратегии [Разработана автором]

Тип	Фактор	Содержание: проявление как	
		возможностей	угроз
1	2	3	4
Отраслевые	Наличие границ отрасли (продуктовые, временные, географические)	Высокий барьер для вхождения в отрасль	Сложность привлечения финансовых активов
	Уровень специализации в отрасли	Лидерство на рынке по определенному виду продукции	Незащищенность предприятия от падения спроса на продукцию
	Диверсификация в отрасли	Нивелирование рыночных рисков	Распыление ресурсов
Экономические	Циклические колебания экономики	Внедриться на новый рынок	Спад спроса на продукцию
	Поведение потребителя	Растет спрос на наукоемкую продукцию Налаженные взаимоотношения с заказчиками	Сильная власть потребителя на рынке Растут требования потребителей
	Конкурентный рынок	Возможность построения взаимовыгодных отношений с конкурентами	Высокая конкуренция со стороны зарубежных партнеров

1	2	3	4
		Монопольное положение на рынке по некоторым видам продукции	
	Особенности отечественной экономики	Тенденции к кластеризации отрасли на мезоуровне	Высокий уровень инфляции Высокий процент бартерных сделок
Политико-правовые	Изменение налогового законодательства	Возможность гос. поддержки	Рост налогового бремени
	Инвестиции	Поддержка инвестиций в ОПФ	Высокие процентные ставки по кредитам
Международная деятельность	Конкурентный рынок	Заинтересованность в продукции	Конкуренция с зарубежными фирмами
	Потребительский рынок	Заинтересованность в использовании производственного потенциала	Неблагоприятная экспортно-импортная политика
Социальные	Демография	Пропаганда технических специальностей и инноваций	Дефицит молодых кадров

Далее традиционно следует этап составления сводной матрицы SWOT-анализа на основе обозначенных направлений [101]. Учет факторов, детерминирующих формирование реляционной стратегии, позволит оценить перспективы предприятий в предполагаемых реляционных отношениях.

В зависимости от выбора объекта реляции и оценки возможностей предприятий-участников, для которых будет сформирована реляционная стратегия, необходимо определить тип реляционной стратегии. Для определения типа предлагается воспользоваться табл. 2.13, построенной на основе данных таблиц 2.6 и 2.9.

Таблица 2.13

Рекомендации по выбору типа реляционной стратегии для предприятий машиностроения [Разработана автором]

Показатель	Возможный объект реляции	Рекомендуемые типы реляционной стратегии	
		Конкурирующие предприятия	Не конкурирующие предприятия
1	2	3	4
Удельные издержки на единицу продукции, руб.	Стадии производственного цикла	Объединение на одной или нескольких стадиях производственного цикла	Объединение компаний из смежных секторов производства

1	2	3	4
Загрузка производственных мощностей, %	Общая продукция	Создание общей продукции. Объединение на одной или нескольких стадиях производственного цикла	Межотраслевые альянсы
Удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, %	Финансовые и нематериальные активы	Объединение разнохарактерных активов	Транснациональные альянсы
Доля рынка, %	Рынок сбыта	Объединение разнохарактерных активов	Межотраслевые альянсы. Объединение компаний из смежных секторов производства. Транснациональные альянсы.

После выбора типа реляционной стратегии необходимо произвести оценку перспектив её применения для предприятий – участников. Предприятия со сложившимися структурой, типом, системой управления, организацией деятельности, корпоративной культурой и прочими индивидуальными ТОР-характеристиками могут демонстрировать тенденции к сопротивлению предлагаемым изменениям. В разделе 1 кратко исследовался метод данной оценки. Подробно методика оценки готовности организаций к изменениям, а также методика изменений в рамках реализации реляционной стратегии рассматривается в третьей главе.

Завершающим этапом формирования реляционной стратегии является измерение результатов как контрольных показателей эффективности её реализации. Любую стратегию целесообразно реализовывать в случае, если запланированные результаты могут быть достигнуты.

Следующий подраздел диссертационного исследования посвящен формированию системы показателей эффективности реляционных стратегий.

## 2.3 Разработка методики оценки эффективности реляционных стратегий

Система показателей эффективности реляционной стратегии должна учитывать факторы и условия, определяющие реализацию реляционных стратегий, с одной стороны, и показатели предприятий – участников альянса, с другой стороны.

Для эффективной реализации стратегического планирования на основе реляционного подхода необходимо установить систему показателей, учитывающих следующие направления:

- определение вероятности возможных состояний системы альянса на базе измерения реляционного эффекта;
- установка плановых (нормативных) значений показателей, способствующих достижению целей реляционной стратегии;
- контроль достижения плановых значений, выявление причин и виновников отклонений факта от плана, определение степени влияния отклонений на конечные результаты реализации реляционной стратегии;
- координация бизнес-процессов всех участников реляционного альянса на основе выявленных в процессе диагностики взаимосвязей между их параметрами;
- мотивация и стимулирование персонала предприятия, исходя из достигнутых значений показателей деятельности.

Подход к формированию системы показателей потребует соблюдения определенных концептуальных постулатов, которые перечислены ниже [52].

1. Целенаправленность. Данный принцип заключается в двойственном подходе к измерению. С одной стороны, показатели отбираются с конкретной целью – представить наиболее полную и объективную характеристику рассматриваемой системы. С другой стороны, достижение основной стратегической цели самой системы осуществляется путем её фрагментации, деления на более узкие цели, которые выражаются в плановых значениях пока-

зателей. На этапе стратегического планирования цель высшего порядка задается конкретной системой показателей, которая формируется таким образом, что достижение запланированных значений индикаторов равнозначно достижению цели высшего порядка. При этом возможна «качественная» формулировка цели, однако делать вывод о ее достижении можно только при получении и исследовании количественных параметров оценки.

Целевыми значениями показателей, согласно точки зрения В.А. Чернова [126], могут выступать как: направляющие группы показателей, траектории (например, увеличение объема продаж рентабельной продукции) и ограничения. Ограниченные цели могут рассматриваться как точечные (достижение определенного результата) и интервальные, когда необходимо получить результат в установленных рамках: от минимального до максимального значения (складские запасы готовой продукции).

2. Информативность. Так как большинство показателей неравноценны по количественным и качественным характеристикам информации о состоянии системы предприятия или альянса, необходимо обеспечить согласованность и непротиворечивость индикаторов в оценке системы эффективности реляционных стратегий.

3. Адекватность и своевременность. Это ключевое требование к системе оценки реляционных стратегий, заключающееся в соблюдении соответствия системы показателей и методики ее построения и применения исследуемым ею реальным процессам. Необходимо обеспечить соответствие между периодичностью, с которой проводится анализ значений показателей, и степенью их важности. Интенсивность воздействия проявляют и такие условия, как сложность получения информации, время, затрачиваемое на ее поиск, систематизацию и обработку, а также стоимость самих исследований.

4. Сопоставимость. В целях получения объективной информации о состоянии предприятия показатели, которые входят в систему, должны быть сопоставимыми. Для этого необходимо выполнение следующих условий:

- единство состава сравниваемых показателей и единство методики их расчета;

- временное единство моментов времени, для которых рассчитываются показатели;

- унификация факторов, детерминирующих величину сравниваемых показателей (объемных, ценовых, качественных и структурных).

5. Ортогональность реляционных факторов и совместимость производственно-технологических процессов предприятий и рыночных реалий. Это дополнительный принцип, специфичный для оценки эффективности реляционной стратегии. Речь идет о характере сопряжения (ортогональном) разнонаправленных реляционных факторов, т.е. ресурсов, которыми обмениваются участники. Один из участников альянса не обладает какими-либо ресурсами (реляционными факторами) на уровне, достаточном для реализации стратегических целей и задач. В то же время, у потенциального предприятия-партнера такие ресурсы имеются, но отсутствует другой вид ресурсов, имеющийся в наличии и (или) развитый у первого участника. Таким образом, сопряжение разнонаправленных, необходимых партнерам реляционных факторов и позволяет достичь реляционного эффекта.

Методическая основа построения системы показателей эффективности реляционных стратегий базируется на жестко формализованных методах экономико-математического и статистического анализа. Однако учитывая, что система показателей должна характеризовать деятельность альянса и предприятий участников, учитывая «человеческий фактор», методический инструментарий ее формирования должен включать и альтернативные методы получения и анализа информации: интервью, наблюдение, опрос, экспертные оценки. Другими словами, построение системы показателей требует комплексного использования и количественных методов (в рамках анализа идентифицируемых как формальные), и качественных (неформальных) [29].

После составления перечня возможных показателей с выполнением вышерассмотренных принципов производится окончательный отбор на основе их проверки с точки зрения качества. Отбор конечных показателей необходим еще из тех соображений, что практика использования существенного числа показателей может оказаться неудачной, так как будет способствовать появлению избыточных данных и замедлению принятия решений, а также сопротивлению организаций к предлагаемым изменениям: персонал предприятия почувствует себя под строгим наблюдением со стороны администрации.

Таким образом, отбираемые в систему показатели должны быть максимально информативными, непротиворечивыми и давать целостную картину деятельности реляционного альянса. При этом необходимо, чтобы отбираемые показатели были наиболее общими и адаптивными к будущим изменениям в деятельности предприятий.

Формирование системы показателей эффективности реляционных стратегий можно разделить на несколько этапов.

1. Определение направлений формированием потенциально возможного реляционного эффекта.

2. Оценка потенциально возможного реляционного эффекта, как для каждого участника реляции, так и для альянса в целом, для определения вероятности возможных состояний системы альянса.

3. Разработка матрицы эффективности, включающей в себя показатели для оперативного контроллинга эффективности планирования и реализации реляционной стратегии.

Реляционный эффект – это дополнительный эффект от деятельности предприятия, с учетом реляционных взаимодействий, по сравнению с эффектом от деятельности предприятия как самостоятельного рыночного субъекта, до образования альянса.

Понятие синергетического эффекта при совместной работе двух или нескольких компаний является более широким по отношению к понятию «реляционный эффект». Синергетический эффект акцентирует внимание на согласованности взаимодействия частей при образовании структуры как единого целого. В условиях реляционной стратегии структурного объединения как такового не происходит. Взаимодействие, по сути, реализуется либо в области производственных процессов, либо в технологии, либо по направлениям рынков сбыта. Так как понятие реляционного эффекта может считаться частным случаем проявления синергетического эффекта, то считаем возможным и целесообразным применять в настоящем исследовании известные методики оценки эффективности синергии, адаптировав их к специфике реляционных стратегий [27].

Для определения эффективности реляционных стратегий определим предполагаемый реляционный эффект. Для этого необходимо исследовать предполагаемые изменения по основным функциональным областям деятельности собственного предприятия и предприятия-партнера.

Взяв за основу модель определения синергетического эффекта, Ансоффа И. [8] и адаптировав её к стратегическому планированию на основе реляционных стратегий, можно предположить, что реляционный эффект может проявляться в одной из трех областей: производственная, инновационно-технологическая, рыночная.

Вначале необходимо идентифицировать потенциальные возможности получения реляционных эффектов в таких областях как общий менеджмент, технологии, исследования и разработки, маркетинг, производственные операции, к которым относятся производственная и обеспечивающая деятельность: закупка сырья, техническая оснастка производства, удельные издержки на единицу продукции и др. Оценку производят экспертным путем, наличие реляционного эффекта по областям эффективности функционирования предприятия, по мнению экспертов, обозначается знаком «+», его отсутствие



знаком «-» (табл. 2.14). Иногда возможны промежуточные градации, обозначаемые как «±», указывающие на наличие невысокой степени реляции.

В столбцах табл. 2.14 перечислены переменные, по которым оценивается каждая из категорий. Заголовки групп столбцов обозначают направления проявления реляционных эффектов. Введенные в таблицу данные должны быть значениями оценки степени проявления того или иного эффекта, которые по возможности необходимо выразить количественными показателями. Отдельный столбец отведен для общего показателя эффекта реляции (скорее, качественного) для каждой функциональной сферы.

Предлагаемая таблица позволяет прогнозировать возможность возникновения потенциального реляционного эффекта в исследуемых областях, выявить способности, которые фирма может использовать в новых областях совместной деятельности по направлениям. Однако предлагаемый подход не позволяет отразить реальный реляционный эффект в количественных показателях, которые являются более наглядными и приемлемыми для работы.

В качестве дополнительного метода оценки реляционного эффекта можно предложить метод экспертного опроса. Для проведения данного метода на основе работ Портера М. [92-94], была разработана анкета, содержащая факторы, оказывающие влияние на формирование реляционной стратегии, и факторы – параметры, конкретизирующие их содержание (табл. 2.15). Для проведения оценки по данному методу необходимо определить объект реляции для собственного предприятия и для предприятия партнера и оценить реляционный эффект как на собственном предприятии, на предприятии партнера, так и в целом для реляционного альянса, т.е. для каждого реляционного звена (РЗ). Под реляционным звеном понимается инстанция реляционного взаимодействия, избираемая для формируемого альянса в качестве объекта и результата взаимодействия, т.е. структурная единица альянса. Реляционное звено – это как собственное предприятие, так и предприятие партнер, так и альянс в целом.



Эксперты указывают в графе 2 ранг фактора, а в графе 4 ранг каждого составляющего его параметра. Наибольшему по важности фактору и фактору-параметру присваивается значение ранга равные единице. В графах 5 и 6 указывается балл, оценивающий уровень развития каждого фактора-параметра отдельно взятого реляционного звена. Максимально положительное значение балла по каждому фактору параметру равно 5, что соответствует наличию реляционного эффекта в исследуемой области.

Таблица 2.15

Анкета определения реляционного эффекта на предприятии методом экспертного опроса [Разработана автором на основе материалов 27]

Фактор	Ранг фактора	Параметр	Ранг параметра	Балл оценки реляционного эффекта		
				собственного предприятия $PZ_1$	предприятия партнера $PZ_2$	альянса $PZ_{1+2}$
1	2	3	4	5	6	7
1. Организация производственного процесса		Идентичные производственные процессы	–	–	–	–
		Общие ресурсы для производства продукции	–	–	–	–
		Общее оборудование для производства	–	–	–	–
2. Организация технологического процесса		Совместные технологические разработки	–	–	–	–
		Общая технология производственных процессов	–	–	–	–
3. Организация снабжения		Совместный контроль качества сырья	–	–	–	–
		Совместная процедура закупки ресурсов	–	–	–	–
4. Организация управления		Обмен опытом управления	–	–	–	–
		Планирование и координация деятельности	–	–	–	–
		Контроллинг	–	–	–	–
		Управление совместными активами	–	–	–	–
5. Организация рыночной деятельности		Общая торговая марка	–	–	–	–
		Общие покупатели	–	–	–	–
		Общие каналы распределения	–	–	–	–

1	2	3	4	5	6	7
		Общие географические рынки	–	–	–	–
		Общий отдел маркетинга	–	–	–	–
		Общий комплекс маркетинга	–	–	–	–

В целях обеспечения универсальности подхода в представленной анкете предлагается к оценке разноплановые группы факторов. Объект реляции будет решающим для оценки и определения весомости каждого из факторов. Так если объектом реляции выступают производственные процессы, то факторы первой, второй и третьей группы будут иметь высокий вес при оценке реляционного эффекта. Если же объектом реляции будет выступать рынок сбыта то больший вес будут иметь факторы связанные с организацией рыночной деятельности.

Величину реляционного эффекта по двум РЗ можно определить как средневзвешенную величину показателя участников реляционной стратегии в баллах по отдельным факторам, максимальная величина которого не может превышать 5 баллов (формула 1).

$$R_i = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \times \beta_i}{\sum_{i=1}^n \beta_i} \quad (2.1)$$

где  $R_i$  – эффект реляции по  $i$ -му параметру;

$\alpha_i$  – средняя балльная оценка по  $i$ -му фактору;

$\beta_i$  – весомость  $i$ -го фактора;

$n$  – количество факторов;

Реляционный эффект оцениваете на основе опроса группы экспертов – работников предприятий – участников альянса с помощью анкеты (табл. 2.16) как внутри каждой РЗ (графа 5 и 6), так и в зоне совмещения выделенных РЗ. При этом по правилам экспертной оценки количество минимальное экспертов должно быть больше чем количество факторов как минимум на

один (пять исследуемых факторов должно оценивать как минимум шесть экспертов).

Результаты экспертного опроса заносят в сводную таблицу для обработки результатов экспертного опроса.

Таблица 2.16

Результаты экспертного оценивания факторов,  
влияющих на реляционный эффект [Разработана автором]

Фактор	Оценки эффекта реляции по i-му параметру j-го эксперта					
	1	2	...	...	...	j
1. Организация производственного процесса	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>				R <sub>1j</sub>
2. Организация технологического процесса	R <sub>21</sub>					R <sub>2j</sub>
3. Организация снабжения						
4. Организация управления						
5. Организация ры- ночной деятельности	R <sub>51</sub>					R <sub>5j</sub>

Обработка результатов экспертного опроса (табл. 2.17) по определению значимости выявленных факторов на достижение реляционного эффекта и определения его количественной оценки на предприятии может быть проведена статистическими методами экспертных оценок в следующей последовательности (количество опрошенных равно шести).

1. Определение стандартизованных рангов  $X_{ij}$  для факторов  $R_{ij}$ , влияющих на достижение реляционного эффекта на предприятии, которым эксперты присвоили одну и ту же оценку (строки 1.1 – 1.6);

2. Расчет суммы рангов  $S_i$  для каждого i-го фактора достижения синергетического эффекта на предприятии (строка 2.1. табл. 2.17):

$$S_i = \sum_{j=1}^m X_{ij} \quad (2.2)$$

где  $X_{ij}$  – стандартизованный ранг  $i$ -го фактора, полученный  $j$ -м экспертом ( $i = 1, n; j = 1, m$ );

$m$  – количество экспертов.

3. Расчет коэффициента конкордации (отражает степень согласованности мнений экспертов):

а) расчет средней суммы рангов  $T$  (строка 2.2. табл. 2.8):

$$T = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n S_i \quad (2.3)$$

где  $n$  – количество факторов, влияющих на достижение реляционного эффекта альянса;

б) расчет суммы квадратов отклонений от средней суммы рангов  $S_{\Sigma}$  (строка 2.5 табл. 2. 17):

$$S_{\Sigma} = S_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n (S_i - T)^2 \quad (2.4)$$

в) расчет поправки на связанные ранги по каждому эксперту, у которого оказались совпавшие ранги:

$$T_j = \frac{1}{12} \times \sum_{t_j} (t_j^3 - t_j) \quad (2.5)$$

где  $t_j$  – число связанных рангов у  $j$ -го эксперта;

г) расчет коэффициента конкордации  $W$  по Кендаллу (строка 2.6. табл. 2.17) с учетом связанных рангов:

$$W = \frac{S_{\Sigma}}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j} \quad (2.6)$$

Значения коэффициентов конкордации содержатся на отрезке  $[0; 1]$ . Рост коэффициента от 0 к 1 говорит о проявлении большей согласованности суждений. Если все эти суждения совпадают, то  $W=1$ .

Далее целесообразно построить таблицу для анализа полученных результатов. Табл. 2.17 содержит данные для анализа оценки экспертов, определяя наиболее весомый фактор, детерминирующий реляционный эффект для исследуемого альянса предприятий промышленности.

Таблица 2.17

## Ранжирование факторов, определяющих эффект реляции

№	Показатели анализа оценок j-го эксперта	Факторы, определяющие эффект реляции				
		1	2	3	4	5
1. Стандартизированные ранги экспертов						
1.1	1-го эксперта $X_{i1}$	–	–	–	–	–
1.2	2-го эксперта $X_{i2}$	–	–	–	–	–
1.3	3-го эксперта $X_{i3}$	–	–	–	–	–
1.4	4-го эксперта $X_{i4}$	–	–	–	–	–
1.5	5-го эксперта $X_{i5}$	–	–	–	–	–
1.6	6-го эксперта $X_{i6}$	–	–	–	–	–
2. Результаты анализа						
2.1	Сумма рангов $S_i$	–	–	–	–	–
2.2	Средняя сумма рангов $T$	–	–	–	–	–
2.3	Отклонения от средней суммы рангов ( $S_i - T$ )	–	–	–	–	–
2.4	Квадрат отклонений $(S_i - T)^2$	–	–	–	–	–
2.5	Сумма квадратов отклонений $S\Sigma$	–	–	–	–	–
2.6	Коэффициент конкордации $W$	–	–	–	–	–
2.7	Весомость фактора $\beta_i^*$	–	–	–	–	–

\*Используются данные из столбца 2 табл. 2.16.

Проведенные в представленной последовательности расчеты позволят однозначно судить о согласованности мнения экспертов, иллюстрируя при этом предпочтения каждого из экспертов в сопоставлении с весомостью каждого фактора. Данный этап расчетов является промежуточным и требуется для проверки достоверности оценок, полученных экспертным путем.

Наиболее информативной же в разрезе видения экспертами влияния факторов на формирование реляционного эффекта и его величину, является таблица, заполненная на основе мнения всех экспертов, табл. 2.15. Практический пример, научно-практические рекомендации использования вышеизло-

женного метода оценки предполагаемого реляционного эффекта будут приведены в главе 3 диссертационного исследования.

Несмотря на свои преимущества метод экспертных оценок не способен устанавливать плановые (нормативных) значений показателей, способствующих достижению целей реляционной стратегии, не позволяет запланировать контроль достижения плановых значений. Первоочередной способ оценки реляционного эффекта от совместной заключается в расчете различных показателей технико-экономической деятельности предприятий, который позволяет точно проследить их состояние до и после реляции (Приложение 4). Положительная динамика показателей будет свидетельствовать о наличии преимуществ совместной деятельности и положительном реляционном эффекте, а негативное изменение соответственно об его отсутствии [73]. Однако такой метод может быть реализован только после осуществления реляционной стратегии, в то время как участникам реляционного альянса необходимы ориентиры на этапе стратегического планирования.

Для достижения этих цели предлагается применить метод ячеек эффективности. А.В Бандурин и В.А. Чуб предлагают в качестве оценки системы стратегического управления подход, заключающийся в построении матрицы эффективности сформированной по основаниям метрики эффективности бизнес-процессов и их участников [9] (рис. 2.12). Метод ячеек эффективности разрабатывался для иллюстрации сопряжения между стратегическим планированием, идентификацией и совершенствованием бизнес-процессов. Таким образом, при внедрении на предприятие данного метода, появляется возможность обеспечить сбор информации об эффективности (базовой и целевой) деловых процессов, в частности бизнес процессов в сфере реляции. Информация об эффективности деловых процессов используется для расчета показателя рентабельности совершенствования процесса (Return Of Process Improvement).



Адаптировав матрицу к специфике реляционных стратегий, можно предложить систему показателей, представленную в виде матрицы эффективности стратегического планирования на основе реляционных стратегий. Каждая «ячейка эффективности» содержит один или несколько показателей, характеризующих эффективность реляционной стратегии по каждому участнику бизнес-отношений.

В качестве метрики эффективности реляционной стратегии можно предложить направления, по которым предприятие может провести оценку предполагаемого реляционного эффекта (табл. 2.18), методом, представленным выше, что обеспечит усиленный учет наиболее весомых факторов.

Таблица 2.18

Матрица эффективности реляционной стратегии [Разработана автором]

Метрики эффективности по объектам реляции	Вес	Взвешенная оценка	Участники реляционных отношений		
			Собственное предприятие	Предприятие партнер	Альянс
1. Организация производственного процесса	–	–	–	–	–
2. Организация технологического процесса	–	–	–	–	–
3. Организация снабжения	–	–	–	–	–
4. Организация управления	–	–	–	–	–
5. Организация рыночной деятельности	–	–	–	–	–

Для определения итогового показателя эффекта реляции целесообразно выделить следующие источники реляционного эффекта: экономия издержек связанная с производством продукции, загрузка производственных мощностей, экономия транзакционных издержек, приращение доли инновационной продукции в общем объеме выпуска, прирост доли рынка, прирост объема продаж. Необходимо отметить, что предприятие может самостоятельно определять источники реляционного эффекта, отличные от представленных,

формируя ячейки эффективности согласно своим потребностям и особенностям.

Для определения положительного эффекта по каждому из показателей необходимо выполнение неравенств соотношений текущего и прогнозного периодов. Таки образом при установлении показателей эффективности необходимо учитывать направленность показателей, их информативность и сопоставимость. С этой целью предлагается составить структуру ячейки эффективности (табл. 19). Показателям с регистром «1» соответствуют значения отчетного периода, показателям с регистром «0» – значения базисного исходного периода. Матрица эффективности реляционной стратегии составляется для каждого предприятия-участника альянса с учетом их целей и задач, установленных в рамках реляционной стратегии.

Таблица 2.19

Структура ячейки эффективности для оценки реляционного эффекта  
[Составлена автором по материалам 9]

Координаты ячейки эффективности	1. Организация производственных процессов			
Объект реляции	Стадии производственного цикла (выпуск общих узлов и деталей)			
Задача реляции	Экономия издержек на выпуск единицы продукции			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Загрузка производственных мощностей ( $P_M$ )	доли	$P_{M1} / P_{M0} > 1$	$P_{M0}$	$P_{M1} = 1$
Экономия на производственных издержках ( $I_P$ )	доли	$I_{P1} / I_{P0} < 1$	$I_{P0}$	$I_{P1} / I_{P0} = 1$
Координаты ячейки эффективности	2. Организация технологического процесса			
Объект реляции	Общая продукция, выпуск общих узлов и деталей			
Задача реляции	Экономия издержек на выпуск единицы продукции			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Экономия транзакционных издержек ( $I_T$ )	доли	$I_{T1} / I_{T0} < 1$	$I_{T0}$	$I_{T1} / I_{T0} = 1$
Изменение качества продукции ( $I_K$ )	доли	$I_{K1} / I_{K0} \geq 1$	$I_{K0}$	–

Координаты ячейки эффективности	3. Организация снабжения			
Объект реляции	Общая продукция			
Задача реляции	Снижение зависимости от поставщика			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Экономия издержек на приобретение сырья и материала ( $I_c$ )	доли	$I_{c1} / I_{c0} < 1$	$I_{c0}$	$I_{c1} / I_c = 1$
Снижение нормы расходов сырья и материала на единицу продукции ( $H_p$ )	доли	$H_{p1} / H_{p0} < 1$	$H_{p0}$	$H_{p1} / H_{p0} = 1$
Координаты ячейки эффективности	4. Организация управления			
Объект реляции	Финансовые и нематериальные активы			
Задача реляции	Совершенствование технологической развитости через обмен активами			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Прирост удельных затраты на НИОКР в объеме продаж ( $I_n$ )	доли	$I_{n1} / I_{n0} > 1$	$I_{n0}$	–
Прирост количества внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов ( $Q_n$ )	доли	$Q_{n1} / Q_{n0} > 1$	$Q_{n0}$	–
Координаты ячейки эффективности	5. Организация рыночной деятельности			
Объект реляции	Рынок сбыта			
Задача реляции	Увеличение рыночной доли			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение неравенства	Максимальное допустимое значение неравенства
Изменение объема продаж ( $V$ )	доли	$V_1 / V_0 > 1$	$V_0$	$V_1 = 1$
Изменение доли на конкретном рынке ( $D$ )	доли	$D_1 / D_0 > 1$	$D_0$	$D_1 = 1$

Для каждого из участников реляционной стратегии в соответствии с собственным видением в матрицу эффективности вносятся контрольные показатели эффективности по каждому из факторов. Выбор показателей за-

висит прежде всего от выбранного объекта реляции, от специфики организации производства и особенностей управления на каждом из предприятий, с учетом поставленных перед альянсом целей.

Таким образом, применяя комплексный подход к формированию системы показателей эффективности реляционных стратегий на основе экспертных оценок возможного реляционного эффекта, анализа технико-экономических показателей, планирования и оценки реляционного эффекта по значимым для предприятия показателям, участники реляционного альянса могут прогнозировать, осуществлять мониторинг и контроль эффективности стратегического планирования.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РЕЛЯЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

#### 3.1 Формирование реляционных стратегий предприятий промышленности (на примере машиностроительного альянса г.Волгодонска)

На предприятиях Ростовской области производится более четверти всей промышленной продукции Южного Федерального округа. По динамике индекса промышленного производства в докризисный период регион занимает лидирующие позиции в округе (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Индексы промышленного производства по субъектам ЮФО  
(в % к предшествующему году) [85]

Регион \ год	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Российская Федерация	108,7	105,1	106,3	106,8	100,6	90,7	108,2	104,7	102,6
Южный федеральный округ	108,1	109,2	114,6	109,1	102,5	88,3	108,9	108,8	107,9
Республика Адыгея	118,1	105,3	118,3	118,2	116,6	103,8	111,8	107,9	109,9
Республика Калмыкия	105,9	99,6	87,4	93,9	90,3	102,7	111,5	88,9	98,0
Краснодарский край	109,7	109,2	122,9	110,9	100,4	87,8	108,1	107,1	108,1
Астраханская область	90,2	100,8	100,9	111,6	110,3	93,4	117,2	115,3	125,8
Волгоградская область	108,1	104,1	102,8	102,4	99,9	90,3	104,8	104,8	104,0
Ростовская область	112,7	116,1	115,8	114,5	105,1	84,5	116,4	113,8	106,7

Наибольший удельный вес занимают металлургические и машиностроительные предприятия. Обрабатывающая промышленность в Ростовской области формирует около 20% валового регионального продукта [84].

После кризисного и пост кризисного снижения темпов роста динамики оборота промышленных предприятий Ростовской области в начале второго квартала 2013 года в июне отмечен значительный прирост этого показателя. По итогам первого полугодия 2013 года темп роста оборота предприятий составил 110,6 % (в январе-июне 2012 года прирост составлял 13,8%).

Таблица 3.2

Основные показатели работы обрабатывающих и добывающих производств Ростовской области [Составлена автором по материалам Ростовстата, 84]

Показатели <sup>1</sup>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Число действующих организаций :						
добыча полезных ископаемых	148	160	184	156	215	226
обрабатывающие производства	6133	5722	6722	5443	7000	7054
Объем отгруженных товаров собственного производства, млн. руб.:						
добыча полезных ископаемых	14854,1	22381,4	12133,1	13623,1	17363,7	18613,6
обрабатывающие производства	254965,4	335426,2	262304	5351698	8436741	9489847,7
Среднегодовая численность работников организаций, тыс. чел.						
добыча полезных ископаемых	20,0	18,6	16,3	13,4	13,5	13,4
обрабатывающие производства .	227,8	227,2	205,6	191,6	194,5	197,2

<sup>1</sup> на начало года

Анализ основных показателей работы обрабатывающих и добывающих производств Ростовской области (табл.3.2) позволяет говорить о сфере обрабатывающего производства как о доминирующем виде в промышленности региона. Волгодонск является крупным промышленным центром Ростовской области. Ведущие отрасли для промышленности Волгодонска – энергетика (Филиал ОАО «Концерн Росэнергоатом» – Ростовская атомная электростанция), машиностроение, производство промышленного оборудования, электротехника.

Волгодонск занимает 5 место в области по производству товаров обрабатывающими предприятиями, производя 4,2% от общего выпуска товаров обрабатывающей промышленности.

Производственный потенциал города характеризуется значительной отраслевой дифференциацией. К числу ведущих отраслей обрабатывающей промышленности Волгодонска относятся: производство мебели, продукции атомного машиностроения, оборудования для тепловых электрических станций, металлургической промышленности, измерительных приборов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Отгружено товаров собственного производства обрабатывающими предприятиями по городским округам Ростовской области  
[Составлена по материалам Ростовстата, 84]

<i>Городские округа</i>	За январь-ноябрь 2013г., тыс. руб.	Удельный вес округа в общем итоге производства, %	Темп роста (снижения) за аналогичный период 2012г.
Ростов-на-Дону	159889316	52,5	103,6
Таганрог	39559709	13,0	90,3
Новочеркасск	38435366	12,6	127,1
Шахты	24722912	8,1	138,4
<b>Волгодонск</b>	<b>12892884</b>	<b>4,2</b>	<b>102,9</b>
Азов	11890549	3,9	111,9
Каменск-Шахтинский	10057686	3,3	118,9
Батайск	3812750	1,3	67,2
Новошахтинск	1559137	0,5	115,3
Донецк	1269624	0,4	115,6
Гуково	514317	0,2	106,3
Зверево	48793	0,001	120,1
Итого	304653043	100	–

Машиностроительные предприятия Волгодонска:

ООО «МТМ» – производитель промышленного оборудования и сварных металлоконструкций;

ОАО «Атоммашэкспорт» – инжиниринговая компания;

ООО «Полесье» – производственное предприятие по конструированию и изготовлению оборудования для энергетики, нефтегазового комплекса и пр.;

ОАО «Атоммаш-Энергомаш» – производитель оборудования для атомных электростанций;

ОАО «Волгодонский завод металлургического и энергетического оборудования» – производство оборудования и запчастей для металлургических заводов, целлюлозно-бумажных комбинатов, стройиндустрии и пр.;

ЗАО «ЗТО «Оникс» – завод по производству технологического оборудования;

ЗАО «Волгодонскэнерготерм» – производитель оборудования для металлургических предприятий.

Производители промышленного оборудования Волгодонска:

ООО «Завод энергетического машиностроения «ЗИОСАБ-ДОН» – производство котлов отопления;

ЗАО «Танаис» – производство запчастей, спецкрепежа, сборочных элементов для АЭС;

ЗАО «НПК «Эталон» – производитель контрольно-измерительной аппаратуры и пожарной автоматики.

В качестве предприятий – объектов апробации выбраны организации занимающиеся выпуском оборудования запасных частей для металлургических заводов, тепловых и атомных станций, предприятий нефтехимического комплекса, а также приборостроением – ОАО «ВЗМЭО», ООО «Полесье», ЗАО «НПК «Эталон». Выбор данных предприятий обусловлен выполнением принципа ортогональности реляционных факторов и совместимости производственно-технологических процессов предприятий и рыночных реалий. Общая характеристика названных предприятий приведена в Приложении 5.

Перечень видов деятельности ОАО «ВЗМЭО» и ООО «Полесье», частично совпадают, однако ООО «Полесье», в отличие от ОАО «ВЗМЭО», организует оптовую торговлю эксплуатационными материалами и принадлежностями техники и оборудования. При этом ОАО «ВЗМЭО» является крупнейшим предприятием по производству оборудования и запасных частей



для металлургических заводов, целлюлозно-бумажных комбинатов, стройиндустрии, тепловых и атомных станций, предприятий нефтехимического комплекса. Между ними может быть реляция для расширения рынка ООО «Полесье» в сфере металлургии и других отраслей промышленности. Взамен от ОАО «ВЗМЭО», получает эффективные поставки эксплуатационных материалов и принадлежностей техники и оборудования. ЗАО НПК «Эталон» имеет весомый опыт научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию изделий промышленного назначения, на базе которого, может реализовать опытно-конструкторские работы по организации производства на ОАО «ВЗМЭО», оборудования для безопасности атомных электростанций, взамен продвижения своей продукции (партии датчиков или систем сигнализации) вместе с основной продукцией ВЗМЭО.

В марте 2001 года состоялся пуск Волгоградской АЭС, позиционирующей город как крупнейший энергетический центр юга России, в марте 2010 года произведен энергетический пуск 2-го энергоблока Волгоградской АЭС, продолжается строительство 3 и 4 энергоблоков станции, обсуждается вопрос о строительстве 5 и 6 блоков.

С учетом складывающихся обстоятельств, одним из возможных видов продукции введенных в производственную программу ОАО «ВЗМЭО» в целях повышения конкурентоспособности и более глубокого удовлетворения запросов потребителя будет оборудование для атомных электростанций, в частности рассматривается вариант выпуска оборудования по биозащите (двери, люки, шлюзы для персонала).

Согласно модели формирования реляционной стратегии (рис.2.8) для определения объекта реляции проведем анализ технико-экономических показателей и реляционного потенциала каждого из потенциального участников реляционных отношений. Анализ технико-экономических показателей представлен в Приложении 6.

В соответствии с проведенным анализом к 2012 г. прибыль ОАО «ВЗМЭО» снизилась более чем на 37%. Связано это с падением объема спроса на сталеплавильное оборудование ввиду высокой конкуренции и общей экономической ситуации в сталеплавильной отрасли. Целесообразно запланировать освоение производства нового вида продукции, что позволит повысить конкурентоспособность, оптимально загрузить оборудование и рабочих, завоевать новые сегменты рынка и в конечном итоге в значительной степени увеличить прибыль.

Анализ технико-экономических показателей ООО «Полесье» показал негативную динамику развития предприятия. Так, выручка по сравнению с 2011 годом выросла на 19,22%. При этом, затраты на производство и реализацию росли с более быстрым темпом, который составил 21,73%. Как следствие, прибыль от реализации продукции (работ, услуг) снизилась за рассматриваемый период на 512 тыс. руб. Тем не менее, налогооблагаемая прибыль, учитывающая прибыль от продаж, а также доходы и расходы, связанные с внепроизводственной деятельностью, составила 7161 тыс. руб. с темпом прироста 33,65% за счет посреднической деятельности по продаже оборудования. Однако, наметившееся ухудшение показателя «Прибыль от продаж» также негативно сказалось и на рентабельности проданной продукции (работ услуг). За 2011 г. рентабельность продаж составила 10,43%, а за 2012 г. – уже 8,15%, т.е. произошло снижение на 2,28%. Численность персонала предприятия выросла на 21 человек (или на 11,67%). Превышение темпа прироста количества работников над скоростью роста прибыли от основной деятельности (прибыли от продаж) – негативный фактор, который говорит о снижении экономической эффективности труда работников в общей результативности предприятия. Также рост численности работников превышал рост производительности труда, размер которой с 915,42 тыс. руб./чел. увеличился за рассматриваемый период до 993,62 тыс. руб./чел., т.е. всего на 8,54%. Данная динамика свидетельствует о крайне низких темпах интенсификационных

процессов, которые тормозят развитие предприятия, что влияет на снижение его конкурентоспособности по затратам и организационно-техническому уровню производства. Сравнимая скорость изменения производительности труда и средней заработной платы, очевиден негативный перевес в сторону заработной платы. То есть на лицо невыполнение «золотого правила экономики», которое гласит, что темп роста производительности труда должен превышать темп роста заработной платы. Однако рост заработной платы является положительным социальным эффектом. Среднемесячная заработная плата по предприятию составила за рассматриваемый период 15,327 тыс. руб. на 1 чел. По сравнению с тем же периодом прошлого года ее размер находился в пределах 9,103 тыс. руб./чел. Рост произошел более чем на 68%.

Стоимость ОПФ составила на конец рассматриваемого периода почти 60 млн. руб. Фондоотдача, т.е. объем выручки, приходящейся на 1 руб. стоимости ОПФ, выросла на 17,81%, что крайне низко для предприятия, т.к. такое увеличение ниже темпа роста выручки. Технический уровень производства, характеризующийся таким показателем, как «Фондовооруженность», ухудшился, т.е. снизился на 9,38%. Так, в расчете на 1 работника предприятия приходится почти на 30 тыс. руб. стоимости ОПФ меньше, чем на аналогичный период прошлого года. Это один из сдерживающих факторов роста производительности труда, показывающий, что развитие технической базы отстает от увеличения численности работников на предприятии. На предприятии не ведется график ремонта оборудования. Степень износа ОПФ составляет 34,11%, что выше среднего уровня, поэтому основные фонды предприятия можно отнести к категории «стареющие». По 83 единицам используемых объектов основных средств амортизационный срок уже истек. Это печи, технологическое оборудование, офисная техника и компьютеры. При этом степень загрузки оборудования (по механическому участку) можно улучшить за счет увеличения продолжительности рабочей смены, работы в выходные дни, т.е. переведя механический участок на двенадцатичасовую рабочую смену.

Анализ технико-экономических показателей ЗАО НПК «Эталон» показал, что выручка от продаж за 2012 год в сравнении с 2011 г. снизилась на 23372 тыс. руб. или на 9,5% за счет сокращения заказов и объемов продаж продукции. Снижение среднегодовой выработки на 1 работника в процентном выражении составило 11,7%, на 1 рабочего 8,2%. При этом среднесписочная численность работников увеличилась (на 4 чел. или на 2,4%, при сокращении численности рабочих на 2 чел. или на 1,5%). Снижение общего фонда заработной платы персонала составляет 5,1%, а снижение себестоимости 8,6 %, то есть процент снижения себестоимости выше процента снижения расходов на оплату труда. Негативным моментом является превышение темпа роста фонда оплаты труда (94,9%) над темпом роста выработки на одного работника (88,3%). Относительное снижение выручки от реализации продукции, работ, услуг (-9,5%) выше относительного снижения себестоимости (-8,6%), и как следствие, затраты на 1 рубль продаж увеличились на 0,01 рубля и составили на конец 2011 года 0,91 рубля, что негативно характеризует результаты финансово-хозяйственной деятельности организации за анализируемый период. Уменьшение среднегодовой стоимости основных фондов на 435 тыс. руб. произошло за счет реализации неиспользуемого оборудования. Средняя сумма оборотных средств увеличилась на 1047 тыс. руб. (3,8%) за счет увеличения остатков незавершенного производства.

В 2011 г. предприятие получило 18642 тыс. руб. чистой прибыли, а в 2012 г. 15845 тыс. руб. снижение составило 15,0%, что говорит о существенном снижении экономических результатов деятельности предприятия. О снижении экономической эффективности деятельности ЗАО НПК «Эталон» свидетельствуют показатели рентабельности. Рентабельность продукции в 2012 году составила 10,0%, тогда как в 2011 г. она составляла 11,2%. Рентабельность продаж (оборота) снизилась на 1% (с 10,1% до 9,1%). Таким образом, в изменении основных технико-экономических показателей 2012 года четко прослеживаются отрицательные тенденции, к числу которых относят-

ся: снижение объемов реализации продукции, работ, услуг, показателей рентабельности, фондоотдачи, рост затрат на один рубль реализованной продукции.

Рынок продукции средств автоматики, помимо ЗАО НПК «Эталон», представлен такими основными предприятиями – производителями, как ПК «Тесей» г.Обнинск, ОАО «Теплоприбор» г.Челябинск, ОАО ПО «Электро-термометрия» г. Луцк. Данные предприятия выпускают продукцию на сумму более трехсот миллионов рублей в год. В Ростовской области существует порядка двух десятков предприятий, выпускающих продукцию этого же назначения, но в меньшем объеме.

Для оценки реляционного потенциала воспользуемся методикой, предлагаемой во второй главе, построим соответствующие таблицы 3.4, 3.5.

Таблица 3.4

Исходные данные для оценки реляционного потенциала сотрудничества ОАО «ВЗМЭО», ЗАО НПК «Эталон» и ООО «Полесье»  
[Составлена автором по данным предприятий за 2012г.]

№	Показатели	Затраты на руб. реализованной продукции	Удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, %	Загрузка производственных мощностей, %	Доля рынка*, %
1	2	3	4	5	6
1	Показатели ООО «Полесье» $A_i$	0,93	3,6	58	
2	Показатели ЗАО НПК «Эталон» $B_i$	0,91	19,6	61,7	0
3	Собственные показатели предприятия ОАО «ВЗМЭО» $C_i$	0,85	5,8	48	7,48
4	$N_i = A_i / B_i$	1,02	0,18	0,94	–
5	$M_i = C_i / A_i$	0,91	1,61	0,83	2,49

\* рынок машиностроения в атомной промышленности России

В качестве собственного предприятий определим ОАО «ВЗМЭО», как наиболее крупного производителя машиностроительной продукции в Волго-донске. Показатель «удельные затраты на производство определенного вида продукции» заменен на показатель «затраты на рубль реализованной продукции».

Таблица 3.5

Матрица оценки реляционного потенциала сотрудничества ОАО «ВЗМЭО», ЗАО НПК «Эталон» и ООО «Полесье»  
[Составлена автором по данным предприятий]

N <sub>1</sub> – затраты на руб. реализованной продукции			
Индикаторы	N <sub>1</sub> >1	N <sub>1</sub> =1	N <sub>1</sub> <1
M <sub>1</sub> >1	–	–	–
M <sub>1</sub> =1	–	–	–
M <sub>1</sub> <1	N <sub>1</sub> (1,02) >1 M <sub>1</sub> (0,91) <1 Производство ООО «Полесье» дороже, чем собственное и ЗАО НПК «Эталон»	–	–
N <sub>2</sub> – удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, %			
	N <sub>2</sub> >1	N <sub>2</sub> =1	N <sub>2</sub> <1
M <sub>2</sub> >1	–	–	N <sub>2</sub> (0,18) <1 M <sub>2</sub> (1,61) >1 Собственные инвестиции выше, чем у ООО «Полесье» при минимальном у него показателе
M <sub>2</sub> =1	–	–	–
M <sub>2</sub> <1	–	–	–
N <sub>3</sub> – Загрузка производственных мощностей, %			
	N <sub>3</sub> >1	N <sub>3</sub> =1	N <sub>3</sub> <1

$M_3 > 1$	–	–	–
$M_3 = 1$	–	–	–
$M_3 < 1$	–	–	$N_3 (0,94) < 1$ $M_3 (0,83) < 1$ Загрузка производственных мощностей ЗАО НПК «Эталон» выше, чем ООО «Полесье» и собственные
$N_4$ Доля рынка, %			
	$N_4 > 1$	$N_4 = 1$	$N_4 < 1$
$M_4 > 1$	$N_4 (10,71) > 1$ $M_4 (2,49) > 1$ Доля рынка собственного предприятия шире, чем у ЗАО НПК «Эталон» и ООО «Полесье» при min у последней.	–	–
$M_4 = 1$	–	–	–
$M_4 < 1$	–	–	–

Проанализируем полученные результаты, согласно предлагаемой в табл. 2.8 и 2.10 трактовке значений, попадающих в квадранты матрицы.

Представленная в табл. 3.5 матрица сопряжения индикаторов реляционного потенциала свидетельствует о том, что в конкретных реляционных отношениях ОАО «ВЗМЭО» целесообразно самостоятельно осуществлять производство узлов и деталей, так как по показателю «Удельные затраты на производство определенного вида продукции» значение находится в 7 квадранте.

По показателю удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, находящегося в 3 квадранте, можно сделать вывод, что ОАО «ВЗМЭО» реализует инвестиции в НИОКР на более высоком уровне, чем ООО «Полесье». Однако, сопоставление этого показателя с показателем ЗАО НПК «Эталон», констатирует существенное отставание ОАО «ВЗМЭО» по уровню НИОКР.

Следовательно, опытно-конструкторские разработки в предполагаемой реляционном альянсе целесообразно проводить силами ЗАО НПК «Эталон».

Показатель «Загрузка производственных мощностей», характеризует уровень потенциальных производственных возможностей предприятия. Оценка реляционного потенциала по этому направлению показала соответствие 9 квадранту, что означает загрузка производственных мощностей ЗАО НПК «Эталон» выше, чем ООО «Полесье» и ОАО «ВЗМЭО». Сопоставление данного показателя по двум последним предприятиям свидетельствует о более низком уровне загрузке производственных мощностей ОАО «ВЗМЭО», следовательно, производственную деятельность для получение положительного реляционного эффекта необходимо реализовывать на собственном оборудовании.

По показателю доля рынка ОАО «ВЗМЭО» превосходит ЗАО НПК «Эталон» и ООО «Полесье» при минимуме у последнего. Это объясняется наличием у ОАО «ВЗМЭО» долгосрочных партнерских отношений с предприятиями-потребителями продукции атомного машиностроения.

Следующим этапом, согласно предлагаемой во второй главе методике формирования реляционной стратегии, необходимо провести SWOT-анализ каждого из предприятий, для чего предлагается воспользоваться заготовкой для оценки внутренних и внешних переменных, детерминирующих формирование реляционной стратегии. Исходные данные для составления сводной матрицы SWOT-анализа представлены в Приложении 6.

Далее традиционно следует этап составления матрицы SWOT-анализа на основе обозначенных направлений. Учет факторов, детерминирующих формирование реляционной стратегии, позволит оценить перспективы предприятий в предполагаемых реляционных отношениях.



Сводная матрица SWOT-анализа<sup>5</sup> ОАО «ВЗМЭО», ООО «Полесье», ЗАО НПК «Эталон» представлена в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Сводная матрица SWOT-анализа ОАО «ВЗМЭО», ООО «Полесье», ЗАО НПК «Эталон» [Составлена по данным предприятий]

<b>ОАО «ВЗМЭО»</b>		
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Высокая конкурентоспособность продукции за счет низких издержек производства, эффективной организации производства позволяет внедриться на растущий рынок атомного машиностроения. Укрепление связей с потребителями на основе положительного имиджа предприятия	Уровень ответственности за поставку продукции предприятию атомного машиностроения обеспечивается высоким качеством производимой продукции.
Слабые стороны	Низкий уровень инновационного производства препятствует расширению продукции, поставляемой на рынок атомного машиностроения Недозагруженность производственных мощностей и устаревшие ОПФ ведут к удорожанию себестоимости продукции, что может привести к снижению конкурентоспособности продукции	Незащищенность предприятия от падения спроса на продукцию и высокая конкуренция с отечественными предприятиями-производителями наряду с низким уровнем наукоемкости выпускаемой продукции снижает уровень конкурентоспособности предприятия.
<b>ООО «Полесье»</b>		
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	При наличии налаженных взаимоотношения с заказчиками и высоким уровнем диверсификации производственной деятельности предприятие способно развиваться в различных направлениях машиностроения.	В условиях высокой конкуренции и сильной власти потребителя на рынке предприятие имеет возможности расширения производства в различных направлениях машиностроения.
Слабые стороны	В условиях роста спроса на наукоемкую продукцию предприятие на настоящий момент не способно обеспечить требу-	Высокие затраты на руб. реализованной продукции отражаются на конкурентоспособности выпускаемых изделий, что в совре-

<sup>5</sup> Проведен качественный анализ по схеме: во-первых, учета сил, направленных на максимально эффективное: а) использование возможностей (1 квадрант) и б) противостояние угрозам (2 квадрант); во-вторых, учета слабостей, направленных на ограничение: а) возможностей во внешней среде (3 квадрант) и б) развития предприятия за счет деятельности в рискованной среде (4 квадрант).

	емый рынком уровень инновационности и качества продукции	менных условиях падения внешнего спроса и высокой конкуренции на внутреннем рынке ведет к стагнации предприятия. Низкий уровень наукоемкости производства и высокие издержки снижают уровень конкурентоспособности продукции, в условиях востребованности инновационно-ориентированного продукта.
<b>ЗАО НПК «Эталон»</b>		
	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	Отлаженный механизм разработки и реализации инновационных разработок на предприятии в условиях роста спроса на наукоемкую продукцию может обеспечить предприятию конкурентные преимущества.	В условиях высокой конкуренции и сильной власти потребителя на рынке предприятие имеет возможности удовлетворять растущие потребности рынка в наукоемком производстве
<b>Слабые стороны</b>	Узкая специализация деятельности предприятия снижает его адаптивность к колебаниям спроса на продукцию	Стагнация прибыли в виду высокой себестоимости продукции наряду с повышением уровня конкуренции в отрасли ведет к потере предприятием своей конкурентной позиции.

Таким образом, анализируя показатели технико-экономического развития предприятий, анализ реляционного потенциала, результаты SWOT-анализа, можно сделать вывод, что ОАО «ВЗМЭО» нуждается в освоении производства нового вида продукции, что позволит повысить конкурентоспособность, оптимально загрузить оборудование и рабочих, завоевать новые сегменты рынка и в конечном итоге в значительной степени увеличить прибыль. В условиях развития атомной промышленности в регионе и опыта «ВЗМО» по производству данного вида продукции машиностроения, выпуск оборудования для атомных станций является перспективным. При этом целесообразно самостоятельное производство узлов и деталей, но предприятие не в состоянии на настоящий момент обеспечить необходимый уровень инновационности продукции собственными силами, и соответственно обеспечить высокий уровень конкурентоспособности продуктов.

ООО «Полесье» обладает самым слабым из исследуемых реляционным потенциалом, что обусловлено и высокими издержками на производство продукции, и состоянием производственных мощностей, и низкой инновационной активностью. Негативные факторы внешней среды в совокупности с тяжелым технико-экономическим состоянием предприятия угрожают глубоким кризисом производства.

При негативной динамике технико-экономических показателей, обусловленных высокой себестоимостью производства, снижением выработки на одного работающего, узкой специализированностью и, как следствие, низкой адаптивности производства к колебаниям рынка, ЗАО НПК «Эталон» имеет широкий научно-инновационный потенциал в сфере проектирования и производства приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления производственными процессами.

Для определения объекта реляции воспользуемся табл. 2.13.

Для предприятия, выбранного в качестве собственного для исследования ОАО «ВЗМЭО», наиболее актуально решение проблем недозагрузки производственных мощностей при низкой наукоемкости продукции. При этом рассматриваемое предприятие способно обеспечивать сбыт своей продукции за счет поддержания заданного уровня конкурентоспособности продукции, опирающуюся на невысокие производственные затраты. В целях стратегического развития предприятию необходимо расширить номенклатуру производства, что позволит повысить конкурентоспособность, оптимально загрузить оборудование и рабочих, завоевать новые сегменты рынка и в конечном итоге в значительной степени увеличить прибыль. Таким образом, объектом реляции для ОАО «ВЗМЭО» может быть общая продукция и нематериальные активы.

При этом в соответствии с реляционным потенциалом лучшим партнером по стратегическому альянсу для ОАО «ВЗМЭО» будет, ЗАО НПК «Эталон», обладающий широким научно-инновационным потенциалом в

сфере проектирования и производства приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления производственными процессами.

Одним из вариантов реляционного взаимодействия может быть совместная разработка, производство и реализация оборудования для биозащиты производства на АЭС, в частности, ворота тамбур-шлюза для АЭС. ЗАО НПК «Эталон», специализируясь на выпуске взрывозащищенной пожарной автоматики, контрольно-измерительных приборов и техники, в состоянии на высоком уровне провести опытно-конструкторские разработки, т.к. обладает опытом конструирования и производства измерительной техники для энергетики. Выпуск продукции целесообразно осуществлять силами ОАО «ВЗМЭО», т.к. оценка реляционного потенциала показала наименьшие затраты на рубль производимой продукции и необходимость дозагрузки производственных мощностей. ЗАО НПК «Эталон» в качестве эффекта от реляции сможет рассчитывать на комплектные поставки производимых взрывозащищённых пожарной автоматики и оборудования, термопреобразователей для АЭС по договорам ОАО «ВЗМЭО».

Контурная оценка предполагаемого эффекта от реляции, по мнению менеджмента исследуемых компаний, представлена в табл. 3.7. По всем функциональным областям предполагается получить положительные эффекты как по новым товарным и рыночным возможностям, так и в рамках общепроизводственной деятельности. При этом эффект в области исследований и разработки будет обеспечен в основном за счет ЗАО НПК «Эталон».



Таким образом, можно сделать вывод, что формирование реляционной стратегии для предприятия машиностроения г. Волгодонска целесообразно, так как анализа состояния как отрасли в целом, так и состояния конкретных предприятий, имеющих потенциал для реляции показал, что сформированы условия, при которых реляционные отношения становятся перспективным видом стратегического развития в отрасли атомного машиностроения. Одним из ключевых вопросов при формировании реляционной стратегии является проблема выбора объекта реляции. Предлагаемая модель формирования реляционной стратегии позволила выявить и оценить реляционный потенциал ОАО «ВЗМЭО», ООО «Полесье» и ЗАО НПК «Эталон», и на этой основе определить предприятия участников альянса, форму реализации реляционной стратегии.

В качестве участников альянса по результатам проведенного анализа целесообразно рассматривать ОАО «ВЗМЭО», объектом реляции для которого может быть общая продукция и нематериальные активы (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки), и ЗАО НПК «Эталон», обладающий широким научно-инновационным потенциалом в сфере проектирования и производства приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления производственными процессами, нуждающийся в расширении рынка сбыта.

## **3.2 Применение реляционных стратегий на предприятиях альянса г. Волгодонска**

### **3.2.1 Оценка готовности предприятий к реализации реляционной стратегии**

Превращения сформулированных стратегий в желаемый результат подразумевает их эффективное внедрение, т.е. осуществление определенных управленческих и организационных изменений [120]. Согласно исследованным в первой главе методам стратегического планирования изменений

наиболее развернутая оценка готовности предприятий к реализации стратегии предполагает исследование важнейших организационных характеристик. Для оценки готовности бизнес-процессов к изменениям предлагается воспользоваться моделью ТОП – характеристик, которая была подробно исследована в первой главе диссертационной работы (рис. 1.3). При условии не выполнения установленных допущений, предлагаются изменения, способные обеспечить, набор указанных характеристик. В дополнение к предлагаемым в главе 1 методам, воспользуемся следующим алгоритмом (рис.3.1).



Рис. 3.1. Этапы оценки готовности организации к изменениям  
[Составлено автором на основе 72, 98]

Экспертная оценка дается по пятибалльной шкале: 5 – наиболее способный, 1 – наименее способный показатель. Оценка относительной значимости каждого показателя умножается на соответствующий коэффициент значимости этого показателя, затем произведения суммируются. В результате получаем интегральную оценку готовности (сопротивления) предприятия к проведению изменений по одной из пяти ТОП–характеристик (максимальная может равняться пяти, минимальная – единице). Максимальная оценка по всем пяти параметрам, таким образом, будет равна 25, а минимальная – 5.

Модель формирования реляционной стратегии по характеру предлагаемых изменений относится к организационному типу управляющего воздействия. Однако каждая из составляющих карты ТОП – характеристик альянса является весомой и требует учета и анализа (рис. 1.3). Необходимо оценить уровень координации между подразделениями; доступ к техническим и управленческим компетенциям; уровень вовлеченности сотрудников в решение стратегических задач. Эти параметры по исследуемой организации раскрываются, в том числе, и в факторах эффективности реляционных процессов, оцениваемых по методу «ячеек эффективности» (рассмотрен в п. 2.3, табл. 2.19). В каждую из групп допущений по карте ТОП – характеристик включены показатели по соответствующим ячейкам эффективности.

Реализация изменений является сложным комплексом процессов и процедур, ориентированных на реализацию перемен в организации. В силу этого рационально проведение оценки готовности предприятий участников реляционного альянса к стратегическим изменениям с построением профиля готовности организаций к изменениям (рис. 3.2, 3.3). Последнее позволит наглядно сравнить вклад каждой составляющей, исследовать и впоследствии реализовать перспективы перемен. Готовность предприятий проводилась с использованием результатов экспертного опроса, проведенного на предприятиях с участием автора (табл. 3.8, 3.9).



Оценка готовности ОАО «ВЗМЭО» к изменениям в рамках внедрения реляционной стратегии [Составлена автором по данным предприятия]

Характер допущения по карте ТОП характеристик	Группа факторов	Коэффициент значимости (баллы)	Относительный вес	Взвеш. оценка $Q_i$
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Организационные ТОП-характеристики	Структура управления	2	0,1	0,2
	Компетенция персонала	4	0,04	0,16
	Вовлеченность персонала	5	0,07	0,35
	Гигиенические факторы	5	0,2	1
	Товарная номенклатура	2	0,25	0,5
	Направления деятельности	1	0,02	0,02
	Возможности экономии на производственных издержках ( $I_n$ )	1	0,14	0,14
	Возможности дозагрузки производственных мощностей ( $П_m$ )	4	0,18	0,72
	<b>Итого</b>			<b>1</b>
Корпоративный контекст	Возможность прироста количества внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов ( $Q_n$ )	2	0,32	0,64
	Уровень квалификации специалистов	2	0,26	0,52
	Текучесть кадрового состава предприятия	1	0,24	0,24
	Качество реализации функции управления (Прирост удельных затраты на НИОКР в объеме продаж ( $I_n$ ))	4	0,18	0,72
	<b>Итого</b>			<b>1</b>

1	2	3	4	5
Организация рычагов влияния	Возможность изменения объема продаж (V)	5	0,42	2,1
	Организационная восприимчивость к изменениям	3	0,23	0,69
	Возможность изменения доли на конкретном рынке (Д)	2	0,07	0,14
	Способность менеджмента к повышению показателей менеджмента в ходе решения стратегических задач	4	0,28	1,12
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>4,05</b>
Стратегические задачи	Условия сотрудничества с поставщиками	2	0,36	0,72
	Возможность снижения нормы расходов сырья и материала на единицу продукции ( $H_p$ )	4	0,37	1,48
	Возможность экономии издержек на приобретение сырья и материала ( $I_c$ )	3	0,27	0,81
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>3,01</b>
Стейкхолдеры	Адекватное удовлетворение запросов потребителей (Изменение качества продукции ( $I_k$ ))	5	0,37	1,85
	Адекватное удовлетворение запросов поставщиков (Экономия транзакционных издержек ( $I_T$ ))	5	0,12	0,6
	Адекватное удовлетворение интересов сотрудников	3	0,28	0,84
	Адекватное удовлетворение интересов инвесторов	4	0,23	0,92
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>4,21</b>
	<b>Всего</b>			<b>16,48</b>

Интегральная оценка готовности к изменениям ОАО «ВЗМЭО» по организационным ТОП – характеристикам составляет 3,09 балла.

Наиболее высокий показатель готовности к изменениям демонстрирует группа стейкхолдеров (4,21 балла), представляющая собой степень удовлетворенности всех заинтересованных сторон на которые предприятие оказывает влияние и от которых оно зависит.

Составление профиля готовности по полученным в результате взвешенной оценке, данным позволяет получить комплексную картину готовности организации к реляции по группам допущений карты ТОП – характеристик, рис. 3.2. Очевидно, что имеет место слабый уровень готовности к реляции по группе корпоративного контекста, и в зоне стратегических задач.



Рис. 3.2. Профиль оценки готовности ОАО «ВЗМЭО» к изменениям  
[Составлено автором на основе данных экспертного опроса]

Таблица 3.9

Оценка готовности ЗАО НПК «Эталон» к изменениям в рамках внедрения реляционной стратегии [Составлена автором по данным предприятия]

Характер допущения по карте ТОП характеристик	Группа факторов	Коэффициент значимости (баллы)	Относительный вес	Взвеш. оценка $Q_i$
1	2	3	4	5
Организационные ТОП-характеристики	Структура управления	5	0,1	0,5
	Компетенция персонала	3	0,04	0,12
	Вовлеченность персонала	3	0,07	0,21
	Гигиенические факторы	1	0,2	0,2
	Товарная номенклатура	4	0,25	1
	Направления деятельности	4	0,02	0,08
	Возможности экономии на производственных издержках (И <sub>п</sub> )	1	0,14	0,14
	Возможности дозагрузки производственных мощностей (П <sub>м</sub> )	1	0,18	0,18
	<b>Итого</b>			<b>1</b>
Корпоративный контекст	Возможность прироста количества внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов (Q <sub>н</sub> )	4	0,32	1,28
	Уровень квалификации специалистов	5	0,26	1,3
	Текучесть кадрового состава предприятия	2	0,24	0,48
	Качество реализации функции управления (Прирост удельных затраты на НИОКР в объеме продаж (И <sub>н</sub> ))	3	0,18	0,54
	<b>Итого</b>			<b>1</b>
Организация рынков влияния	Возможность изменения объема продаж (V)	3	0,42	1,26
	Организационная восприимчивость к изменениям	3	0,23	0,69
	Возможность изменения доли на конкретном рынке (Д)	4	0,17	0,68

1	2	3	4	5
	Способность менеджмента к повышению показателей менеджмента в ходе решения стратегических задач	4	0,18	0,72
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>3,35</b>
Стратегические задачи	Условия сотрудничества с поставщиками	1	0,36	0,36
	Возможность снижения нормы расходов сырья и материала на единицу продукции ( $H_p$ )	1	0,37	0,37
	Возможность экономии издержек на приобретение сырья и материала ( $I_c$ )	2	0,27	0,54
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>1,27</b>
Стейкхолдеры	Адекватное удовлетворение запросов потребителей (Изменение качества продукции ( $I_k$ ))	5	0,37	1,85
	Адекватное удовлетворение запросов поставщиков (Экономия транзакционных издержек ( $I_T$ ))	3	0,12	0,36
	Адекватное удовлетворение интересов сотрудников	5	0,28	1,4
	Адекватное удовлетворение интересов инвесторов	5	0,23	1,15
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>4,76</b>
	Всего			<b>15,41</b>

Интегральная оценка готовности к изменениям ЗАО НПК «Эталон» организационных характеристик составляет 15,41 балла.

Наиболее высокий показатель готовности к изменениям демонстрирует группа стейкхолдеров (4,76 балла), представляющая собой степень удовлетворенности всех заинтересованных сторон, на которые предприятие оказывает влияние и от которых оно зависит. Для проведения сравнительного анализа уровня сопротивления предприятий – членов реляционного альянса

построим профиль сводной оценки готовности предприятий к реляции в рамках альянса (рис. 3.4)

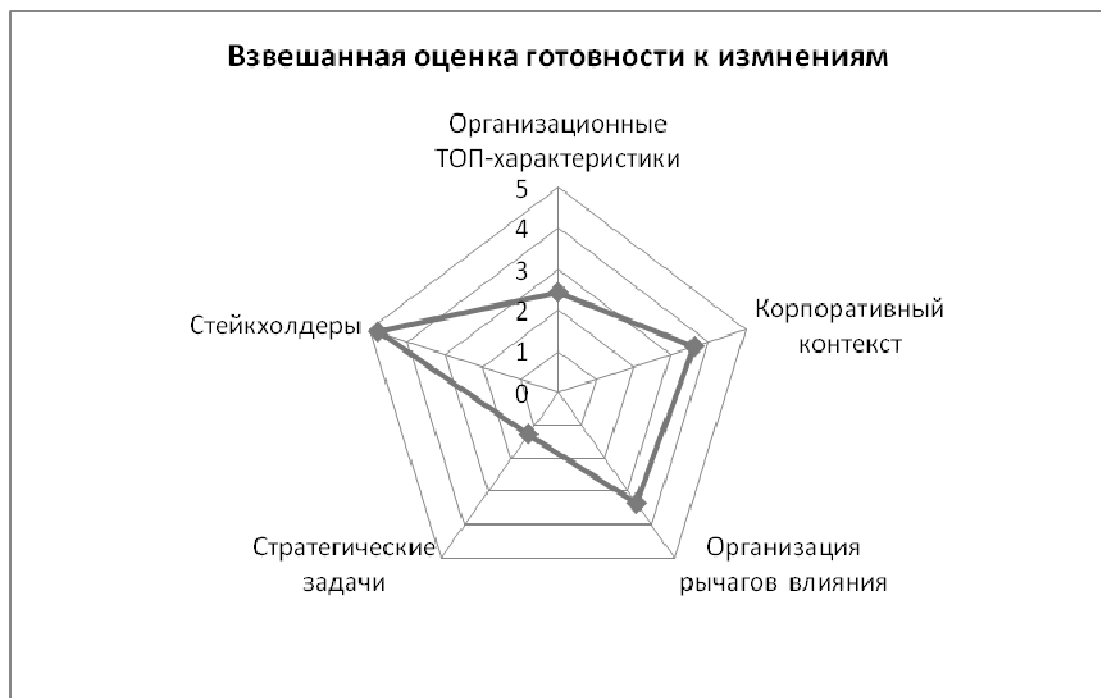


Рис. 3.3. Профиль оценки готовности ЗАО НПК «Эталон» к изменениям [Составлен автором по данным предприятия]

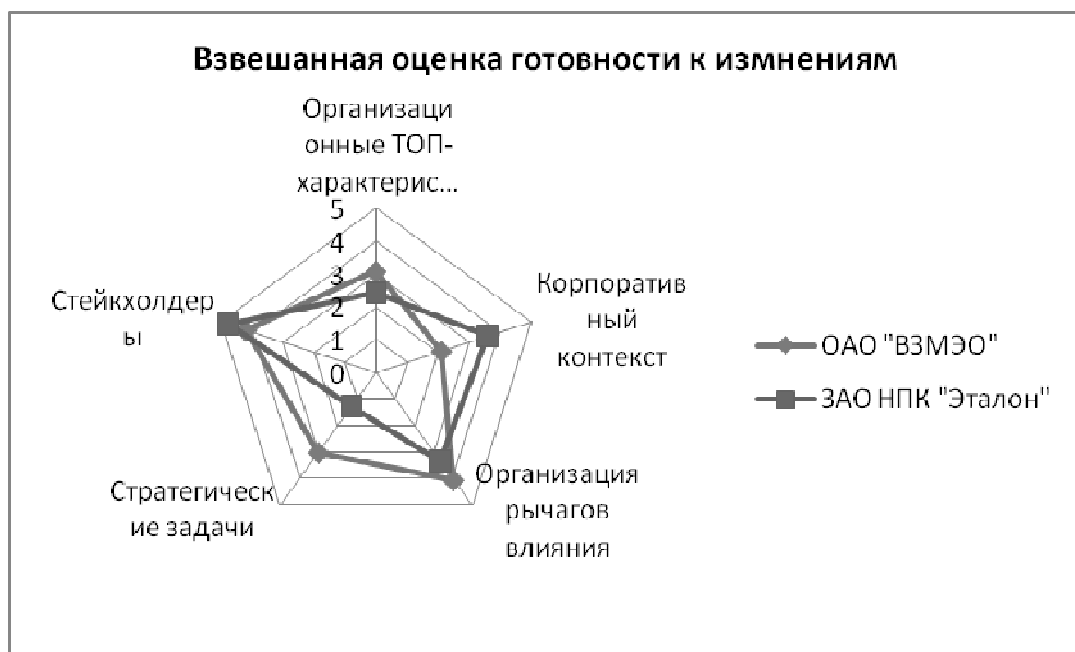


Рис. 3.4. Профиль сводной оценки готовности предприятий к реляции в рамках альянса [Составлен автором по данным предприятия]

### 3.2.2 Направления преодоления сопротивления стратегическим изменениям на предприятиях

Далее, согласно предлагаемому алгоритму, для определений причин возникновения сопротивления изменениям необходимо выполнить отбор ограниченной группы факторов, детерминирующих деструктивное восприятие изменений организациями альянса. На основе экспертного опроса руководящего состава и специалистов определяются коэффициенты относительной важности каждой причины и степень влияния, соответствующих этой причине факторов, на процесс сопротивления персонала проводимым изменениям. Далее выявим факторы, препятствующие изменениям, исчислим их взвешенную оценку и дадим интегральную оценку уровня сопротивления изменения исследуемого предприятия (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Сопротивление ОАО «ВЗМЭО» к изменениям в рамках внедрения реляционной стратегии [Составлена автором по данным предприятия].

Характер допущения по карте ТОП характеристик	Группа факторов	Коэффициент значимости	Относительный вес	Взвеш. оценка $Q_i$
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Организационные ТОП-характеристики	Внедрение новых формальных процедур	3	0,33	0,99
	Нехватка профессиональных знаний	5	0,25	1,25
	Нехватка ресурсов	1	0,07	0,07
	Смена применяемых технологий на предприятии	4	0,22	0,88
	Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти)	2	0,13	0,26
	<b>Итого</b>			<b>1</b>

1	2	3	4	5
Корпоративный контекст	Нарушение сложившейся системы ценностей предприятия	2	0,12	0,24
	Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой	4	0,46	1,84
	Изменение кадрового состава предприятия	4	0,42	1,68
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>3,76</b>
Организация рычагов влияния	Перестановки в структуре власти	2	0,22	0,44
	Деятельность не отвечающая организационной культуре	2	0,32	0,64
	Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	3	0,46	1,38
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>2,46</b>
Стратегические задачи	Глубина проводимых изменений	2	0,54	1,08
	Смена стратегии предприятия	2	0,12	0,24
	Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой.	5	0,34	1,7
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>3,02</b>
Стейкхолдеры	Смена формы взаимоотношений с конкурентом	5	0,47	2,35
	Изменение ожиданий от персонала	2	0,22	0,44
	Риски инвесторов в связи с изменениями	2	0,31	0,62
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>3,41</b>
	Всего			16,1



Исследования показали, что сферой оказывающей наибольшее сопротивление стратегическим изменениям в исследуемой организации является ТОП – характеристик корпоративный контекст, интегральный балл по этой группе факторов составил 3,76 балла. Наименьшее сопротивление демонстрирует группа ТОП – характеристик организация рычагов влияния с интегральным баллом 2,46.

Профиль оценки сопротивления предприятия ОАО «ВЗМЭО» изменениям представлен на рис.3.5.

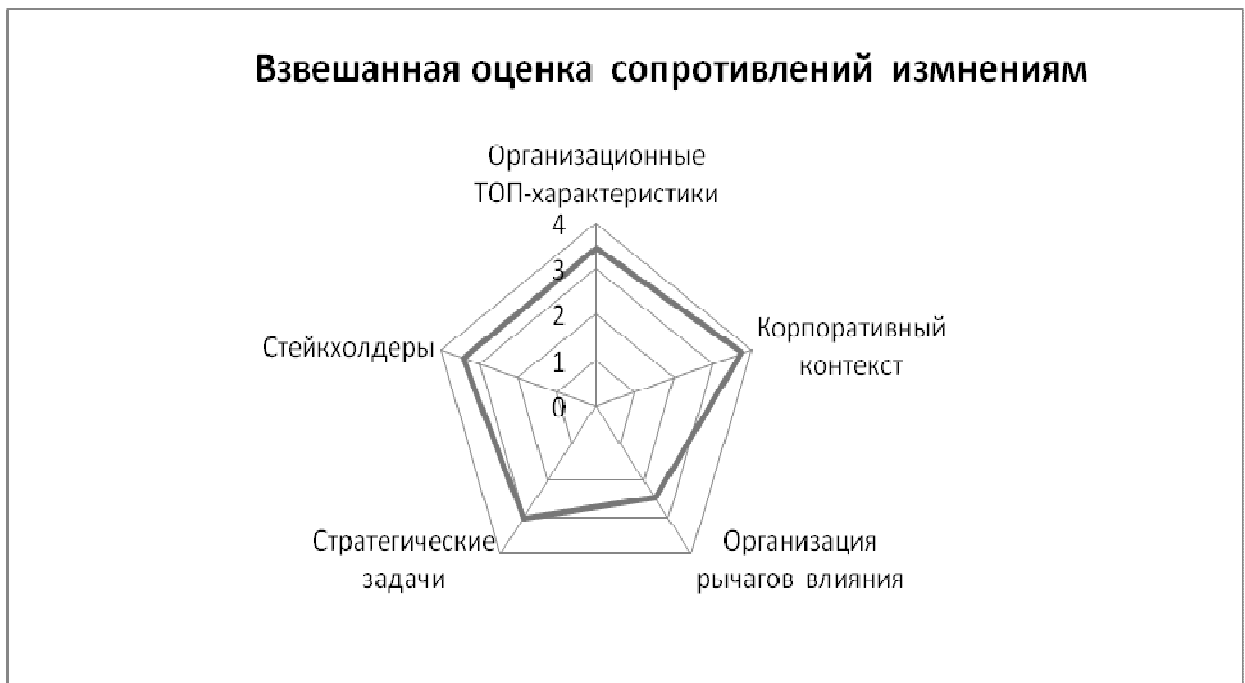


Рис. 3.5. Профиль оценки сопротивления изменениям ОАО «ВЗМЭО»  
[Составлен автором по данным предприятия]

Общий интегральный показатель сопротивления организации к изменениям составил 16,1 балла, при максимальном значении 25, и не превышает значение интегрального коэффициента готовности организации к изменениям. Это можно считать положительной тенденцией, несмотря на то, что показатель сопротивлений находится в исследуемой организации на достаточно высоком уровне.

Оценка сопротивления ЗАО НПК «Эталон» к изменениям в рамках  
внедрения реляционной стратегии  
[Составлена автором по данным предприятия]

Характер допущения по карте ТОП характеристик	Группа факторов	Коэффициент значимости	Относительный вес	Взвеш. оценка $Q_i$
1	2	3	4	5
Организационные ТОП-характеристики	Внедрение новых формальных процедур	2	0,25	0,5
	Нехватка профессиональных знаний	1	0,08	0,08
	Нехватка ресурсов	4	0,4	1,6
	Смена применяемых технологий на предприятии	1	0,12	0,12
	Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти)	4	0,15	0,6
	<b>Итого</b>			<b>1</b>
Корпоративный контекст	Нарушение сложившейся системы ценностей предприятия	4	0,2	0,8
	Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой.	5	0,5	2,5
	Изменение кадрового состава предприятия	3	0,3	0,9
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>4,2</b>
Организация рычагов влияния	Перестановки в структуре власти	1	0,18	0,18
	Деятельность не отвечающая организационной культуре	2	0,2	0,4
	Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	5	0,62	3,1
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>3,68</b>
Стратегические задачи	Глубина проводимых изменений	1	0,34	0,34
	Смена стратегии пред-	4	0,18	0,72

1	2	3	4	5
	приятя			
	Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой.	5	0,48	2,4
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>3,46</b>
Стейкхолдеры	Смена формы взаимоотношений с конкурентом	5	0,35	1,75
	Изменение ожиданий от персонала	2	0,32	0,64
	Риски инвесторов в связи с изменениями	1	0,33	0,33
	<b>Итого</b>		<b>1</b>	<b>2,72</b>
	Всего			16,96

Общая интегральная оценка сопротивления ЗАО НПК «Эталон» к изменениям в рамках внедрения реляционной стратегии несколько выше, чем у ОАО «ВЗМЭО» и составляет 16,96. Исследования показали, что сферой оказывающей наибольшее сопротивление стратегическим изменениям в исследуемой организации является ТОР-характеристика корпоративный контекст, интегральный балл по этой группе факторов составил 4,2 балла по сравнению с 3,76 балла у ОАО «ВЗМЭО». Это обусловлено предполагаемым объектом реляции для ЗАО НПК «Эталон» – нематериальные активы, в частности инновационный потенциал предприятия, реализация которого напрямую сопряжена со сменой целей и задач, стоящих перед отдельной группой и нарушением сложившейся системы ценностей предприятия. Наименьшее сопротивление по ЗАО НПК «Эталон» демонстрирует группа ТОР-характеристик стейкхолдеров с показателем 2,72.

Профиль оценки сопротивления предприятия ЗАО НПК «Эталон» изменениям представлен на рис.3.6.

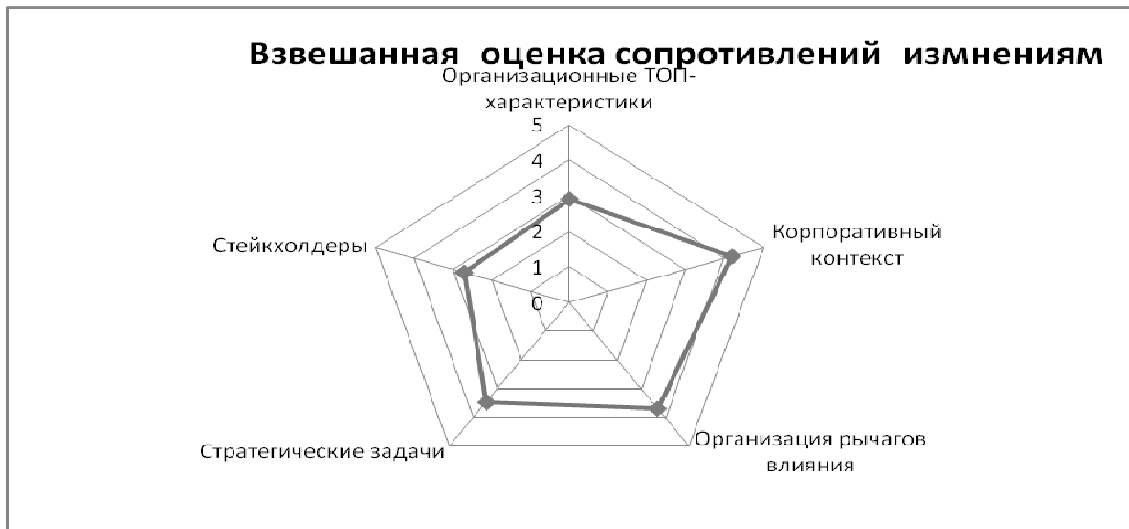


Рис. 3.6. Профиль оценки сопротивления изменениям ЗАО НПК «Эталон»  
[Составлен автором по данным предприятия]

Для наглядной сравнительной оценки уровня сопротивления предприятий – членов реляционного альянса построим профиль сводной оценки сопротивления стратегическим изменениям (рис. 3.7).

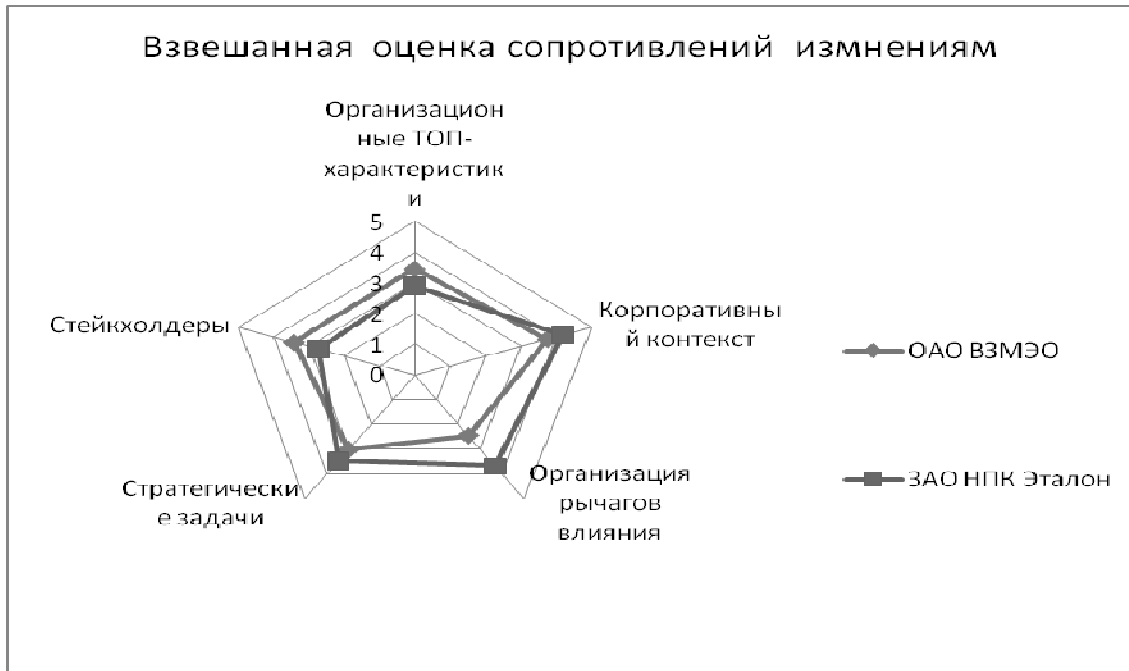


Рис. 3.7. Профиль сводной оценки сопротивления изменениям ОАО «ВЗМЭО» и ЗАО НПК «Эталон» при формировании реляционной стратегии [Составлен автором по данным предприятий]

Используя методику, разработанную Павловой А.В. [88], построим матрицу позиционирования предприятий относительно успеха предпринимаемых изменений, адаптировав её к показателям проведенных исследований. По горизонтали предлагается откладывать уровень готовности предприятия, а по вертикали – уровень сопротивления. Каждая из осей разбивается на три зоны, характеризующие степень готовности предприятия к изменениям (высокая, средняя, низкая) и три зоны, демонстрирующие уровень сопротивления персонала изменениям (сильное, среднее, слабое) (рис.3.8).

Уровень сопротивления изменениям	высокий	16,68-25	25		
			Провал	Провал <i>ЗАО НПК ЭТАЛОН</i>	Зона неопределенности
			Провал	<b>Нестабильный успех</b> <i>ОАО ВЗМО</i>	Успех
	(16,1)средний	8,35-16,68	Провал	Успех	Успех
			Зона неопределенности	Успех	Успех
			1		
	слабый	0-8,34	25		
			<i>0-8,34</i>	<i>8,35-16,68</i>	<i>16,68-25</i>
			<i>низкая</i>	<i>(16,28)средняя</i>	<i>высокая</i>
	<b>Готовность предприятия к изменениям</b>				

Рис. 3.8. Матрица позиционирования ОАО «ВЗМЭО» и ЗАО НПК «Эталон» относительно успеха проведения организационных изменений [Составлен автором с использованием материалов Павловой, 88]

Соответственно внутри матрицы формируются девять квадрантов, нахождение предприятия в которых указывает возможность проведения изменений на данном предприятии. Если пересечение двух значений попало в квадрант «успех», предприятие имеет возможность проводить изменения с минимальными рисками. Если в квадрант «зона неопределенности» – изменения могут иметь хорошую результативность, но для этого необходимо приложить большие усилия, по снижению степени сопротивления или повышению готовности предприятия принять и реализовать предлагаемые изменения модели управления.

В результате оценки исследуемое предприятие ОАО «ВЗМЭО», получив оценку готовности к изменениям на уровне 16,28 и оценку сопротивления изменениям на уровне 16,1, попадает в квадрант «нестабильный успех», который означает, что однозначно судить о возможности проведения изменений и их успешности сложно. Решение по отношению к этой ситуации может быть принято только после более глубокого анализа ситуации. Хотя, в значительной мере, это замечание относится и к трем другим квадрантам (успех, зона неопределенности и нестабильный успех). Необходимо отметить, что на системном уровне интенсивность сопротивления персонала изменениям, проводимым в рамках организационных изменений предприятия, зависит от качества и уровня задействования таких характеристик, как уровень управленческой зрелости и инновационности менеджмента, уровень инновационности персонала и способности информационно-коммуникационной системы предприятия к трансферу знаний. Таким образом, предприятие ОАО «ВЗМЭО», имеет достаточно высокий уровень сопротивления и среднее значение готовности предприятия к изменениям. Для успешного внедрения на ОАО «ВЗМЭО» выбранной формы реляционной стратегии, необходимо понизить уровень сопротивления и повысить уровень готовности к внедрению изменений.

Предприятие ЗАО НПК «Эталон» получив оценку готовности к изменениям на уровне 15,41 и оценку сопротивления изменениям на уровне 16,96 (при превышении критического уровня 0,28) попадает в квадрант «провала», который означает, что без серьёзной структурной и организационной перестройки изменения, реализуемые в рамках формирования реляционной стратегии для ЗАО «НПК Эталон» невозможны. Однако, незначительное превышение среднего уровня сопротивления изменениям позволяет предположить, что после реализации организационных мероприятий, нивелирующих деструктивное восприятие изменений, повторный анализ готовности ЗАО НПК «Эталон» к внедрению реляционных стратегий покажет удовлетворяющий результат – зона успеха.

В результате анализа известных методов управления организационными изменениями [88, 120, 122], можно выделить следующие подходы, в основе которых лежат следующие принципы.

1. Применение власти для реализации изменений на основе принуждения, используя поощрения и наказания.

2. Применение разумных расчетов опирается на распространение информации до реализации изменений, на основе которой участники преобразований совершат рациональный выбор.

3. Переподготовка специалистов. Данный способ применяется в случаях невозможности, как с помощью власти, так и с помощью «разума» осуществить желаемые преобразования. В этом случае целесообразно осуществлять переподготовку кадров в целях улучшения функционирования организации.

В профилактике сопротивления организаций стратегическим изменениям можно выделить несколько направлений, соответствующих каждому из блоков ТОП – характеристик альянса.

В целях снижения уровня сопротивления и повышения уровня готовности к изменениям необходимо разработать программу внедрения мероприятий по нивелированию деструктивного восприятия изменений. Данные мероприятия опираются на данные полученные на третьем этапе – оценки готовности организаций к изменениям на основе ТОП – характеристик и факторов их составляющих. Определив по наиболее высоким баллам параметры, увеличивающие сопротивление и параметры, снижающие готовность организации к изменениям, предложить корректирующие мероприятия по каждому из направлений (табл. 3.11).

Факторами, увеличивающими сопротивление и снижающими готовность организации к изменениям, будем считать те параметры, по которым в первом случае получены наибольшие взвешенные оценки (0,3 и выше), а во втором наименьшие (0,3 и ниже).

Таблица 3.11

Корректирующие мероприятия для повышения готовности организации к проведению изменений ОАО «ВЗМЭО» [Разработана автором]

<i>Характер допущения по карте ТОП характеристик</i>	<i>Группа факторов</i>	<i>Корректирующие мероприятия</i>	
<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>			
Организационные ТОП-характеристики	Внедрение новых формальных процедур	Привлечение к разработке процедур персонала среднего уровня, линейного персонала ( метод разумных расчетов)	
	Нехватка профессиональных знаний	Формирование системы обучение персонала (метод разумных расчетов, переподготовка специалистов)	
	Смена применяемых технологий на предприятии	Разработка многоуровневых технологических карт (применение власти).	
	<i>Факторы, уменьшающие готовность к изменениям</i>		
	Компетенция персонала	Разработка стандартных требований для системы обучения персонала	
	Направления деятельности	Применение подхода «разумных расчетов» для обоснования диверсификация деятельности	
	Возможности экономии на производственных издержках ( $I_{п}$ )	Применение подхода «разумных расчетов» для диверсификация деятельности	
	Структура	Децентрализация структуры управления, в разрезе оперативного и тактического управления (применение власти).	



<i>Характер допущения по карте ТОП характеристик</i>	<i>Группа факторов</i>	<i>Корректирующие мероприятия</i>
	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
Корпоративный контекст	Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой.	Формирование открытой и понятной система целей и задач группы (применение власти, метод разумных расчетов).
	Изменение кадрового состава предприятия	Формирования открытой схемы ротации кадров (применение власти)
	<i>Факторы, уменьшающие готовность к изменениям</i>	
	Текущсть кадрового состава предприятия	Формирование благоприятной реляционной культуры (применение власти, метод разумных расчетов).
	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
Организация рычагов влияния	Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	Формирование открытой и понятной система целей и задач организации (применение власти).
	Деятельность, не отвечающая организационной культуре	Формирование благоприятной реляционной культуры, применение теории лидерства в повышении уровня организационной восприимчивости (применение власти, метод разумных расчетов).
	Перестановки в структуре власти	Формирование плана ротации кадров, повышения квалификации (применение власти, метод разумных расчетов)
	<i>Факторы, уменьшающие готовность к изменениям</i>	
	Возможность изменения доли на конкретном рынка	Определение параметров вознаграждений по уровням достигнутых результатов (применение власти)
	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
Стратегические задачи	Смена целей и задач, стоящих перед отдельным подразделением.	Формирование открытой и понятной система целей и задач подразделения
	Глубина проводимых изменений	Формирование открытой и понятной система целей и задач предприятия
	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
Стейкхолдеры	Смена формы взаимоотношений с конкурентом	Формализация процессов и процедур по реализации реляционной стратегии
	Изменение ожиданий от персонала	Трансформация организационных рутин
	Риски инвесторов в связи с изменениями	Высокая оценка авторитета и индекса доверия руководителя предприятия
	—	—

Проведение указанных корректирующих мероприятий позволят менеджменту предприятия ОАО «ВЗМЭО» нейтрализовать негативные для внедрения изменений факторы .

Таблица 3.12

Корректирующие мероприятия для повышения готовности организации к проведению изменений ЗАО НПК «Эталон» [Составлена автором]

<i>Характер допущения по карте ТОП характеристик</i>	<i>Группа факторов</i>	<i>Корректирующие мероприятия</i>	
<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>			
Организационные ТОП-характеристики	Внедрение новых формальных процедур	Привлечение к разработке процедур персонала среднего уровня, линейного персонала ( метод разумных расчетов)	
	Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти)	Информирование персонала о стратегических целях и задачах (метод разумных расчетов, переподготовка специалистов)	
	Нехватка ресурсов	Разработка инструкционных карт (применение власти).	
	<i>Факторы, уменьшающие готовность к изменениям</i>		
	Компетенция персонала	Разработка стандартных требований для системы обучения персонала	
	Вовлеченность персонала	нейтрализация сопротивления посредством разрыва трудовых отношений на основе формальных процедур за счет исключения лидеров сопротивления из коллектива предприятия	
	Гигиенические факторы	Обеспечение требований безопасного комфортного труда	
	Направления деятельности	Применение подхода «разумных расчетов» для обоснования диверсификация деятельности	
	Возможности экономии на производственных издержках ( $I_{п}$ )	Применение подхода «разумных расчетов» для диверсификации деятельности	
	Возможности дозагрузки производственных мощностей( $P_{м}$ )	Децентрализация структуры управления, в разрезе оперативно-тактического управления (применение власти).	
Корпоративный контекст	Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой.	Формирование открытой и понятной система целей и задач группы (применение власти, метод разумных расчетов).	

<i>Характер до- пущения по карте ТОП характеристик</i>	<i>Группа факторов</i>	<i>Корректирующие мероприятия</i>
	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
	Нарушение сложившейся системы ценностей предприятия	Определение параметров вознаграждений по уровням достигнутых результатов (применение власти)
	Изменение кадрового состава предприятия	Формирования открытой схемы ротации кадров (применение власти)
	<i>Факторы, уменьшающие готовность к изменениям</i>	
	Текучесть кадрового состава предприятия	Формирование благоприятной реляционной культуры (применение власти, метод разумных расчетов).
Организация рычагов влияния	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
	Перестановки в структуре власти	Формирование открытой и понятной система целей и задач организации (применение власти).
	Деятельность, не отвечающая организационной культуре	Формирование благоприятной реляционной культуры, применение теории лидерства в повышении уровня организационной восприимчивости (применение власти, метод разумных расчетов).
	Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	Формирование плана ротации кадров, повышения квалификации (применение власти, метод разумных расчетов)
	<i>Факторы, уменьшающие готовность к изменениям</i>	
	—	
Стратегические задачи	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
	Смена целей и задач, стоящих перед отдельным подразделением.	Формирование открытой и понятной система целей и задач подразделения
	Смена стратегии предприятия	Обсуждение с коллективом предприятия перспективы смены стратегии
	Глубина проводимых изменений	Формирование открытой и понятной система целей и задач предприятия
	<i>Факторы, уменьшающие готовность к изменениям</i>	
—		
Стейкхолдеры	<i>Факторы, усиливающие сопротивление изменениям</i>	
	Смена формы взаимоотношений с конкурентом	Формализация процессов и процедур по реализации реляционной стратегии
	Изменение ожиданий от персонала	Формирование кодекса корпоративной этики
	Риски инвесторов в связи с изменениями	Формализация и документационное обеспечение реляционных процессов

В условиях практической реализации реляционной стратегии планирование организационных изменений должно опираться на оценку реляционного потенциала каждого из предприятий – участников и на оценку готовности организаций к этим изменениям. Анализ результатов оценки реляционного потенциала позволит снизить уровень неопределенности процессов изменений, за счет предвидения динамики внутренних и внешних факторов, детерминирующих развитие производств. Оценка готовности организаций к этим изменениям на основе карты ГОР-характеристик предприятий позволяет выявлять группы допущений, в рамках которых может происходить деструктивная реакция на изменения.

### **3.2.3 Оценка эффективности реляционной стратегии**

Завершающим действием при формировании реляционной стратегии промышленных предприятий является измерение результатов, в которое входит оценка реляционного потенциала альянса в целом и каждого предприятия отдельно. Контурная оценка предполагаемого эффекта от реляции, представленная в табл. 3.7 показала, что во всех функциональных областях предполагаемого альянса ожидаются положительные реляционные эффекты как по новым товарным и рыночным возможностям, так и в рамках общепроизводственной деятельности.

В целях обеспечения контроллинга процесса формирования и реализации реляционной стратегии предлагается использовать систему показателей эффективности реляционных стратегий, разработанную автором во второй главе настоящего диссертационного исследования. В качестве дополнительного метода оценки реляционного эффекта воспользуемся методом экспертного опроса, проведенного на предприятиях ОАО «ВЗМЭО» и ЗАО НПК «Эталон», по представленной в табл. 2.15 анкете. Результаты экспертного оценивания факторов, влияющих на реляционный эффект предприятий представлены в таблицах 3.13 и 3.14.

Оценка реляционного эффекта ожидаемого ОАО «ВЗМЭО» в результате реализации реляционной стратегии (табл. 3.13) показывает, что наибольший реляционный эффект менеджмент предприятия прогнозирует по фактору «Организация технологического процесса», при этом значения ожидаемого эффекта от предприятия-партнера (ЗАО НПК «Эталон» ) превышает собственные.

Таблица 3.13

Оценка реляционного эффекта на предприятии методом экспертного опроса ОАО «ВЗМЭО» [Составлена по данным предприятия]

Фактор	Ранг фактора	Параметр	Ранг параметра	Балл оценки реляционного эффекта		
				собственного предприятия $PZ_1$	предприятия партнера $PZ_2$	альянса $PZ_{1+2}$
1	2	3	4	5	6	7
1.Производственные процессы	0,28	Идентичные производственные процессы	0,5	4	3,5	3,8
		Общие ресурсы для производства продукции	0,23	3,7	3,3	3,6
		Общее оборудование для производства	0,27	2	4	3
Сумма			1	9,7	10,8	10,4
Среднее значение по PЗ			–	3,23	3,60	3,47
Средневзвешенное значение по фактору			–	0,91	1,01	0,97
2.Организация технологического процесса	0,38	Совместные технологические разработки	0,7	3,8	4,2	3,7
		Общая технология производственных процессов	0,3	1,4	1,7	1,7
Сумма			1	5,2	5,9	5,4
среднее значение по PЗ			–	2,60	2,95	2,70
Средневзвешенное значение по фактору			–	0,99	1,12	1,03
3.Организация снабжения	0,12	Совместный контроль качества сырья	0,8	3	2,8	3
		Совместная процедура закупки ресурсов	0,2	2,7	2,9	2,8
Сумма			1	5,7	5,7	5,8
Среднее значение по PЗ			–	2,85	2,85	2,9

1	2	3	4	5	6	7
Средневзвешенное значение по фактору			–	<b>0,342</b>	<b>0,342</b>	<b>0,348</b>
4. Организация управления	0,18	Обмен опытом управления	<b>0,2</b>	<b>2,10</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>
		Планирование и координация деятельности	<b>0,4</b>	<b>4,7</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>
		Контроллинг	<b>0,3</b>	<b>4,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>
		Управление совместными активами	<b>0,1</b>	<b>3,1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,2</b>
Сумма			<b>1</b>	<b>14,70</b>	<b>15,10</b>	<b>15,40</b>
Среднее значение по РЗ			–	<b>4,90</b>	<b>5,03</b>	<b>5,13</b>
Средневзвешенное значение по фактору			–	<b>0,88</b>	<b>0,91</b>	<b>0,92</b>
5. Организация рыночной деятельности	0,24	Общая торговая марка	<b>0,4</b>	<b>2,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>
		Общие покупатели	<b>0,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,4</b>	<b>4,2</b>
		Общие каналы распределения	<b>0,1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>
		Общие географические рынки	<b>0,1</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>
		Общий отдел маркетинга	<b>0,05</b>	<b>2,1</b>	<b>1,3</b>	<b>2</b>
		Общий комплекс маркетинга	<b>0,05</b>	<b>3,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>
Сумма	1		<b>1</b>	<b>21,5</b>	<b>21,8</b>	<b>21,7</b>
Среднее значение по РЗ			–	<b>3,58</b>	<b>3,63</b>	<b>3,62</b>
Средневзвешенное значение по фактору			–	<b>0,86</b>	<b>0,87</b>	<b>0,87</b>

Наименьший эффект от реляционного альянса для ОАО «ВЗМЭО» предполагается получить в области «Организация снабжения», что обусловлено выбором объекта реляции.

Оценка реляционного эффекта ожидаемого ЗАО НПК «Эталон» в результате реализации реляционной стратегии показывает (табл. 3.14), что наибольший реляционный эффект менеджмент предприятия прогнозирует по фактору «организация рыночных отношений», при этом значения ожидаемого эффекта от альянса превышает собственные и предприятия-партнера (ОАО «ВЗМЭО»).

Таблица 3.14

Оценка реляционного эффекта на предприятии методом экспертного опроса  
ЗАО НПК «Эталон» [Составлена по данным предприятия]

Фактор	Ранг фактора	Параметр	Ранг параметра	Балл оценки реляционного эффекта		
				собственного предприятия $P_{31}$	предприятия партнера $P_{32}$	альянса $P_{31+2}$
1	2	3	4	5	6	7
1.Производственные процессы	0,34	Идентичные производственные процессы	0,4	4,2	3,7	4,1
		Общие ресурсы для производства продукции	0,22	2,3	4,2	3,8
		Общее оборудование для производства	0,28	3,6	3,7	3,7
Сумма			1	10,1	11,6	11,6
среднее значение по РЗ			–	3,37	3,87	3,87
Средневзвешенное значение по фактору			–	0,81	0,93	0,93
2.Организация технологического процесса	0,21	Совместные технологические разработки	0,7	3,6	2,5	3,4
		Общая технология производственных процессов	0,3	4,4	4,6	4,5
Сумма			1,00	8,00	7,10	7,90
Среднее значение по РЗ			–	4,00	3,55	3,95
Средневзвешенное значение по фактору			–	0,84	0,75	0,83
3.Организация снабжения	0,12	Совместный контроль качества сырья	0,47	4	3,8	4
		Совместная процедура закупки ресурсов	0,53	2,4	2,7	2,5
Сумма			1	6,4	6,5	6,5
Среднее значение по РЗ			–	3,2	3,25	3,25
Средневзвешенное значение по фактору			–	0,384	0,39	0,39
4.Организация управления	0,18	Обмен опытом управления	0,35	4	3,8	4
		Планирование и координация деятельности	0,35	4,3	4,6	4,8
		Контроллинг	0,1	3,2	3,4	3,6
		Управление совместными активами	0,2	3,85	4,25	4,18
Сумма			1	15,35	16,05	16,58

1	2	3	4	5	6	7
Среднее значение по РЗ			–	5,12	5,35	5,53
Средневзвешенное значение по фактору			–	0,921	0,963	0,9948
5. Организация рыночной деятельности	0,25	Общая торговая марка	0,15	3,5	4	3,8
		Общие покупатели	0,35	4,4	4,2	4,3
		Общие каналы распределения	0,15	3,5	4,5	4,3
		Общие географические рынки	0,15	4,2	4,7	4,5
		Общий отдел маркетинга	0,1	3,2	2,8	3,1
		Общий комплекс маркетинга	0,1	3,6	2,9	3,4
Сумма	1		1	22,4	23,1	23,4
Среднее значение по РЗ			–	3,73	3,85	3,90
Средневзвешенное значение по фактору			–	0,93	0,96	0,98

Оценка реляционного эффекта ожидаемого ЗАО НПК «Эталон» в результате реализации реляционной стратегии показывает, что наибольший реляционный эффект менеджмент предприятия прогнозирует по фактору «организация рыночных отношений», при этом значения ожидаемого эффекта от альянса превышает собственные и предприятия-партнера (ОАО «ВЗМЭО»).

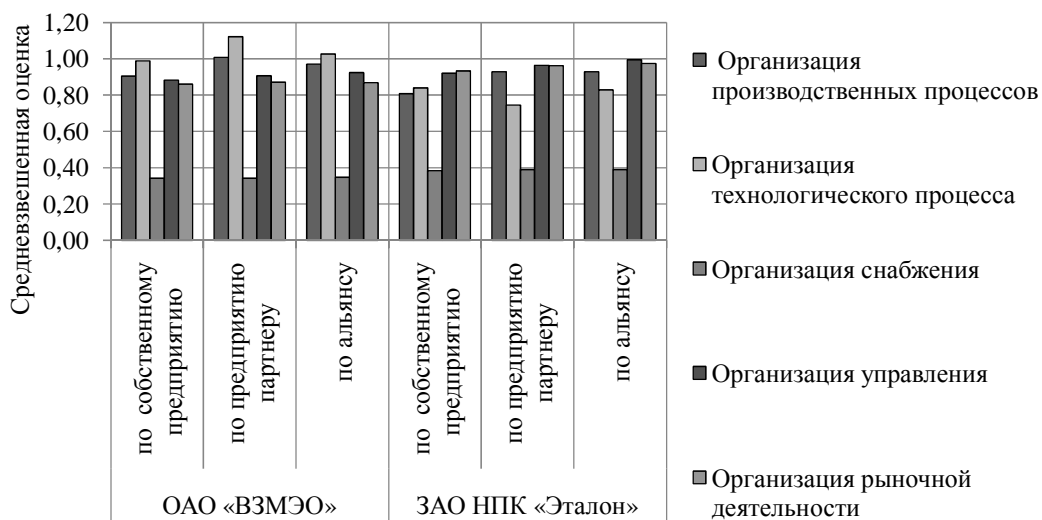


Рис. 3.9. Сравнительная оценка реляционного эффекта ЗАО НПК «Эталон» и ОАО «ВЗМЭО» [Составлен по данным предприятия]



Сравнительная оценка реляционного эффекта методом экспертного опроса ЗАО НПК «Эталон» и ОАО «ВЗМЭО» (рис. 3.9) позволяет говорить о единодушии в оценке в рамках невысокого ожидания эффекта в области организации снабжения, что является на наш взгляд закономерным явлением, так как условия снабжения не являются объектом реляции.

При этом прослеживается переко́с в оценке реляционного эффекта от собственного предприятия и предприятия партнера в областях (ожидания от партнера или альянса превышают оценку собственных эффектов), которые являются перспективными в рамках реляционных отношений для каждого из предприятий. Это может быть обусловлено предположением о том, что данные области функционируют у партнеров или в альянсе на более высоком уровне.

Завершающим этапом формирования реляционной стратегии является измерение результатов как контрольных показателей эффективности её реализации. Реляционную стратегию целесообразно реализовывать в случае, если запланированные результаты могут быть достигнуты. Кроме того, при стратегическом планировании необходимо установить контрольные измеримые результаты, которые позволят своевременно оценивать и корректировать реализацию стратегии. Для составления такой системы контроллинга воспользуемся предлагаемой во второй главе (табл.2.19) методикой. В качестве примера построения ячейки эффективности произведем её формирования для собственного предприятия ОАО «ВЗМЭО» (табл.3.15).

Сопоставление получаемых в результате реализации реляционной стратегии с запланированными результатами позволят менеджменту предприятия предлагать корректировки как самих мероприятия в рамках стратегии, так и функционально-исполнительную структуру плана.

Таблица 3.15

Ячейки эффективности для оценки реляционного эффекта ОАО «ВЗМЭО»

Координаты ячейки эффективности	1. Организация производственного процесса			
Объект реляции	Стадии производственного цикла (выпуск общих узлов и деталей)			
Задача реляции	Экономия издержек на выпуск единицы продукции			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Загрузка производственных мощностей ( $P_M$ )	доли	$0,54 / 0,48 > 1$	54	1
Экономия на производств. издержках ( $I_P$ )	доли	$0,80 / 0,85 < 1$	-	0,85
Координаты ячейки эффективности	2. Организация технологического процесса			
Объект реляции	Общая продукция, выпуск общих узлов и деталей			
Задача реляции	Экономия издержек на выпуск единицы продукции			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Экономия транзакционных издержек ( $I_T$ )	доли	$0,05 / 0,07 < 1$	0,07	-
Изменение качества продукции ( $I_K^*$ )	доли	$0,95 / 0,92 > 1$	0,92	-
Координаты ячейки эффективности	3. Организация снабжения			
Объект реляции	Общая продукция			
Задача реляции	Снижение зависимости от поставщика			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Экономия издержек на приобретение сырья и материала ( $I_C^{**}$ )	доли	$0,72 / 0,74 < 1$	0,74	-
Координаты ячейки эффективности	4. Организация управления			
Объект реляции	Финансовые и нематериальные активы			
Задача реляции	Совершенствование технологической развитости через обмен активами			
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Прирост удельных затрат на НИОКР в объеме продаж ( $I_H$ )	доли	$0,1 / 0,058 > 1$	0,058	-
Прирост количества внедрений нововведений-продуктов ( $Q_H^{***}$ )	доли	$0,05 / 0,03 > 1$	0,03	-

Координаты ячейки эффективности	5. Организация рыночной деятельности			
Объект реляции	Рынок сбыта			
Задача реляции				
Показатель эффективности реляции	Единица измерения	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение неравенства	Максимальное допустимое значение неравенства
Изменение объема продаж (V)	доли	5500000 / 407390 > 1	407390	-
Изменение доли на конкретном рынке (Д)	доли	11 / 7,48 > 1	7,48	Д <sub>1</sub> =1

Примечание. \* доля не бракованной продукции  
 \*\* доля в себестоимости изготовленной продукции  
 \*\*\* доля новинок в ассортименте

Таким образом, оценка реляционного эффекта является дополнительной базой для определения положительных результатов реляционной стратегии. Сравнительная оценка реляционного эффекта методом экспертного опроса ЗАО НПК «Эталон» и ОАО «ВЗМЭО» показала, что реляционные эффекты наиболее ожидаемы участниками в сфере объектов реляции. Кроме того, реляционный эффект в рамках альянса ожидается выше, чем по собственному предприятию. Однако, экспертная оценка реляционного эффекта не может считаться адекватно применимой для нужд мониторинга и контроля эффективной реализации реляционной стратегии. В тоже время процедура формирования ячеек эффективности позволяет планировать желаемые результаты, устанавливает ограничения по минимально допустимым значениям и позволяет предполагать максимально эффективные показатели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги диссертационных исследований, можно сделать следующие выводы.

Исследование теоретико-методологических аспектов стратегического планирования на предприятиях промышленности показало. Содержание стратегического планирования часто определяется методологическими приоритетами, акцентами, используемыми при разработке стратегий. Во многом это обуславливается особенностями школ стратегического планирования. В настоящее время стратегическое планирование эволюционирует от жестких процедур стратегического планирования с ориентацией на внешнюю среду, к учету внутренних особенностей предприятия, его сильных и слабых сторон.

Модель стратегического планирования может быть представлена в виде трех последовательных этапов: стратегический анализ, стратегический выбор, стратегическая реализация. Особый интерес представляет последний этап – стратегическая реализация, направленный на стратегические изменения в организационной и иной структурах предприятия, необходимые для исполнения стратегии. На первый план в стратегическом планировании пришлось выносить не сами изменения и их характер, а оценивать готовности организации к изменениям. Достигается это путем оценки параметров внутренней среды организации, воздействующих на характер изменений. Для этого модифицирована известная модель карты ТОП-характеристик оценки готовности предприятия к изменениям.

Дискуссионность выбора подхода к стратегическому планированию во многом обусловлена многозначностью дефиниции стратегии. Наиболее удачная попытка по обобщению данных представлений связывается с Г. Минцбергом, указавшим на возможность использования пяти различных

трактовок термина, которые во многом соответствуют большинству реальных ситуаций. Во-первых, стратегия как план. Во-вторых, стратегия как принципы или модель поведения. В-третьих, стратегия как позиция. В-четвертых, стратегия как перспектива. В-пятых, стратегия как ловкий маневр.

Автором предложена шестая трактовка, которая отражает новые тенденции: стратегия как организация адаптационных процессов. Дефиниция хорошо согласуется с новыми целевыми установками, которые коррелированы с современной практикой управления по слабым сигналам в сложной неопределенной рыночной среде. Достижение стратегических целей связывается с оценкой готовности организации к стратегическим переменам, и с проведением стратегических изменений, что носит многоплановый характер и обсуждается в разделах 1.1 и 1.2 диссертации, а затем используется при исследовании инструментов стратегического планирования в последующих разделах.

Конкурентные стратегии часто составляют основу разрабатываемых стратегических планов. Ведь конкуренция составляет основу рыночной экономики. Но в основе конкурентной борьбы лежит, прежде всего, модель рынка совершенной (свободной) конкуренции, при которой участники рынка стремятся максимизировать собственную прибыль. В тоже время, с позиции поведенческой теории (ограниченной рациональности, Г. Саймон), эволюционной теории фирм (С. Винтер) развитие фирмы описывается поведением удовлетворения или рутинным поведением, связанным не с ростом прибыли, а с удержанием доли рынка, уровня продаж. Подобное поведение объясняется сложной, неопределенной рыночной ситуации, связанной с неоднозначными объективными и субъективными факторами, влияющими на характер принимаемых решений.

Конкуренция может быть избыточной, приводить не к повышению эффективности функционирования рынка, а к его разрушению. Представители

гарвардской школы экономики рассматривали конкуренцию как неотъемлемую часть структуры рынка. Но данная гарвардская парадигма вне поля зрения оставляет транзакционную теорию, принимая как постулат, что все транзакции предприятия на рынке являются конкурентными. В исследования отечественных ученых во главе с научным руководителем ВШЭ Е.Г. Ясиным это опровергнуто: не выявлено существенного ни положительного, ни отрицательного воздействия конкуренции на показатели развития предприятий, как предположения гарвардской парадигмы. Это указывает на необходимость поиска новых путей стратегического развития предприятий, которые связываются с установлением реляционных отношений между участниками рынка и активно исследуются с конца 1990-х гг.

Реляционный контракт рассматривается как договор, ориентированный на ряд обязательных функций и отношений между деловыми партнерами на тот или иной срок. Методологическая база новых реляционных взаимодействий существенно изменяет традиционные горизонты стратегического планирования, ориентированного на достижение конкурентных преимуществ.

Предложено, в развитие представлений автора термина, профессора Крымова С.М., ввести в научный оборот следующую дефиницию. «Реляционная стратегия – это стратегия, направленная на формирование реляционного пространства предприятия, как совокупности двусторонних связей между предприятием и другими рыночными субъектами, которые создают партнерские преимущества фирмы (условия, обеспечивающие взаимовыгодные отношения с другими участниками рынка) с целью, во-первых, получения реляционных рент – прибыли, получаемой на основе обменных взаимоотношений, которую можно образовать только общими усилиями партнёров, в рамках стратегических альянсов, во-вторых, создания области безопасности развития предприятия, как результата совместных действий партнеров». В отличие от известных разновидностей стратегий, связанных с именами Р. Акоф-

фа, М. Портера, Г. Клейнера и др., данная трактовка позволяет существенно усилить новую реляционную методологическую платформу стратегического планирования и создать основу для формирования нормативной базы реляционных отношений предприятий промышленности.

Выявлены эндогенные и экзогенные группы факторов, тормозящие развитие промышленности в современной России, определены возможности реляционных стратегий по нейтрализации негативных факторов. В группу эндогенных факторов относятся неэффективное использование мощностей, устаревание основных производственных фондов (ОПФ), недостаток высококвалифицированных рабочих, низкоэффективное управление финансово-экономическим блоком. В группе экзогенных факторов выделяются две подгруппы: первая – факторы макроокружения, вторая – конъюнктурные факторы. Вышеназванные группы факторов относятся к общим факторам, детерминирующим формирование реляционных стратегий в промышленности, и на сегодняшний день негативные тенденции по большинству из них иллюстрируют актуализацию инновационных методов стратегического планирования. Наряду с общими условиями, определяющими формирование реляционных стратегий, существуют узкие, специфические, влияние которых можно разделить на позитивное и негативное.

Учет факторов и условий, детерминирующих формирование реляционных стратегий, позволил сформировать важнейшие условия формирования и реализации реляционных стратегий в сопряжении с типами реляционных отношений. Определены типы реляционных отношений в соответствии с целями стратегического планирования; обоснована возможность их реализации с учетом обеспечиваемых преимуществ и возможных проблем. Выделены организационные формы осуществления реляционных стратегий в сопряжении с факторами, препятствующими развитию промышленности, что позволяет

оптимизировать управленческие решения на стадии стратегического планирования.

Предложена модель формирования реляционных стратегий, базирующаяся на оценке реляционного потенциала субъектов реляции, позволяющая учитывать факторы, детерминирующие развитие предприятий промышленности в современных условиях на основе реляции. Основу предлагаемой модели составляют: методический инструментарий по определению объекта реляции на базе оценки реляционного потенциала; скорректированный, с учетом сущности реляционной стратегии, SWOT-анализ в рамках оценки рыночной конъюнктуры; методический подход к оценке перспектив применения стратегии и планирования изменений; система показателей, определяющих эффективность стратегии.

Разработанная методика оценки эффективности стратегического планирования на основе реляции, включает в себя как оценку возможного потенциала реляционного альянса, так и установление системы нормативных показателей в целях реализации контроллинга реляционной деятельности. Для решения данной задачи применены общие принципы формирования системы оценки эффективности стратегического планирования, дополненные авторским, специфичным для реляционных отношений, принципом ортогональности реляционных факторов и совместимости производственно-технологических процессов предприятий и рыночных реалий. Для оценки потенциального реляционного эффекта предлагается воспользоваться анкетой определения реляционного эффекта на предприятии методом экспертного опроса, позволяющей исследовать предполагаемые изменения по основным функциональным областям деятельности собственного предприятия и предприятия-партнера. С целью формирования ориентиров результативности практического внедрения реляционной стратегии, предложен метод формирования «ячеек эффективности», подразумевающий внесение в матрицу



эффективности каждым из участников реляционной стратегии контрольных показателей эффективности по каждому из предлагаемых факторов в соответствии с собственным видением.

В целях практической апробации предлагаемых методических подходов к формированию реляционной стратегии определены условия, субъекты и объекты реляции для предприятий машиностроения г. Волгодонска, являющегося крупным промышленным центром Ростовской области.

Проведенный анализ конъюнктуры рынка показал, что ведущие отрасли для промышленности Волгодонска – энергетика (Филиал ОАО «Концерн Росэнергоатом» – Волгодонская атомная электростанция), машиностроение, производство промышленного оборудования, электротехника. Анализ технико-экономических показателей и реляционного потенциала предприятий ОАО «ВЗМЭО», ООО «Полесье» и ЗАО НПК «Эталон» позволил выявить, что ОАО «ВЗМЭО» нуждается в освоении производства нового вида продукции, что позволит повысить конкурентоспособность, оптимально загрузить оборудование и рабочих, завоевать новые сегменты рынка и в конечном итоге в значительной степени увеличить прибыль. ЗАО НПК «Эталон» имеет широкий научно-инновационный потенциал в сфере проектирования и производства приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления производственными процессами. ООО «Полесье» обладает самым слабым из исследуемых реляционным потенциалом, что обусловлено и высокими издержками на производство продукции, и состоянием производственных мощностей, и низкой инновационной активностью.

В качестве участников альянса по результатам проведенного анализа целесообразно рассматривать ОАО «ВЗМЭО», объектом реляции для которого может быть общая продукция и нематериальные активы (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки), и ЗАО НПК «Эталон», обладающий широким научно-инновационным потенциалом в

сфере проектирования и производства приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления производственными процессами, нуждающийся в расширении рынка сбыта.

Проведенная оценка готовности организаций к реализации реляционной стратегии а также оценка уровня сопротивления изменениям в организациях показала, что предприятие ОАО «ВЗМЭО», получив оценку готовности к изменениям на уровне 16,28 и оценку сопротивления изменениям на уровне 16,1, попадает в квадрант «нестабильный успех» матрицы позиционирования предприятий альянса относительно успеха проведения организационных изменений, который означает, что однозначно судить о возможности проведения изменений и их успешности без проведения корректирующих мероприятий сложно. Предприятие ЗАО НПК «Эталон», получив оценку готовности к изменениям на уровне 15,41 и оценку сопротивления изменениям на уровне 16,96 (при превышении критического уровня на 0,28) попадает в квадрант «провала», который означает, что без серьезной структурной и организационной перестройки, изменения, реализуемые в рамках формирования реляционной стратегии для ЗАО «НПК Эталон» невозможны.

Предложены системы корректирующих мероприятий для каждого из участника альянса, базирующиеся на предварительно проведенной оценке их готовности к изменениям на основе карты ГОР-характеристик предприятий, позволяющей выявлять группы допущений, в рамках которых происходит деструктивная реакция на изменения.

Проведена апробация авторского подхода к оценке и измерению результатов реализации реляционной стратегии. Контурная оценка предполагаемого эффекта от реляции, показала, что во всех функциональных областях предполагаемого альянса ожидаются положительные реляционные эффекты как по новым товарным и рыночным возможностям, так и в рамках общепроизводственной деятельности. Сравнительная оценка реляционного

эффекта методом экспертного опроса руководства ЗАО НПК «Эталон» и ОАО «ВЗМЭО» позволяет говорить о едином представлении менеджмента предприятий в части невысокого ожидания эффекта в области организации снабжения, которое не является объектом реляции при больших показателях оценки эффекта у партнера или альянса в рамках перспективных направлениях реляции. В качестве примера построения ячейки эффективности произведено её формирования для предприятия ОАО «ВЗМЭО», что позволит планировать желаемые результаты, устанавливать ограничения по минимально допустимым значениям и предполагать максимально эффективные показатели.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. 23.07.2013) «О защите конкуренции».
2. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2012 год и плановый период 2013–2014 гг. /Письмо Минэкономразвития РФ от 23.09.2011 г. №20713-АК/Д03. URL: [http://www.economy.gov.ru/mines/press/news/doc20110921\\_014](http://www.economy.gov.ru/mines/press/news/doc20110921_014).
3. Ааакоф Д. Бизнес-стратегия: от изучения бизнес среды до выработки бес-проигрышных решений. М.: Эксмо, 2007. 464 с.
4. Абалкин Л., Аганбегян В., Фридлянов Н.А., Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. /Очерки развития российских предприятий. – М.: ТЕИС, 2003. – 236 с.
5. Авакелян А.М. Управление инвестиционной деятельностью в стратегическом альянсе. Дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05. М., 2006. 323с.
6. Айзенштат Р., Бир М. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии. // В кн. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2002.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Сирин, 2002. 256с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416с.
9. Бандурин А.В., Чуб В.А. Оценка эффективности стратегического менеджмента организации// Корпоративный Менеджмент. URL: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=000747>.
10. Бегиева А.Ш. Развитие территориально-производственных комплексов на основе формирования стратегических альянсов. Автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Владикавказ, 2009. 23с.
11. Бобина М. А., Грачев М. В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. М. : Дело, 2006. 239 с.

12. Богданов А.С. Оценка эффективности интеграции предприятий. М.: Изд-во Наука, 2010. 318 с.
13. Ботнарюк М. В. Стратегический альянс или сетевое взаимодействие: проблема выбора / М. В. Ботнарюк, Л. Н. Семеркова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2011. – № 3 (19). С. 151–158.
14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. М.: Экономика, 2003. 106 с.
15. Ваклюк В.С. Синергетическая модель управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Казань., 2011. 26 с.
16. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Издательство «Финпресс», 2005. 192 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое планирование. М.: Гардарики, 2009. 296 с.
18. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Фин-пресс, 2000.
19. Воеводин А. Китайские стратагемы: стратегии войны, бизнеса, манипуляции, обмана. М.: Etc. Publishing Group, 2004. 304с.
20. Волков Л.В. Инструменты формирования и управления деловой репутацией промышленных предприятий //Вольное экономическое общество России, 2012.
21. Воронов А.А., Овчаренко Н.А., Упырь С.П. Создание и управление конкурентной средой в промышленности // Экономика: теория и практика. 2010. №20. С. 30-38.
22. Воронов А.А., Глухих Л.В., Сенюк С.А. Стратегический менеджмент конкурентоспособности: монография. Краснодар, КубГУ, 2007.
23. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альбина Паблишер, 2002.
24. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. М.: Канон, 1996. С.256-309.

25. Гальперин В.М., Игнатъев С.М., Моргунов В.И. Микроэкономика. М., 2004.
26. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002. 332с.
27. Генералова А.В. Совершенствование механизма формирования стратегии промышленного предприятия. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 188 с.
28. Глухих Л.В. Теория и методология разработки и реализации конкурентных стратегий промышленных предприятий. Дисс. ... докт. экон. наук. СПб, 2013. 349с.
29. Горинов П. Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты. СПб.: ЗАО «МКД Партнер», 2002.
30. Горячева Д. Ю. Анализ финансово-экономических преимуществ стратегических альянсов над корпоративными сделками слияния и поглощения. М.: МАКС пресс, 2002. 64 с.
31. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб: Изд. «Спецлитература», 2006. 230с.
32. Грачёв М.В. Международный бизнес. Стратегия Альянсов. – М.: Изд. Дело, 2010. 240 с.
33. Гребешкова Е.Н. Источники устойчивых преимуществ предприятия постиндустриальной эпохи: взгляд сквозь призму ресурсной теории / Е.Н. Гребешкова // Экономика и управление. 2013. № 2 (34). С. 94–97.
34. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2004.
35. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. Избранное. / Авторский сборник. М.: Эксмо, 2008. – 1200с.
36. Дафт Р.Л. Менеджмент, 2-е изд. СПб.: Питер, 2001. 832с.
37. Дойль П. Маркетинг – менеджмент как стратегия. СПб: Питер, 2004.

38. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
39. Ефимов А.В. Стратегические альянсы в российской экономике : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2000. 187 с.
40. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Издательство «Финпресс», 2005. 192 с.
41. Евтухов В.Л. Управление стратегическими альянсами промышленных предприятий: Автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2003. 17 с.
42. Замятин Б.К. О сущности стратегического менеджмента. // Российский экономический журнал. 2009. №4. С.36.
43. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Промышленные технологии и инновации. СПб.: Питер, 2014. 480с.
44. Илышев А.М., Илышева Н.Н., Селевич Т.С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М. 480с.
45. Индекс глобальной конкурентоспособности – информация об исследовании. Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>.
46. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента.// Проблемы теории и практики управления. 2005. №2. С.102-107.
47. Капитонова Ю. В., Летичевский А. А. Парадигмы и идеи академика В. М. Глушкова. – Киев: Наукова думка, 2003. – 456 с.
48. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп – Бизнес, 2004. 416с.
49. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: URSS, 2014. 320с.

50. Карлофф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 284с.
51. Кинг У., Клеланд Д. Стратегическое планирование и хозяйствование / Пер. с англ. М.: Прогресс, 2003. 254 с.
52. Клавдиева Е. Основы методологии разработки системы ключевых показателей эффективности // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2005. №3.
53. Кольган М.В. Совершенствование системы информационной поддержки производственной деятельности предприятия ОАО «Роствертол» // Организатор производства. 2013. №1. С.31-36.
54. Косинова Н.В. Развитие системы стратегического планирования промышленного предприятия: 08.00.05. Дисс.....докт. экон. наук. Ростов-н/Д, 2008. 362с.
55. Королева Е.В. Стратегические альянсы как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2010. 172 с.
56. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер, 2006. 464с.
57. Котельников В. Стратегические альянсы: сайт. URL: [http://www.cecsi.ru/coach/strategic\\_alliances.html](http://www.cecsi.ru/coach/strategic_alliances.html).
58. Клейнер Г. Микроэкономика знаний и мифы современной теории / Г. Клейнер. //Высшее образование в России. 2006. № 9. С. 32-37.
59. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. 2011. № 3. Т. 9. С. 3-28.
60. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 308с.
61. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2002. 347с.
62. Крымов С.М. Стратегический менеджмент. М.: ИЦ «Академия», 2011. 208 с.
63. Крымов С.М. Маркетинговые аспекты развития организаций: информационная модель. //Предпринимательство. 2010. № 4. С. 114-117.



64. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Инструменты и методы менеджмента предприятий промышленности и сферы услуг при формировании реляционных стратегий. // Экономика и предпринимательство. 2013. №12. Ч.4. С.422-429.
65. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Реляционные стратегии как альтернатива конкуренции // Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Стратегическое управление организациями: методы повышения конкурентоспособности» (СПб, 2014). С.323-325.
66. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Современные подходы к реализации стратегии предприятия промышленности. // Современные проблемы менеджмента, организации производства, и маркетинга: кол. монография; под ред. профессора С.М. Крымова. – Ростов н/Д: ДГТУ, 2013. – С.133-146.
67. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Современные подходы к стратегическому планированию на предприятиях промышленности и сферы услуг. // Экономика и предпринимательство. 2013. №12. Ч.3. (41-3) С. 548-552.
68. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Формирование системы показателей эффективности реляционных стратегий// Предпринимательство. 2014. №2. С. 42-51.
69. Кузнецова С.Ю. Формирование стратегических альянсов компаний в условиях интенсификации развития реального сектора экономики // Проблемы современной экономики. 2011. №4 (40).
70. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фазй, Р. Рэнделл. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 590с.
71. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
72. Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2009. 328с.

73. Мыльцева О.П. Синергетический эффект взаимодействия малого и крупного бизнеса.// Справочник экономиста. – 2006. №5, №6.
74. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2001. 288с.
75. Маевкий Д.П. Адаптация ресурсно-рыночного подхода к стратегическому планированию на промышленных предприятиях. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Омск, 2007.
76. Маурик Дж. Эффективный стратег. М.: ИНФРА-М, 2002. 208с.
77. Менеджмент XXI века: пер. с англ.; под ред. С. Чоудхари. М.: ИНФРА-М, 2002. 448с.
78. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001. 688с.
79. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб: Питер, 2012. 368с.
80. Новиков Н.И. Стратегическое планирование на предприятиях черной металлургии. Дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05. Кемерово, 2011. 293с.
81. Носов С. Интеграция инвестиционных ресурсов в структуре стратегического альянса. //Вопросы экономики. 2002. №1. С. 140-154.
82. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер-Юг, 2000. 448 с.
83. Оуэн Джо. Жесткая правда о ... менеджменте. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 400с.
84. Официальный сайт Ростовстата. – URL: <http://rostov.gks.ru/>
85. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики России. URL: <http://www.gks.ru/>
86. Панок Д.Г. Информационное обеспечение механизма стратегического планирования. Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2005. 165 с.

87. Папырин В.Б. Формирование и развитие стратегических альянсов в предпринимательстве. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Киров, 2006. 235 с.
88. Павлова А.В. К вопросу о позиционировании машиностроительного предприятия относительно успеха реализации изменений в условиях инновационно-технологической модернизации производства // Электрон. версия журнала «Современное искусство экономики». 2011. №1(1). – URL: art-economy.ru.
89. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993. 251 с.
90. Пино Р.В. Корпоративное айкидо. СПб: ПИТЕР, 2010. 218с.
91. Предвидение будущего: беседы с финансовыми стратегами / Под ред. Л. Келенира, Д. Свогермана, В. Ферхуга. М.: ИНФРА-М, 2003. 229с.
92. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454с.
93. Портер М. Конкурентные преимущества. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 705 с.
94. Портер М. Конкуренция, 2-е изд. СПб: Питер, 2005. 608 с.
95. Промышленность России. 2012: Стат.сб./Росстат. М., 2012. 445 с.
96. Рогачева Ж.С. Факторы и условия стратегического планирования промышленных предприятий: реляционный аспект// Предпринимательство. 2014. №1. С. 157-162.
97. Российская промышленность на этапе роста: факторы конкурентоспособности фирм/ В. Гимпельсон, В. Голикова, К. Гончар и др.: монография; под ред. К. Р. Гончар, Б.В. Кузнецова. М.: Вершина, 2008. С. 151.
98. Российский статистический ежегодник. 2013: Стат.сб./Росстат. – М., 2013. 717 с.
99. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы. Ростов-н/Д, 2009. С. 69.

100. Саймон Г. Науки об искусственном: пер. с англ., изд. 2-е. М.: Едиториал УРСС, 2004. 144с.
101. Семенов А.К. Стратегический менеджмент: практикум. М.: Дашков и К°, 2003.
102. Семенова И.И. История менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 198с.
103. Смирнова Е.В. Влияние конкуренции на изменение структуры товарных рынков// Управление экономическими системами /Электронный научный журнал. 2011. №8(32). – URL: <http://www.uecs.ru/uecs-32-322011/item/547-2011-08-08-10-49-34>.
104. Смыков В. В. Конкурентные преимущества стратегических альянсов // Проблемы современной экономики. 2004. №1 (9). С. 104-106.
105. Соболев М. Принципы построения стратегических альянсов. – URL: <http://www.sphinx.su/node/2253>.
106. Солдатов В. П. Управление программными проектами. М: Бином-Пресс, 2010. 382 с.
107. Стратегии бизнеса. Аналитический справочник: словарь основных понятий стратегического планирования. // Под общ. ред. Г.Б.Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998. – URL: [http://polbu.ru/business\\_strateg/ch61\\_all.html](http://polbu.ru/business_strateg/ch61_all.html)
108. Стратегическое планирование: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. СПб.: Знание, ГУЭФ, 2004.
109. Сулова О.М. Человеческий капитал в условиях инновационной экономики. Дисс.... канд. экон. наук: 08.00.01. Казань, 2008. – 182с.
110. Сухарев О.С. Эволюционная экономика. М.: Финансы и статистика, 2012. 800 с.
111. Сухарев О.С. Экономическая политика и развитие промышленности. М.: Финансы и статистика, 2011. 216с.

- 112.Тарасов Д.В. Управление стратегическими альянсами среднего и малого бизнеса с промышленными корпорациями. Автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М, 2010. 23с.
- 113.Тихоновский А., Сенкевич В.А. Как определить возможности компании и направления ее развития // Рынок ценных бумаг. 2009. №10. С. 22-23.
- 114.Тэрбин П. Стратегические игры. М.: Баланс – клуб. 2003.
- 115.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 2008. 576 с.
- 116.Томпсон Дж.Д.. Организации в действии. /В кн. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. М.: Гардарики, 2001. – С.212-227. – 269с.
- 117.Уильямсон О. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, СЕУ Пресс, 1996.
- 118.Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988.
- 119.Управление организацией: Энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 2009. 822с.
- 120.Фазй Л., Ренделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608с.
- 121.Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / В.Е. Рохчин, Е.Н. Ветрова, А.В. Полянский; под ред. д-ра экон. наук, профессора А.Е. Карлика. – СПб.: Изд - во СПбГУЭФ, 2012. – 262 с.
- 122.Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организациях. М., 2002. 264с.
- 123.Фридман М., Фридман Р. Свобода выбирать: наша позиция. М.: Новое издательство, 2007. 356 с.
- 124.Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб: Питер, 2004. 384с.

- 125.Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2006. 288с.
- 126.Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
- 127.Штыков Д.В. Интеграция российских компаний в стратегические альянсы в условиях глобальной экономики : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.14. М., 2008. 167с.
- 128.Эванс П.А. Дуалистический лидер выигрывает за счет парадоксов // Менеджмент XXI века: пер. с англ.; под ред. Чоудхари С. М.: ИНФРА-М, 2002. С.102-131. 448с.
- 129.Экономика: учебник. / Под ред. А.А. Архипова, А.Н. Нестеренко, А.К. Большакова. М.: Проспект, 1998. 792с.
- 130.Экономические показатели в структуре качества. URL: <http://www.klubok.net/article246.html>.
- 131.Ясин Е.Г. Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ: курс лекций. М.: ГУ-ВШЭ, 2002. 437 с.
- 132.Balogun J., Hope Hailey V. Exploring Strategic Change. Prentic-Hall. 1999.
- 133.Bain J.S Industrial Organization. Wiley, New York, 1958.
- 134.Bohi M. Discount and Premium // Harvard Business Review. 2009. № 4. С. 82.
- 135.Cardozo R., McLaughlin K., Harmon B., Reynolds P., Miller B. Product-market choices and growth of new businesses – J. Prod. Innov. Manag.. – 1993. – 10, №4. – 338–340.
- 136.Dyer J.H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage / Dyer J. H., Singh H. // Academy of Management Review. 1998. 23 (4). P. 660-679.
- 137.Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman Publishing, 1984. – 276 p.

138. Harvard Business Review. Стратегические альянсы /Сборник статей. М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. 244 с.
139. Khanna T. Future of Business Group // The Academy of management Journal. 2010. № 7. 290.
140. Olson P. D., Bokor D.W. Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms – J. Small Bus. Manag. 1995. 33. № 1. – 34–44.
141. Mason E.S. The Current State of the Monopoly Problem in the United States/Harvard Law Review 62 (June 1949): 1265-1285.
142. Mercer Management Consulting. – <http://www.mercer.com/about-mercerc?siteLanguage=100>.
143. Mintzberg H. The pitfalls of strategic planning – Calif. Manag. rev. – 1993. – 36, №1. 32–47.
144. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990. January.
145. Ruback R.S. An Overview of Takeover Defences // Working Paper. 2010. № 6. С. 290-310.
146. Simon H. Rational Decision-Making in Business Organizations. Pittsburgh, 1972. P. 285.
147. Steiner, G.A., Strategic Planning: What Every Manager Must Know. / G.A. Steiner, NY. free Press. 1979.
148. Sweeney M. T., Szejczewski M. Manufacturing strategy and performance: A study of the UK engineering industry – Int. J. Oper. and Prod. Manag.. – 1996. – 16. № 5. 25-40.
149. Williamson O.E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract// Journal of Economic Perspectives, 2002 16 (3): 171–195.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Оценка основных факторов, ограничивающих рост производства, на предприятиях обрабатывающих производств**

Таблица 1.а

Оценка факторов, ограничивающих рост производства

Обрабатывающие производства	2010				2011				2012			
	Март	Июнь	Сентябрь	Декабрь	Март	Июнь	Сентябрь	Декабрь	Март	Июнь	Сентябрь	Декабрь
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке	60	64	62	61	61	56	53	51	51	49	48	48
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	23	26	24	23	22	21	20	20	20	20	20	21
Конкурирующий импорт	22	22	22	22	23	24	24	24	24	26	25	26
Высокий уровень налогообложения	39	39	40	41	41	40	40	41	44	47	48	48
Изношенность и отсутствие оборудования	23	21	21	21	22	23	24	24	25	26	26	26
Неопределенность экономической ситуации	62	64	63	62	58	51	49	47	45	41	40	42
Высокий процент коммерческого кредита	37	38	38	39	37	33	33	32	32	31	31	31
Недостаток финансовых средств	50	51	48	49	48	44	44	44	43	42	41	41
Недостаток квалифицированных рабочих	23	19	19	19	19	21	23	24	24	25	27	27
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	8	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8
Нет ограничений	4	3	3	3	3	5	5	5	5	6	6	6

Источник информации: опрос руководителей предприятий обрабатывающих производств (проведен Госкомсатом)



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Концентрация производства по видам экономической деятельности

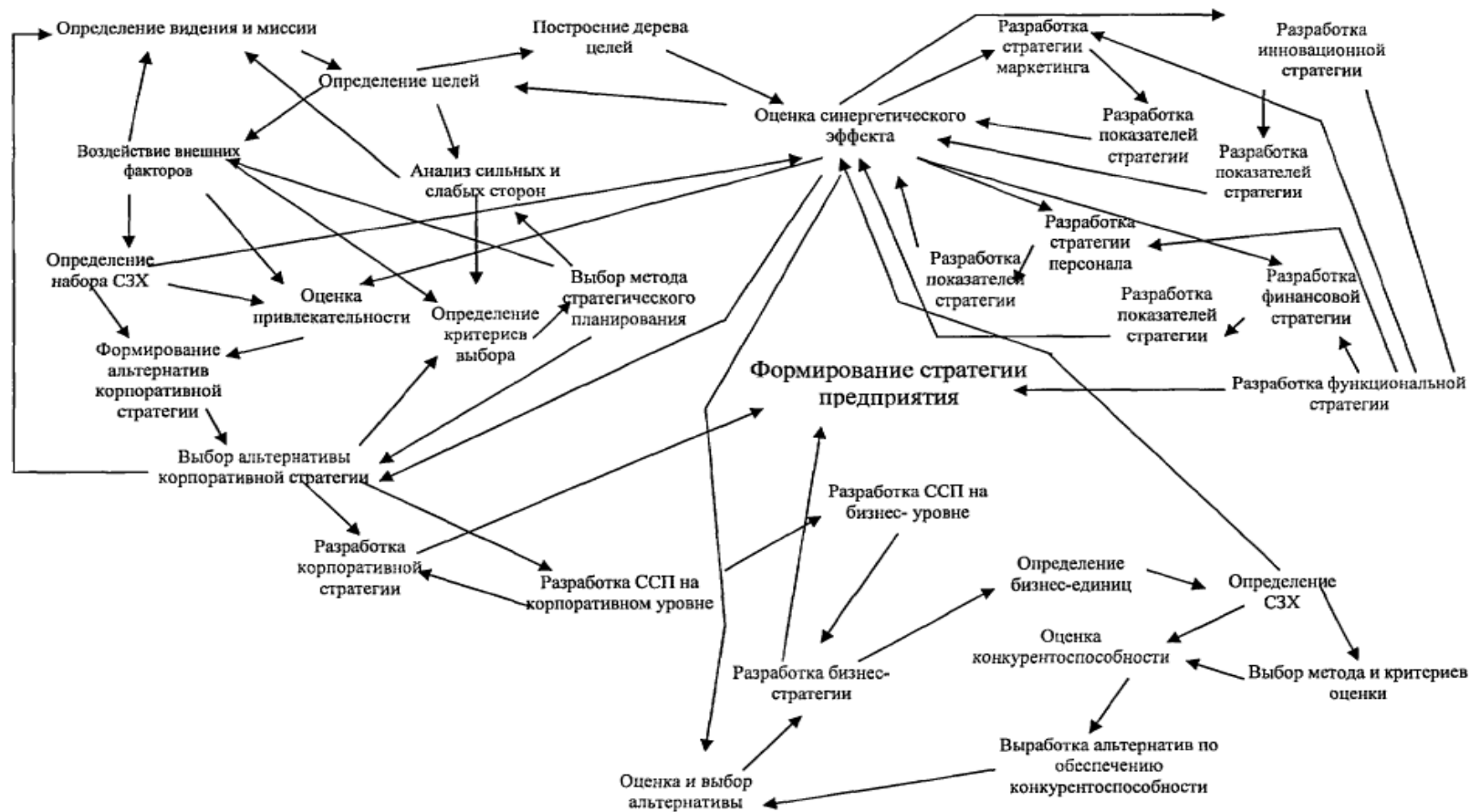
Таблица 2.а

Удельный вес объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ, услуг собственными силами крупнейших организаций, в общем объеме, %

	Добыча полезных ископаемых	Обрабатывающие производства	Производство и распределение электроэнергии, газа и воды
3 организациями			
2009	21,5	12,4	10,7
2010	21,9	15,2	17,4
2011	23,4	15,1	16,8
2012	34,3	16,3	16,0
4 организациями			
2009	24,5	14,1	13,6
2010	25,1	17,4	20,1
2011	28,1	17,5	20,0
2012	40,9	18,1	18,7
6 организациями			
2009	30,1	17,4	17,9
2010	31,2	20,4	24,8
2011	35,7	20,6	24,6
2012	51,3	21,4	23,8
8 организациями			
2009	34,6	19,9	21,6
2010	36,3	23,0	28,4
2011	41,4	23,1	28,2
2012	59,6	23,7	28,2

Источник информации: [98]

Модель стратегического планирования в виде взаимосвязи процедур формирования стратегии предприятия



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Система технико-экономических показателей предприятия

Таблица 4.а

#### Структура технико-экономических показателей предприятия

Показатели	Значение		Отклонение	
	Базовый период	Проектный период	Абсолютное	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.				
Полная себестоимость, тыс. руб.				
Прибыль от продаж, тыс. руб.				
Прочие доходы, тыс. руб.				
Прочие расходы, тыс. руб.				
Чистая прибыль, тыс. руб.				
Среднесписочная численность работников, чел., в том числе				
Производительность труда на 1 работника, тыс. руб./чел.				
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс. руб./чел.				
Удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, %				
Среднегодовая загрузка производственных мощностей, %				
Стоимость ОПФ, тыс. руб.				
Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.				
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств				
Средняя продолжительность одного оборота оборотных средств, дн.				
Материальные затраты, тыс. руб.				
Материалоотдача, тыс. руб./тыс. руб.				
Рентабельность проданной продукции (работ, услуг), %				
Затраты на один рубль реализованной продукции, руб.				
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.				
Фондоотдача, тыс. руб./тыс. руб.				
Фондоемкость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб./тыс. руб.				

Примечание. Таблица составлена автором и взята за основу при составлении технико-экономических показателей предприятий Волгодонска.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Общая характеристика предприятий-участников реляционных взаимодействий

Таблица 5.а

Характеристика предприятий – потенциальных участников альянса

<i>Наименование (год создания)</i>	<i>Расположение</i>	<i>Перечень основных видов деятельности</i>	<i>Цель деятельности предприятия</i>
<p style="text-align: center;">ОАО «ВЗМЭО» (1984 г)</p>	<p>г. Волгодонске Ростовская об- ласть, ул. Инду- стриальная, 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>производство машин и оборудова- ния для металлургии;</b></li> <li>– производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры;</li> <li>– проектирование промышленных процессов и производств;</li> <li>– производство строительных металлических конструкций;</li> <li>– производство радио- и тепле- передающей аппаратура;</li> <li>– монтаж, ремонт и техническое обслуживание оборудования общепромышленного назначения;</li> <li>– производство ядерных реакто- ров и их составные части.</li> <li>– производство техники и оборудова- ния промышленного специ- ального назначения, кроме печат- ного, наборного и переплетного оборудования;</li> <li>– производство техники и оборудова- ния для строительства и до- бычи полезных ископаемых;</li> <li>– оптовая торговля металлом в первичных формах;</li> <li>– оптовая торговля отходами и ломом, утиль и материалы для вторичной переработки;</li> <li>– оптовая торговля станками;</li> </ul>	<p>изготовление обо- рудования и за- пасных частей для металлургических заводов, целлю- лозно-бумажных комбинатов, стройиндустрии, тепловых и атом- ных станций, предприятий нефтехимического комплекса</p>
<p>ООО «Поле- сье» (1991г.)</p>	<p>г. Волгодонск Ростовская обл., ул. Степная, 16.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>производство и реализация товаров народного потребления, металлоизделий, строительных материалов, продукции произ- водственно-технического и научно-технического назначе- ния;</b></li> <li>– производство металлических цистерн, резервуаров, емкостей;</li> </ul>	<p>конструирование и изготовление оборудования для атомной энерге- тики, традицион- ной энергетики, нефтегазового комплекса, метал- лургии и других</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство подшипников, зубчатых передач, элементов механических передач и приводов;</li> <li>– производство трубопроводной арматуры;</li> <li>– производство техники и оборудования для металлургии;</li> <li>– оптовая торговля металлами в первичных формах;</li> <li>– механическая и термохимическая обработка металлических изделий;</li> <li>– производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, кроме вентиляторов;</li> <li>– ковка, штамповка и профилирование листового металла;</li> <li>– производство котлов паровых и их составных частей;</li> <li>– оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями техники и оборудования;</li> <li>– оптовая торговля промышленным оборудованием и техникой специального назначения;</li> <li>– проектирование промышленных процессов и производств</li> </ul>	отраслей промышленности
<p>ЗАО НПК «Эталон» (1988г.)</p>	<p>г. Волгодонск Ростовская область, ул. 6-я Заводская, 25.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию изделий промышленного назначения и товаров народного потребления;</b></li> <li>– изготовление и сбыт продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;</li> <li>– конструирование, производство, монтаж и наладка приборов и датчиков с применением драгоценных металлов и камней;</li> <li>– конструирование, производство, монтаж и наладка приборов и датчиков для нужд морского и речного флота;</li> <li>– конструирование, производство, монтаж и наладка приборов и датчиков для нужд министер-</li> </ul>	<p>изготовление приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления высокого качества, отвечающего требованиям правил, норм и стандартов по безопасности</p>

		ства обороны и внутренних дел. – производство приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления – оптовая и розничная торговля промышленными и продовольственными товарами, в том числе и подакцизными; – выполнение транспортно - экспедиционных функций и других услуг, связанных с доставкой сырья, материалов, продукции, техники, оборудования (в том числе и в коммерческих целях).	
--	--	---	--

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Анализ результатов производственной деятельности предприятий г.Волгодонска

Таблица 6.а  
Технико-экономические показатели деятельности ОАО «ВЗМЭО»

Показатели	2011 г.	2012 г.	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное, %
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	648 620	407390,00	-241230,00	62,81
Себестоимость реализованной продукции	490 437	345299,00	-145138,00	70,41
Прибыль от реализации продукции	158 183	62091,00	-96092,00	39,25
Чистая прибыль	117 926	49851,00	-68075,00	42,27
Численность (среднесписочная)	522	464,00	-58,00	88,89
Выработка на 1-го работающ.	1 242,60	878,00	-364,60	70,66
Среднемесячная заработная плата	16,952	17,53	0,57	103,39
Среднегодовая стоимость основных фондов	99 978	102913,00	2935,00	102,94
Затраты на рубль продукции	0,76	0,85	0,09	111,84
Рентабельность	32	18,00	-14,00	56,25
Фондоотдача	6,5	4,00	-2,50	61,54
Фондоемкость	0,2	0,30	0,10	150,00

Фондовооруженность	191,53	221,80	30,27	115,80
--------------------	--------	--------	-------	--------

Таблица 6.6

Технико-экономические показатели деятельности ООО «Полесье»

Показатели	Значение		Отклонение	
	2011 г.	2012 г.	Абсолютное	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	111681,00	133145,00	21464,00	119,22
Полная себестоимость, тыс. руб.	101136,00	123112,00	21976,00	121,73
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10545,00	10033,00	-512,00	95,14
Прочие доходы, тыс. руб.	633,00	2946,00	2313,00	465,40
Прочие расходы, тыс. руб.	5820,00	5818,00	-2,00	99,97
Чистая прибыль, тыс. руб.	4003,00	5304,00	1301,00	132,50
Среднесписочная численность работников, чел., в том числе	180,00	201,00	21,00	111,67
Производительность труда на 1 работника, тыс. руб./чел.	620,45	662,41	41,96	106,76
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс. руб./чел.	9,10	15,33	6,22	168,37
Удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, %	3,8	3,60	-0,20	94,74
Среднегодовая загрузка производственных мощностей, %	54	58,00	4,00	107,41
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	59190,60	59898,79	708,20	101,20
Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	126011,00	181099,00	55088,00	143,72
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,89	0,74	-0,15	82,96
Средняя продолжительность одного оборота оборотных средств, дн.	411,83	496,46	84,63	120,55
Материальные затраты, тыс. руб.	77923,00	76914,00	-1009,00	98,71
Материалоотдача, тыс. руб./тыс. руб.	1,43	1,73	0,30	120,80
Рентабельность проданной продукции (работ, услуг), %	10,43	8,15	-2,28	78,14
Затраты на один рубль реализованной продукции, руб.	0,91	0,93	0,02	102,10
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	328,84	298,00	-30,83	90,62
Фондоотдача, тыс. руб./тыс. руб.	1,89	2,22	0,34	117,81
Фондоемкость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб./тыс. руб.	0,53	0,45	-0,08	84,91



Таблица 6.в

Основные технико-экономические показатели результатов деятельности  
ЗАО НПК «Эталон»

Показатель	Периоды		Изменение	
	2011г.	2012 г.	абсолютное	относительное, %
1	2	3	4	5
Выручка от продажи продукции, тыс.р.	245107,00	221735,00	23372,00	90,46
Полная себестоимость продукции, тыс.р.	220456,00	201525,00	18931,00	91,41
Прибыль от продаж, тыс.р.	24651,00	20210,00	-4441,00	81,98
Среднесписочная численность работников, чел.	164,00	168,00	4,00	102,44
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.р./ чел.	1494,56	1319,85	-174,70	88,31
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс.р.	255,18	236,31	-18,87	92,60
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.р.	41085,00	40650,00	-435,00	98,94
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.р.	27518,00	28565,00	1047,00	103,80
Прочие доходы	548,00	730,00	182,00	133,21
Прочие расходы	1896,00	1134,00	-762,00	59,81
Прибыль до налогообложения, тыс.р.	23303,00	19806,00	-3497,00	84,99
Налог на прибыль, тыс.р.	4661,00	3961,00	-700,00	84,98
Чистая прибыль, тыс.р.	18642,00	15845,00	-2797,00	85,00
Затраты на один рубль продаж, руб.	0,90	0,91	0,01	101,11
Рентабельность продукции, %	0,11	0,10	-0,01	-
Фондоотдача основных фондов, тыс.р./1 тыс.р.	0,11	0,13	0,02	114,75
Фондоёмкость, тыс.р./1 тыс.р.	0,17	0,18	0,02	108,93
Фондовооружённость, тыс.р./ чел.	250,52	241,96	-8,55	96,59

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

## SWOT-анализ предприятий машиностроения г.Волгодонска

Таблица 7.а

## Внутренние факторы ОАО «ВЗМЭО»

Тип	Фактор	Содержание: проявление как	
		Силы	Слабости
1	2	3	4
Производственные мощности	Загрузка производственных мощностей	Существуют возможности для расширения производства	Простой оборудования
	Наличие площадей и оборудования	Резерв для увеличения объемов производства	×
	Состояние ОПФ	×	75% ОПФ моральный или физически изношены
	Диверсификация деятельности	Выпуск машиностроительной продукции для широкого круга отраслей позволяет нивелировать рыночный риск	Перегруженность видами деятельности
	Затраты на руб. реализованной продукции (0,85, руб./руб.)	Резервы экономии Высокая конкурентоспособность продукции	×
Инновации и технологии	Нематериальные активы предприятия (патенты, сертификаты, торговые марки)	×	Отставание от темпов НТП ввиду «распыления» между различными отраслями
	Доля наукоемкой продукции	×	Технологическое отставание от конкурентов
	Инвестиции в НИОКР	×	Отсутствие механизма разработки и внедрения НИОКР
Организация деятельности	Принятие управленческих решений	Высокое качество и конкурентоспособность товара	×

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
	Адаптивность управления	Конкурентоспособность предприятия основанная на налаженных связях с потребителями	×
	Имидж	Доверие постоянных партнеров	Отсутствие мероприятий по поддержанию торговой марки продукции
Персонал	Уровень средней заработной платы	Стабильно работающий коллектив	×
	Ключевые компетенции и мотивация	×	Отсутствие кадрового резерва
	Социальная сфера		Отсутствие объектов социальной сферы

Таблица 7.6

## Внешние факторы ОАО «ВЗМЭО»

<i>Тип</i>	<i>Фактор</i>	<i>Содержание: проявление как</i>	
		<i>Возможностей</i>	<i>Угроз</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Отраслевые	Наличие границ отрасли (продуктовые временные, географические)	Высокий барьер для вхождения в отрасль	Сложность привлечения финансовых активов
	Уровень специализации в отрасли	×	Незащищенность предприятия отпадения спроса на продукцию
	Диверсификация в отрасли	×	Распыление ресурсов
Экономические	Циклические колебания экономики	Внедриться на растущий рынок атомного машиностроения	Спад спроса на продукцию
	Поведение потребителя	Растет спрос на наукоемкую продукцию Налаженные взаимоотношения с заказчиками	Сильная власть потребителя на рынке Растут требования потребителей

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
	Конкурентный рынок	Возможность построения взаимовыгодных отношений с конкурентами	Высокая конкуренция со стороны зарубежных партнеров
	Особенности отечественной экономики	×	Высокий уровень инфляции Высокий процент бартерных сделок
Политико-правовые	Изменение налогового законодательства	Возможность гос. поддержки	Рост налогового бремени
	Инвестиции	Поддержка инвестиций в ОПФ	Высокие процентные ставки по кредитам
Международная деятельность	Конкурентный рынок	Заинтересованность в продукции	Конкуренция с отечественными фирмами
	Потребительский рынок	Заинтересованность в использовании производственного потенциала	Неблагоприятная экспортно-импортная политика
Социальные	Демография	Пропаганда технических специальностей и инноваций	Дефицит молодых кадров

Таблица 7.в

## Внутренние факторы ООО «Полесье»

<i>Тип</i>	<i>Фактор</i>	<i>Содержание: проявление как</i>	
		<i>Силы</i>	<i>Слабости</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Производственные мощности	Загрузка производственных мощностей (58%)	Возможности для расширение производства	Рост средних издержек на единицу продукции
	Наличие площадей и оборудования	×	Большие запасы комплектующих, дефицит оборотных средств
	Состояние ОПФ	×	78 % морально и физически изношенного оборудования

1	2	3	4
	Диверсификация деятельности	Выпуск машиностроительной продукции для широкого круга отраслей позволяет нивелировать рыночный риск	×
	Высокие затраты на руб. реализованной продукции (0,93 руб./руб.)	×	Низкая конкурентоспособность продукции
Инновации и технологии	Нематериальные активы предприятия	×	Отставание от темпов НТП
	Доля наукоемкой продукции	×	Технологическое отставание от конкурентов
	Инвестиции в НИОКР	×	Отсутствие современных производственных линий
Организация деятельности	Принятие управленческих решений	×	Многие бизнес-процессы нуждаются в оптимизации, не позволяя повысить рентабельность продукции
	Адаптивность управления	×	Неспособность реагировать на изменения окружающей среды
	Имидж	Доверие постоянных партнеров	Отсутствие мероприятий по поддержанию торговой марки продукции
Персонал	Уровень средней заребот. платы	×	Текучесть кадров
	Ключевые компетенции и мотивация	×	Отсутствие кадрового резерва
	Социальная сфера	×	Отсутствие объектов социальной сферы

Таблица 7.г

## Внешние факторы ООО «Полесье»

Тип	Фактор	Содержание: проявление как	
		Возможностей	Угроз
Отраслевые	Наличие границ отрасли (продуктовые временные, географические)	Высокий барьер для вхождения в отрасль	Сложность привлечения финансовых активов
	Уровень специализации в отрасли	×	Незащищенность предприятия отпадения спроса на продукцию
	Диверсификация в отрасли	Нивелирование рыночных рисков	Распыление ресурсов
Экономические	Циклические колебания экономики	Внедриться на новый рынок	Спад спроса на продукцию
	Поведение потребителя	Налаженные взаимоотношения с заказчиками	Сильная власть потребителя на рынке Растет спрос на наукоемкую продукцию
	Конкурентный рынок	Возможность построения взаимовыгодных отношений с конкурентами	Высокая конкуренция
	Особенности отечественной экономики	×	Высокий уровень инфляции
Политико-правовые	Изменение налогового законодательства	Возможность гос. поддержки	Рост налогового бремени
	Инвестиции	Поддержка инвестиций в ОПФ	Высокие процентные ставки по кредитам
Международная деятельность	Конкурентный рынок	×	Конкуренция с зарубежными и отечественными фирмами
	Потребительский рынок	Заинтересованность в использовании производственного потенциала	Неблагоприятная экспортно-импортная политика
Социальные	Демография	Пропаганда технических специальностей и инноваций	Дефицит молодых кадров

Таблица 7.д

## Внутренние факторы ЗАО НПК «Эталон»

Тип	Фактор	Содержание: проявление как	
		Силы	Слабости
1	2	3	4
Производственные мощности	Загрузка производственных мощностей (61,7%)	×	Рост средних издержек на единицу продукции
	Наличие площадей и оборудования	×	Большие запасы комплектующих, дефицит оборотных средств
	Состояние ОПФ	×	54 % морально и физически изношенного оборудования
	Диверсификация деятельности	×	Отсутствует страховки от рыночной неопределенности
	Затраты на руб. реализованной продукции (0,91 руб./руб.)	×	Стагнация прибыли в виду высокой себестоимости продукции.
Инновации и технологии	Нематериальные активы предприятия (патенты, сертификаты, торговые марки)	Отлаженный механизм разработки и реализации инновационных разработок	×
	Доля наукоемкой продукции (80%)	Завоевание в долгосрочной перспективе высоких конкурентных позиций	×
	Инвестиции в НИОКР	Сокращение сроков разработки и выпуска новой продукции	×
Организация деятельности	Принятие управленческих решений	Высокое качество и конкурентоспособность товара	×
	Адаптивность управления	Конкурентоспособность предприятия	×
	Имидж	Доверие постоянных партнеров	Отсутствие мероприятий по поддержанию торговой марки продукции
Персонал	Уровень средней заработной платы	Стабильно работающий коллектив	×
	Ключевые компетенции и мотивация	×	Отсутствие кадрового резерва
	Социальная сфера	×	Не развивается

Таблица 7.е

## Внешние факторы ЗАО НПК «Эталон»

Тип	Фактор	Содержание: проявление как	
		Возможностей	Угроз
1	2	3	4
Отраслевые	Наличие границ отрасли (продуктовые временные, географические)	Высокий барьер для вхождения в отрасль	Сложность привлечения финансовых активов
	Уровень специализации в отрасли	Лидерство на рынке по определенному виду продукции	Незащищенность предприятия отпадения спроса на продукцию
	Диверсификация в отрасли	Нивелирование рыночных рисков	Распыление ресурсов
Экономические	Циклические колебания экономики	Внедриться на новый рынок	Спад спроса на продукцию
	Поведение потребителя	Растет спрос на наукоемкую продукцию Налаженные взаимоотношения с заказчиками	Сильная власть потребителя на рынке Растут требования потребителей
	Конкурентный рынок	Возможность построения взаимовыгодных отношений с конкурентами Монопольное положение на рынке по некоторым видам продукции	Высокая конкуренция со стороны зарубежных партнеров
	Особенности отечественной экономики	Тенденции к кластеризации отрасли на мезоуровне	Высокий уровень инфляции Высокий процент бартерных сделок
Политико-правовые	Изменение налогового законодательства	Возможность гос. поддержки	Рост налогового бремени
	Инвестиции	Поддержка инвестиций в ОПФ	Высокие процентные ставки по кредитам
Международная деятельность	Конкурентный рынок	Заинтересованность в продукции	Конкуренция с зарубежными фирмами
	Потребительский рынок	Заинтересованность в использовании производственного потенциала	Неблагоприятная экспортно-импортная политика
Социальные	Демография	Пропаганда технических специальностей и инноваций	Дефицит молодых кадров
	Социальная сфера	×	Отсутствие объектов социальной сферы