

*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)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Краснодар – 2014**

Работа выполнена на кафедре организации производства и маркетинга  
ФГБОУ ВПО «Донской государственный технический университет»

**Научный  
руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Крымов Сергей Михайлович**

**Официальные  
оппоненты:** **Колбачев Евгений Борисович**,  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой производственного и  
инновационного менеджмента, ФГБОУ ВПО  
«Южно-Российский государственный  
политехнический университет (НПИ) имени  
М.И. Платова», г. Новочеркасск

**Мокрушин Александр Александрович**,  
доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры экономики и управления  
ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный  
университет», г. Майкоп

**Ведущая  
организация:** **ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный  
университет»**, кафедра социально-  
экономического планирования, г. Красноярск

Защита состоится «28» октября 2014 г. в 13 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.101.05 при ФГБОУ ВПО «Кубан-  
ский государственный университет» по адресу: 350040,  
г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149, ауд.231.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте  
Кубанского государственного университета  
<http://docspace.kubsu.ru/docspace/handle/1/570>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Дробышевская  
Лариса Николаевна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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 реляционные 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 решение общеметодологических вопросов стратегического планирования, исследования конкурентных преимуществ промышленных предприятий заметный вклад внесли труды Д. Ааакофа, 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. Пауэллла, 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, преж-

де 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 общепризнанные 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 (макροокружение: 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 реляци-



онной 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. Вологодонска.

Результирующая часть диссертационной работы может быть использована руководящими работниками, специалистами центров, отделов исполнительной 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.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

*1. Введено в научный оборот понятие «реляционная стратегия».*

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: стратегия как план; стратегия как принципы или модель поведения; стратегия как позиция; стратегия как перспектива; стратегия как ловкий маневр.

Автором предложена трактовка, которая отражает новые тенденции – «Стратегия как организация адаптационных процессов». Дефиниция хорошо согласуется с современными направлениями формирования реляционных взаимодействий между предприятиями промышленности.

Предложенная дефиниция «реляционная стратегия», в развитие позитивной теории реляционных взаимодействий, закладывает основы теоретико-методической платформы стратегического планирования на основе реляционных взаимодействий, рис. 1.

Реляционный контракт рассматривается как договор, ориентированный на ряд обязательных функций и отношений между деловыми партнерами на тот или иной срок. Институционализация реляционных отношений осуществляется в форме стратегических альянсов.



Рис. 1. Сравнение реляционных и традиционных стратегических ориентиров<sup>1</sup>

2. *Выявлены и классифицированы факторы формирования реляционных стратегий предприятий.*

Автором выделены 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, а также неэффективное использование мощностей, устаревание основных производственных фондов и др.

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 ба-

<sup>1</sup> Составлен автором по результатам исследования.

за 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.

Влияние реляционных стратегий, как и общие факторы развития промышленных предприятий, разделены на экзогенные и эндогенные группы, воздействие которых требуется учитывать при стратегическом планировании. Использование возможностей и преодоление угроз экзогенных факторов связано с расширением экономических границ; адаптацией к факторам макроокружения; выходом на новые рынки; освобождением от зависимости внешних поставщиков и др. Эндогенные факторы связаны с минимизацией ресурсных расходов (сырья, материалов и пр.); совершенствованием технологий; загрузкой производственных мощностей; снижением транзакционных издержек; обменом эффективными методами управления. Основные специфические факторы, возникающие при формировании реляционных отношений представлены в табл. 1.

Таблица 1

Специфические факторы при формировании реляционных стратегий<sup>1</sup>

Уровень реляции	Содержание реляции	Цель	Специфические факторы	
			Позитивные	Негативные
1	Создание общих организационных структур	Координация деятельности	Снижение риска потери проверенных поставщиков. Уменьшение транзакционных издержек.	Вероятность отставания от передовых инновационных технологий
2	Реализация 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.

<sup>1</sup> Разработана автором по результатам исследования.

Многообразие форм реляционной стратегии обусловлено необходимостью решать многоплановые стратегические проблемы промышленных предприятий. В частности, стратегии реляции обеспечивают рост синергетического эффекта при ведении диверсифицированного бизнеса, базирующегося на распределении коммерческого риска и уменьшении влияния конкуренции на отдельно взятую сферу деятельности.

3. Формализована модель формирования реляционных стратегий.

Предложенная модель представлена на рис. 2.



Рис. 2. Модель формирования реляционных стратегий<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Разработана автором по результатам исследования.

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

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.

Методика отбора объекта реляции состоит в оценке специфичной области деятельности предприятия, в рамках которой будут реализованы реляционные взаимодействия. Для этого требуется произвести общий анализ финансово-хозяйственной деятельности, оценить собственный потенциал и сопоставить его по основным направлениям с возможностями предприятий – потенциальных партнеров (табл. 2).

Таблица 2

Общий вид матрицы оценки реляционного потенциала<sup>1</sup>

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
$M_i = 1$	4. Показатели фирмы 1 и собственные равнозначны и выше фирмы 2	5. Показатели фирмы 1, 2 и собственные равнозначны	6. Показатели фирмы 2 выше, чем собственные и фирмы 1, при равенстве последних
$M_i < 1$	7. Показатель фирмы 1 выше, чем собственный и фирмы 2	8. Показатели фирмы 1, 2 равнозначны и выше, чем собственные	9. Показатель фирмы 2 выше, чем фирмы 1 и собственные

Осуществляется парное сравнение двух предполагаемых предприятий партнеров: для фирмы 1 –  $A_i$ , 2 –  $B_i$ , и собственного предприятия, инициировавшего взаимодействие –  $C_i$ , по показателям, характеризующим потенциал эффективности функционирования по

<sup>1</sup> Разработана автором по результатам исследования.

каждой области,  $i$  – отражает номер (регистр) показателя. Индикаторами сравнения выступают отношения:  $N_i = A_i / B_i$  и  $M_i = C_i / A_i$ .

В зависимости от объекта реляции и оценки возможностей предприятий-участников, определим тип реляционной стратегии, табл. 3.

Таблица 3

Рекомендации по выбору типа реляционной стратегии<sup>1</sup>

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

#### 4. Предложена методика оценки эффективности реляционной стратегии

Подход к формированию системы показателей требует соблюдения определенных концептуальных постулатов: целенаправленность, информативность, адекватность и своевременность, сопоставимость.

Автором, с учетом специфики реляционных отношений, предложен дополнительный принцип ортогональности реляционных факторов и совместимости производственно-технологических процессов предприятий и рыночных реалий. Речь идет о характере сопряжения (ортогональном) разнонаправленных реляционных факторов, т.е. ресурсов, которыми обмениваются участники.

<sup>1</sup> Составлена автором по результатам исследования.

Формирование системы показателей эффективности реляционных стратегий можно разделить на несколько этапов. Во-первых, определение направлений формирования потенциально возможного реляционного эффекта. Во-вторых, оценка потенциально возможного реляционного эффекта как для каждого участника реляции, так и для альянса в целом. В-третьих, разработка матрицы эффективности, включающей в себя показатели для 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.

В качестве метода оценки реляционного эффекта можно предложить метод экспертного опроса. Автором разработана анкета, содержащая факторы, оказывающие влияние на формирование реляционной стратегии, и факторы – параметры, конкретизирующие их содержание (табл. 4) для каждого реляционного звена (РЗ).

Эксперты указывают в графе 2 ранг (вес) фактора, а в графе 4 – ранг каждого составляющего параметра. Наибольшему по важности фактору и фактору-параметру присваивается значение ранга, равное 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. Объект реляции будет определяющим для оценки и установления весомости каждого из факторов (табл. 4).

Величину реляционного эффекта по двум РЗ можно определить как средневзвешенную величину показателя участников реляционной стратегии в баллах по отдельным факторам (формула 1).

$$R_i = \left( \sum_{t=1}^n \alpha_t \times \beta_t \right) / \sum_{t=1}^n \beta_t \quad (1)$$

где  $R_i$  – эффект реляции по  $i$ -му параметру;  $\alpha_i$  – средняя балльная оценка, а  $\beta_i$  – весомость  $i$ -го фактора;  $n$  – количество факторов.



Таблица 4

Анкета для определения реляционного эффекта на предприятии  
методом экспертного опроса<sup>1</sup>

Фактор	Ранг фактора	Параметр	Ранг параметра	Балл оценки реляционного эффекта		
				собственного предприятия РЗ <sub>1</sub>	предприятия партнера РЗ <sub>2</sub>	альянса РЗ <sub>1+2</sub>
1. Организация производственного процесса	(0÷1)	Идентичные производственные процессы	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Общие ресурсы для производства продукции	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Общее оборудование для производства	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
2. Организация технологического процесса	(0÷1)	Совместные технологические разработки	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Общая технология производственных процессов	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
3. Организация снабжения	(0÷1)	Совместный контроль качества сырья	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Совместная процедура закупки ресурсов	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
4. Организация управления	(0÷1)	Обмен опытом	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Планирование и координация деятельности	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Контроллинг	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Управление совместными активами	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
5. Организация рыночной деятельности	(0÷1)	Общая торговая марка	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Общие покупатели	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Общие каналы распределения	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Общие географические рынки	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)
		Общий комплекс маркетинга	(0÷1)	(1÷5)	(1÷5)	(1÷5)

Несмотря на преимущества, связанные с возможностью получения априорных данных о перспективах создаваемого стратегического альянса, метод экспертных оценок не способен устанавливать плановые значения показателей, не позволяет контролировать достижения плановых значений.

<sup>1</sup> Разработана на основе: Генералова А.В. Совершенствование механизма формирования стратегии промышленного предприятия. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2009.

Оценка реляционного эффекта от совместной деятельности на основе расчета различных технико-экономических показателей предприятий позволяет проследить их состояние до и после реляции. Но метод может быть реализован после осуществления реляционной стратегии, а участникам альянса необходимы ориентиры на этапе стратегического планирования.

Для преодоления указанных противоречий автором использован метод ячеек эффективности, включающий элементы технико-экономического анализа и экспертного метода. Адаптировав матрицу к специфике реляционных стратегий, предложена система показателей, представленная в виде матрицы эффективности. Каждая «ячейка эффективности» содержит один или несколько показателей, характеризующих эффективность реляционной стратегии по участнику бизнес-отношений, табл. 5.

Таблица 5

Структура ячейки эффективности для оценки реляционного эффекта<sup>1</sup>

Координаты ячейки эффективности	1. Организация производственного процесса*		
Объект реляции	Стадии производственного цикла		
Задача реляции	Экономия издержек на выпуск ед. продукции		
Показатель эффективности реляции	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Загрузка производственных мощностей ( $P_m$ )	$P_{m1} / P_{m0} > 1$	$P_{m0}$	$P_{m1} = 1$
Экономия на производственных издержках ( $I_p$ )	$I_{p1} / I_{p0} < 1$	$I_{p0}$	$I_{p1} / I_{p0} = 1$
Координаты ячейки эффективности	2. Организация технологического процесса*		
Объект реляции	Общая продукция, выпуск общих узлов и деталей		
Задача реляции	Экономия издержек на выпуск ед. продукции		
Показатель эффективности реляции	Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Экономия транзакционных издержек ( $I_t$ )	$I_{t1} / I_{t0} < 1$	$I_{t0}$	$I_{t1} / I_{t0} = 1$
Изменение качества продукции ( $I_k$ )	$I_{k1} / I_{k0} \geq 1$	$I_{k0}$	–

\* Показателям с регистром «1» соответствуют значения отчетного периода, с регистром «0» – базисного исходного периода.

<sup>1</sup> Составлена на основе: Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. М.: Гардарики, 2013. 165 с.

##### *5. Разработан и апробирован комплекс практических рекомендаций по реализации реляционных стратегий*

В качестве предприятий – объектов апробации автором были выбраны организации, занимающиеся выпуском оборудования запасных частей для металлургических заводов, тепловых и атомных станций, предприятий нефтехимического комплекса, а также приборостроением – ОАО «ВЗМЭО» (представляемое как собственное предприятие), ООО «Полесье», ЗАО «НПК «Эталон» г. Волгодонска. Выбор данных предприятий обусловлен выполнением принципа ортогональности реляционных факторов и совместимости производственно-технологических процессов предприятий и рыночных реалий.

На основе методики определения объекта реляции и оценки реляционного потенциала каждого из потенциальных участников реляционных взаимодействий, доказано следующее. 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. Установление партнерских отношений с ООО «Полесье» в настоящее время не целесообразно.

Одним из вариантов реляционного взаимодействия может быть совместная разработка, производство и реализация оборудования для биозащиты производства на АЭС, в частности, ворота тамбуршлюза для АЭС. ЗАО НПК «Эталон», специализируясь на выпуске взрывозащищенной пожарной автоматики, контрольно-измерительных приборов и техники, в состоянии на высоком уровне провести ОКР, т.к. обладает опытом конструирования и производства измерительной техники для энергетики. Выпуск продукции целесообразно осуществлять силами ОАО «ВЗМЭО», поскольку оценка реляционного потенциала показала наименьшие затраты на рубль производимой продукции. ЗАО НПК «Эталон» в качестве эффекта от реляции рассчитывает на 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, показала, что по всем функциональным областям предполагается получить положи-

тельные 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».

Используя методику Павловой А.В., построим матрицу позиционирования предприятий относительно успеха предпринимаемых изменений, адаптировав её к показателям проведенных исследований (рис.4).

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

Рис. 4. Матрица позиционирования ОАО «ВЗМЭО» и ЗАО НПК «Эталон» относительно проведения организационных изменений<sup>1</sup>

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. Предприятие ЗАО НПК «Эталон», получив оценку готовности к из-

<sup>1</sup> Составлен на основе: Павлова А.В. К вопросу о позиционировании машиностроительного предприятия относительно успеха реализации изменений в условиях инновационно-технологической модернизации производства // Современное искусство экономики. 2011. №1. С.91-100.

менениям 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 серьезной структурной и организационной перестройки изменения, реализуемые в рамках формирования реляционной стратегии для ЗАО «НПК Эталон» невозможны. Разработаны программы корректирующих мероприятий для повышения готовности организаций к проведению изменений и учета особенностей, выявленных при оценке готовности и сопротивления предприятий к изменениям.

Завершающим действием при формировании реляционной стратегии промышленных предприятий является измерение результатов, в которое входит оценка реляционного потенциала альянса в целом и каждого предприятия отдельно. Сводная сравнительная оценка ожидаемого каждым предприятием реляционного эффекта представлена на рис. 5.

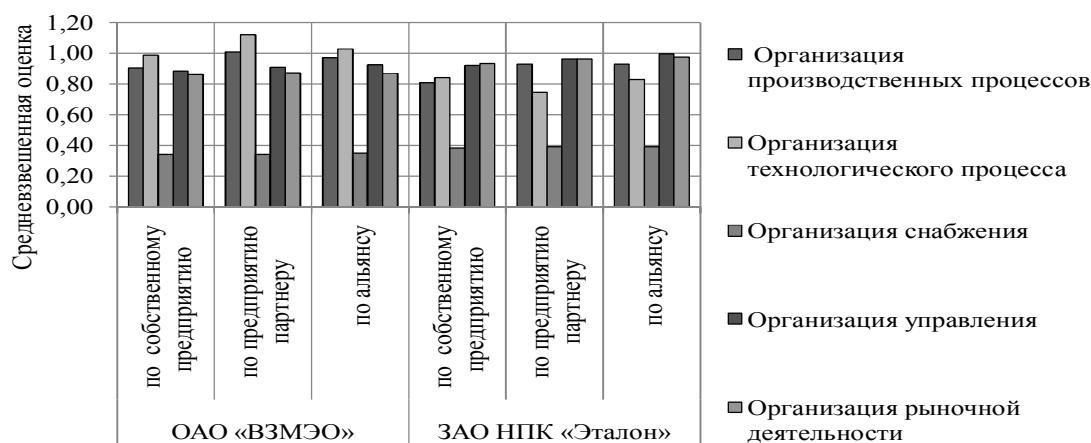


Рис. 5. Сравнительная оценка реляционного эффекта, ожидаемого каждым из участников альянса<sup>1</sup>

При стратегическом планировании необходимо установить контрольные измеримые результаты, которые позволят своевременно оценивать и корректировать реализацию стратегии. Построение системы контроллинга может быть осуществлено на основе формирования ячейки эффективности, представленной для собственного предприятия ОАО «ВЗМЭО» в табл.6.

<sup>1</sup> Составлен автором по данным предприятий ОАО «ВЗМЭО» и ЗАО НПК «Эталон».

Таблица 6

Ячейки эффективности для оценки реляционного эффекта ОАО «ВЗМЭО»<sup>1</sup>

Координаты ячейки эффективности		1. Организация производственного процесса		
Объект реляции		Стадии производственного цикла		
Задача реляции		Экономия издержек на выпуск единицы продукции		
Показатель эффективности реляции		Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Загрузка производственных мощностей ( $P_M$ )		0,54 / 0,48 > 1	54	1
Экономия на производств. издержках ( $I_n$ )		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		Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Экономия транзакционных издержек ( $I_r$ )		0,05 / 0,07 < 1	0,07	-
Изменение качества продукции ( $I_k^*$ )		0,95 / 0,92 > 1	0,92	-
Координаты ячейки эффективности		3. Организация управления		
Объект реляции		Финансовые и нематериальные активы		
Задача реляции		Совершенствование технологической развитости через обмен активами		
Показатель эффективности реляции		Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Прирост удельных затрат на НИОКР в объеме продаж ( $I^{**}_n$ )		0,1 / 0,058 > 1	0,058	-
Прирост внедрений нововведений-продуктов ( $Q_n^{***}$ )		0,05 / 0,03 > 1	0,03	-
Координаты ячейки эффективности		4. Организация рыночной деятельности		
Объект реляции		Рынок сбыта		
Задача реляции		Расширение рыночных границ или выход на новый рынок		
Показатель эффективности реляции		Требуемое значение неравенства	Минимальное допустимое значение	Максимальное допустимое значение
Изменение объема продаж ( $V$ )		5500000 / 407390 > 1	407390	-
Изменение доли на конкретном рынке ( $D$ )		11 / 7,48 > 1	7,48	$D_1=1$

Примечание. \* доля небракованной продукции; \*\* доля в себестоимости изготовленной продукции; \*\*\* доля новинок в ассортименте

<sup>1</sup> Разработана автором по результатам исследования.

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

**По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы**

***Научные статьи, опубликованные в рецензируемых научных журналах***

1.Рогачева, Ж.С. Современные подходы к стратегическому планированию на предприятиях промышленности и сферы услуг / С.М. Крымов, Ж.С. Рогачева // Экономика и предпринимательство. 2013. №12. Ч.3. 0,63 п.л. (авт. – 0,31п.л.).

2.Рогачева, Ж.С. Инструменты и методы менеджмента предприятий промышленности и сферы услуг при формировании реляционных стратегий / С.М. Крымов, Ж.С. Рогачева // Экономика и предпринимательство. 2013. №12. Ч.4. 0,83 п.л. (авт.- 0,41п.л.)

3.Рогачева, Ж.С. Факторы и условия стратегического планирования промышленных предприятий: реляционный аспект / Ж.С. Рогачева // Предпринимательство. 2014. №1. 0,3 п.л.

4.Рогачева, Ж.С. Формирование системы показателей эффективности реляционных стратегий / С.М. Крымов, Ж.С. Рогачева // Предпринимательство. 2014. №2. 0,43 п.л. (авт.- 0,21 п.л.).

5.Рогачева, Ж.С. Модернизация предприятий на основе реализации стратегических изменений/ С.М. Крымов, Ж.С. Рогачева // Экономика и предпринимательство. 2014. №5. Ч.1. 0,6 п.л. (авт. - 0,3 п.л.).

***Научные статьи в других изданиях***

6.Рогачева, Ж.С. Формирование реляционных стратегий на предприятиях альянса г. Волгодонска / С.М. Крымов, Ж.С. Рогачева // Актуальные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга: кол. монография; под. общ. ред. С.М. Крымова. Ростов н/Д: ДГТУ, 2014. 0,85 п.л. (авт. - 0,42 п.л.).

7.Рогачева, Ж.С. Реляционная составляющая в стратегическом планировании предприятий промышленности и сферы услуг / С.М.

Крымов, Ж.С. Рогачева // III Международная научно-практическая конференция «Развитие сферы обслуживания на инновационной основе: методология, теория, практика»: материалы и доклады. Орел, 2013. 0,2 п.л. (авт. - 0,1 п.л.).

8.Рогачева, Ж.С. Стратегические альянсы как инструмент развития предприятий промышленности и сферы услуг / С.М. Крымов, Ж.С. Рогачева // III Международная научно-практическая конференция «Развитие сферы обслуживания на инновационной основе: методология, теория, практика»: материалы и доклады. Орел, 2013. 0,64 п.л. (авт. - 0,32 п.л.).

9.Рогачева, Ж.С. Методика построения системы показателей эффективности реляционных стратегий / Ж.С. Рогачева // XIV Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых «Молодежь и экономика: новые взгляды и решения»: материалы конференции. Волгоград, 2014. 0,17 п.л.

10.Рогачева, Ж.С. Реляционные стратегии как альтернатива конкуренции / С.М. Крымов, Ж.С. Рогачева // Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Стратегическое управление организациями: методы повышения конкурентоспособности». Санкт-Петербург, 2014. 0,2 п.л. (авт. - 0,1 п.л.).



Р о г а ч е в а Жанна Сергеевна

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

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

---

Подписано в печать 25.08.2014. Формат 60 × 84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Уч.-изд. л. 1,0. Тираж 120 экз. Заказ №

Издательско-полиграфический центр  
Кубанского государственного университета  
350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.