

$Z(1)$ - затраты по новому, более прогрессивному по своим потребительским характеристикам, объекту;

$Z(0)$ - затраты по базисному объекту;

$Kв(1)$ - капитальные вложения по новому, более прогрессивному по своим потребительским характеристикам, объекту;

$Kв(0)$ - капитальные вложения по базисному объекту.

Заключительным этапом является сравнительная оценка базисного объекта с альтернативными вариантами его замены.

Сравнительная оценка базисного объекта с альтернативными вариантами его замены проводится в два шага: количественная оценка полезного эффекта и экспертная оценка дополнительных показателей полезного эффекта от проведения мероприятий по обновлению.

Выбор варианта возможен путем сравнения экономической эффективности этих сопоставляемых вариантов. При этом должно соблюдаться условие $E > 1 \rightarrow \max$.

При экспертной оценке дополнительных показателей полезного эффекта от проведения мероприятий по обновлению ОПФ должна учитываться прогрессивность потребительских характеристик по сравнению с базисными.

Выводы

В современных условиях неизбежны глубокие изменения сложившейся практики обновления ОПФ. Они вызваны значительным устареванием и технологической отсталостью материально-технической базы российской производственной сферы, ее неспособностью обеспечить выпуск современной, пользующейся спросом продукции. В связи с этим особое значение имеет разработка методики, связанной с выбором варианта обновления ОПФ на уровне предприятия. Предложенный методический подход позволяет количественно оценить изменения полезности использования того или иного средства труда и путем сравнения экономической эффективности различных вариантов обновления основных производственных фондов выбрать наиболее эффективный.

Литература

1. Фурсов В.А., Горбатова И.И. Оценка конкурентоспособности автотранспортного предприятия. // Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции Ставрополь: «АРГУС», 2006. – 0,25 п.л.
2. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. - М.: Маркет ДС, 2008.
3. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития. Монография. – М.: Стандарты и качество, 2009.

Управление формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия

к.э.н. Семенова В.В., д.э.н. проф. Петросян Д.С.

Университет машиностроения, ЗАО «Институт региональных экономических исследований»

8-909-948-61-06, alisavalera@rambler.ru, 8 - 916 -540 - 44-32, pet_dav@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы организации управления формированием комплексной стратегией инновационного развития промышленного предприятия с помощью привлечения внешних консультантов. Предлагается классификация стратегий и понятийный аппарат системы управления формированием комплексной стратегией инновационного развития промышленных предприятий, разработана модель управления формированием комплексной стратегией инновационного развития промышленных предприятий и приводится характеристика этапов этой модели.

Ключевые слова: промышленное предприятие, инновационное развитие, комплексная стратегия, управление, консалтинг

Формирование и последующее успешное внедрение научно обоснованных и, следовательно, экономически эффективных стратегий является ключевым фактором повышения экономической эффективности компании и развития ее организационного потенциала, а также предпосылкой укрепления конкурентоспособности и инновационного развития.

Стратегия организации является достаточно сложной конструкцией, которая включает в себя комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, способствующих достижению различных целей: экономических, социальных, организационно-управленческих и иных. В настоящее время российскими учеными и представителями деловых кругов уделяется большое внимание проблемам формирования и реализации стратегии организаций как центральному звену системы стратегического управления. Например, предложены теоретические подходы к разработке комплексной социально-экономической стратегии организации на основе исследования многообразия функций и системообразующей роли компании в современной многоуровневой экономике.

Тем не менее, остается не проработанным в должной мере ряд теоретических и методических вопросов организации управления формированием стратегии промышленного предприятия, в том числе, стратегия инновационного развития. Это вопросы являются актуальными на современном этапе перехода экономики России на инновационный путь развития, так как все большее количество промышленных предприятий осознают большую роль инноваций в успешной организации своей деятельности, завоевании новых рынков и усилении конкурентных преимуществ, а также пытаются в силу своих возможностей обновлять основные фонды, внедряя новые технологии и выпуская новые виды, в том числе наукоемкой продукции, и при этом повышая их качество. Поэтому представляется целесообразным формулировка теоретических положений и разработка организационно-методических основ управления формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия.

1. Комплексная стратегия инновационного развития промышленного предприятия

Проведенный нами анализ научной литературы по стратегическому управлению и планированию [2, 3] показал, что одним из направлений совершенствования методологии и методики разработки стратегии предприятия выступает классификация видов стратегий и формирование организационно-методических основ управления разработкой стратегии с учетом стратегического потенциала предприятия, усиление роли качественных исследований, позволяющих с небольшими затратами в оперативном режиме с достаточной степенью точности формализовать процесс формирования стратегий с учетом отраслевой специфики предприятия.

Для этого нами выполнен анализ трактовок понятия «стратегия предприятия» и существующих классификаций стратегий [1, 4, 6], показавший, что обычно применяют следующие факторы систематизации стратегий: факторы производства (технологическая, товарно-рыночная, финансово-инвестиционная, кадровая и др.), стадии воспроизводственного цикла (производственная, закупочная, сбытовая, дистрибьюторская), степень присутствия на рынке (рост, ограниченный рост, сокращение и комбинирование) и др. Согласно разработанным Г.Б. Клейнером на основе системно-интеграционной концепции экономики предприятия состава и содержания комплексной социально-экономической стратегии предприятия [4] к данным стратегиям добавляются такие стратегии, как формирование корпоративной культуры, институциональная, когнитивная, имитационная, эвентуальная, управление и реструктуризация.

Нами определены недостатки существующих классификаций стратегии предприятия, а именно: игнорирование в качестве существенного признака классификации стратегий стадий жизненного цикла предприятия; неполный охват всего спектра стратегий; высокое обобщение стратегий, приводящее к включению одних и тех же стратегий в разные группы; некор-

ректно узкая трактовка содержания некоторых стратегий, требующая дополнений и пояснений.

Учитывая это, нами предлагается классификация стратегий, основанная на двух признаках и позволяющая наиболее полно представить ее разнородности и, таким образом, стратегический потенциал предприятия [9].

Первый признак определяет виды стратегии и включает в себя такие стратегии, как: производственную; технико-технологическую; товарно-рыночную; кадровую; информационную; финансовую; инновационно-инвестиционную; интеграционно-координационную, показывающую интеграционные и координационные управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями; организационной (корпоративной) культуры; институциональную; когнитивную, т.е. управления знаниями; имитационную, т.е. управления процессами имитации поведения других предприятий и собственного поведения; эвентуальную, т.е. управления событиями; управления; реинжиниринга; социальную, т.е. социального развития.

Второй признак обозначает стадии жизненного цикла функционирования предприятия на рынке: проникновения на рынок; количественного роста; качественного развития; переходного периода деятельности предприятия; наступательно-оборонительную (стабилизации); выживания – чисто оборонительную и применяемую в случаях полной дезорганизации экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству; ликвидации предприятия. Концептуальная модель стратегии предприятия, построенная на основе данной классификации по двум признакам, представляется в виде матрицы.

Разработка стратегии является длительным и трудоемким процессом, состоящим из нескольких этапов, и зависящим от размеров организации. Крупными предприятиями и корпорациями стратегии разрабатываются в детализированном виде, а средними и особенно малыми – только отдельные этапы стратегического планирования. Основные недостатки существующих подходов к формированию стратегии развития предприятия: не учитывается в должной степени сложность этого процесса и наличие множества взаимосвязанных и разнородных по своей природе видов стратегий; преобладание в нем творческого начала и слабо формализованных процедур; участие различных по специализации рабочих групп с приглашением внутренних и внешних консультантов. Все эти факторы влияют на организацию процесса и в конечном итоге на результаты всей работы по формированию стратегии. Мы предлагаем использовать комплексный подход при определении состава стратегии инновационного предприятия, предполагающий построение системы управления этим процессом.

Система управления формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия характеризуется целями, принципами, методами, организационными структурами, ресурсами и этапами. *Цели* должны быть направлены на достижение социально-экономических и иных целей развития предприятия с учетом всех локальных видов стратегии. В качестве основных *принципов*, мы используем:

- 1) принцип целевой совместимости, заключающийся в формировании комплексной *стратегии инновационного развития*, в рамках которой будут реализованы все виды стратегии развития предприятия;
- 2) принцип эффективной организации использования всех ресурсов, вовлеченных в процесс формирования стратегии, включая рациональное использование организационной структуры предприятия и времени, необходимого для этапов этого процесса;
- 3) принцип непрерывности, который ориентирует систему управления на решение текущих и долгосрочных задач развития предприятия с помощью методов долгосрочного и текущего планирования;
- 4) принцип командообразования, который нацеливает на создание эффективно функционирующих специализированных по видам стратегий творческих коллективов - проектных команд; при этом подготовка решений и ответственность за их реализацию возлагается

на лиц, которые максимально компетентны в данном вопросе и заинтересованы в реализации и высокой эффективности принятого решения;

- 5) принцип контроля и проверки исполнения принятых решений, который предполагает включение в систему управления мониторинга разработки решений по каждому этапу, расчета риска и последствий от принятых решений, а также выявлению допущенных недостатков.

К *методам управления* мы относим научные и эвристические методы, применяющиеся в процессе организации управления формированием стратегии развития, это как методы собственно формирования стратегии, такие как опрос, анкетирование, экспертная оценка, мозговой штурм, экономическое программирование и др., так и методы, относящиеся непосредственно к процессу организации и управления процессом формирования стратегии, в числе которых методы организации, планирования и управления деятельностью временных творческих коллективов, включающие в себя методы управления персоналом и методы управления проектами.

Основным видом *организационной структуры* используемой при управлении формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия являются матричные программно-целевые структуры как временных рабочих групп, предназначенных для формирования различных стратегий, так и главной группы, координирующей работы этих групп. Для управления формированием стратегии развития используется множество *ресурсов* как предприятия, так и привлеченные со стороны кадровые, финансовые, технологические, информационные и другие ресурсы.

2. Процесс управления формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия

В целях повышения эффективности формирования комплексной стратегии инновационного развития промышленного нами предлагается разработать соответствующую *модель процесса управления формированием стратегии* с помощью методов консалтинга, состоящую из девяти этапов[9].

Этап 1. Формирование специализированных рабочих групп для разработки различных стратегий: товарно-рыночной, производственной, технико-технологической и других, а также группы, координирующей деятельность специализированных рабочих групп. В состав специализированных рабочих групп и группы по координации целесообразно включить:

- *от предприятия* - заместителя первого руководителя компании по стратегическому развитию, руководителя подразделения по управлению персоналом, руководителя службы, отвечающей за решение вопросов стратегического планирования; представителя юридического подразделения;
- *сторонних специалистов* – ведущих специалистов в сфере стратегического планирования.

Первоначально определяется кадровый состав специализированных рабочих групп и группы по координации, выбираются руководители этих групп, а также формулируются функции групп и их членов, оформляемые в виде должностных инструкций. Затем выполняется поиск, оценка и профессиональный отбор членов групп из числа штатных работников предприятия и внешних консультантов.

При поиске и подборе внешних и внутренних консультантов необходимо, прежде всего, учитывать высокий уровень их профессионализма и компетентности по узкой проблеме формирования различных видов стратегий развития и опирающийся на обобщение как передового мирового опыта, так и знания отечественной, региональной и отраслевой специфики стратегического управления бизнесом; опыт работы по профилю (общий стаж работы по профилю и стаж работы непосредственно в данной предметной области), количество и качество ранее выполненных работ в предметной области.

При выборе внешних и внутренних консультантов необходимо руководствоваться их высокой ориентированностью на достижение результата при формировании стратегии и

стратегическим аналитическим мышлением. Важным личностным качеством внешних консультантов является аналитические способности и стратегическое креативное мышление.

Кроме того, они должны обладать способностью к адаптации и коммуникабельностью. Эти качества создают условия для формирования сплоченной команды единомышленников – внешних и внутренних консультантов, которые согласно положениям теории организационного поведения, позволяют добиться сближения и согласования личных, групповых и иных целей и интересов при разработке комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия. Для одинакового понимания целей и задач по разработке комплексной стратегии, стоящих перед внешними и внутренними консультантами, а также специализированными рабочими группами и группой по координации необходимо также добиться сближения, а в идеале - отождествления групповых с индивидуальными целями и задачами.

При оценивании членов группы по указанным критериям можно использовать такие процедуры, как самооценка по объективным параметрам, экспертная оценка независимыми специалистами; оценка уровня компетентности с учетом качества ранее проведенных работ, применение квалификационных и психологических тестов.

В этих условиях необходимо добиться максимальной эффективности совместной деятельности по разработке стратегии развития предприятия. При этом руководителям специализированных рабочих групп и группы по координации следует прибегать к различным методам экономического стимулирования и социально-психологической мотивации деятельности и поведения членов этих групп. Поэтому дополнительным требованием к руководителям специализированных рабочих групп и группы по координации является владение современными методами организационного поведения, этики и психологии управления, которые нужны руководителям для создания благоприятного социально-психологического климата, способствующего повышению эффективности деятельности групп, профилактики и урегулированию конфликтных ситуаций, налаживанию деловых взаимоотношений между внутренними и внешними консультантами и остальными участниками процесса разработки стратегии развития промышленного предприятия.

Численность специализированных рабочих групп и группы по координации определяется исходя из объемов планируемых работ, которые ориентировочно оценивает отборочная комиссия в зависимости от размера предприятия и требований ее администрации к детализированности проработки стратегии.

Этап 2 состоит из комплексной оценки существующего состояния внутренней и внешней среды предприятия, действующих стратегий, интересов руководства, акционеров и контрагентов предприятия, его ресурсного потенциала; выявления и прогноза интересов предприятия в разработке новых стратегий. Методы оценки существующего состояния внутренней и внешней среды предприятия, а также действующих стратегий описаны в научной литературе по стратегическому планированию. Кроме того, нами предлагается оценивать текущие и перспективные интересы руководства, акционеров и контрагентов предприятия.

Для разработки комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия необходима также оценка ресурсного, и в частности личностно-квалификационного потенциала предприятия [7]. Это позволит выявить возможности предприятия, реализовать выбранные стратегии.

К числу наиболее важных ресурсов промышленного предприятия относятся технические, материальные, технологические, кадровые, пространственные, управленческие, финансовые и информационные. Кроме того, в состав ресурсов предприятия мы включаем институциональный ресурс как систему внутрифирменных формальных и неформальных институтов, регулирующих экономическое и социальное поведение как предприятия в целом, так и его подразделений и отдельных работников.

В соответствии с приведенными ресурсами выбираются и используются комплекс методов оценки бизнеса, включая его основные составляющие; в частности методы финансово-

экономического анализа, аудита, бухгалтерского учета и контроллинга; диагностики эффективности организационных структур управления, механизмов подготовки, принятия, реализации и контроля управленческих решений; экспертной и психодиагностической оценки личностных качеств работников; оценки социально-психологического климата на предприятии и его подразделениях; диагностики рациональности информационных потоков и функционирования информационных баз данных; анализа внутрифирменных институтов.

Выявление и прогноз интересов предприятия, в частности акционеров, руководства, ключевых работников и в целом персонала, в разработке новых стратегий осуществляется с помощью анонимных опросов и анкетирования.

На *этапе 3* руководителями специализированных рабочих групп и группы по координации обсуждаются результаты комплексной оценки и принимается согласованное решение о разработке новых стратегий или модернизации действующих стратегий.

На *этапе 4* разрабатываются эскизные проекты стратегии.

На *этапе 5* обсуждаются и согласовываются эскизные проекты стратегий руководителями специализированных рабочих групп и группы по координации.

На *этапе 6* разрабатывается проекты стратегии, а на *этапе 7* – они обсуждаются и согласовываются. На *этапе 8* согласованные проекты стратегий аккумулируются в единый документ комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия, который на *этапе 9* утверждается руководством предприятия и согласовывается руководителями специализированных рабочих групп и группы по координации.

Организация и управление деятельностью специализированных рабочих групп и группы по координации на всех этапах осуществляется на основе методов *управления проектами* (Project Management).

Нами предлагается руководствоваться положениями наиболее прогрессивного в мировой практике управления проектами Американским национальным стандартом *Project Management Body of Knowledge* (сокращенно РМВОК) как свода профессиональных знаний по управлению проектами, который является основным справочным материалом для учебных программ по профессиональному развитию специалистов по управлению проектами [10].

В соответствии с РМВОК для реализации всех этапов деятельности специализированных рабочих групп и группы по координации необходимо предусмотреть планирование работ, оценку рисков, оценку необходимых ресурсов, организацию работ, привлечение кадровых и материальных ресурсов, определение задач и функций, руководство и контроль над ходом выполнения работ, отчет о ходе выполнения работ и анализ результатов на основе полученных данных.

Кроме того, все процессы управления проектами разработки комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия специализированными рабочими группами и группой по координации распределяются по девяти областям знаний и одновременно подсистемам: управление интеграцией проекта, управление содержанием проекта, управление сроками проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление человеческими ресурсами проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта и управление ресурсным обеспечением проекта. По каждому проекту должен быть составлен и утвержден план управления - основной документ, с которого должен начинаться любой проект, в котором должно быть отражены содержание и границы проекта, ключевые вехи и плановый бюджет проекта, ограничения, требования и стандарты.

Выводы

В связи с реализацией стратегии перехода экономики России на инновационный путь развития повышается роль использования современных методов стратегического управления организациями всех отраслей, в том числе промышленности. Основные направления инновационного развития предприятия в современной экономике: комплексная механизация и

автоматизация; химизация; электрификация; электронизация производства; внедрение новых материалов; освоение новых производственных и организационно-управленческих технологий.

Разработка комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия является длительным и трудоемким процессом. Основными недостатками предлагаемых в научной литературе подходов к формированию стратегий развития предприятия являются следующие: не учитывается в должной степени сложность этого процесса, доминирование в нем слабо формализованных процедур по выработке стратегий, а также необходимость участия в этом процессе различных по специализации компетентных работников.

В целях повышения эффективности формирования комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия предлагается разработать соответствующую модель процесса управления формированием этой стратегии с помощью методов консалтинга.

Литература

1. Боумен К. Стратегия на практике. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление. - М.: ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2006.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1998.
4. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: Дело, 2008.
5. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. — М.: Омега-Л, 2007.
6. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ – СПб.: Питер, 2002.
7. Огорокова Л.Г. Ресурсный потенциал предприятий . – СПб.: СПбГТУ, 2001.
8. Орлов А.И. Экспертные оценки: учебное пособие. М.: ИВСТЭ, 2002.
9. Семенова В. В. Управление формированием стратегии развития промышленного предприятия : на примере предприятий текстильной промышленности : Автореф . дис.... канд. экон. наук М.: Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2011.
10. PMBOK 2008. Новый Project Management Body of Knowledge и Construction Extension PMBOK Guide Fourth Edition Exposure Draft.

Стратегия устойчивого развития российских предприятий: информационно-аналитический аспект

д.э.н. проф. Ефимова О. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
8(499)144-69-76, oefimova2002@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы методологии и лучшей практики составления отчета об устойчивом развитии российских и зарубежных компаний. Компания, которая поддерживает прозрачность в этом отношении, несомненно, вызывает большее доверие заинтересованных сторон и возможных партнеров. Кроме того, компания получает возможность контролировать репутационные риски. Решением проблемы информационного диалога может стать составление отчета об устойчивом развитии как новой формы корпоративной отчетности. Аспекты составления такого отчета и связанные с этим проблемы рассматриваются в предлагаемой читателю статье.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративная отчетность, отчетность об устойчивом развитии, информационные потребности стейкхолдеров

В последнее время вопросы устойчивого развития становятся все более важными для бизнес-сообщества. Необходимость выделения устойчивого развития в комплексную долго-