

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА: МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Рассматриваются вопросы формирования экономической политики предприятий ОПК как инструмента стратегического планирования деятельности предприятий. Представлена классификация факторов формирования экономической политики предприятий ОПК. Предложена матричная модель для формирования экономической политики.

Ключевые слова: экономическая политика; факторы, влияющие на формирование экономической политики предприятий ОПК; модель формирования экономической политики.

В рамках решения задачи по укреплению обороноспособности страны государство осуществляет реформирование предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), в частности, большинство федеральных государственных унитарных предприятий (ФГУП) преобразуются в открытые акционерные общества (ОАО). В результате они получают большую самостоятельность в принятии экономических решений. У них появилось право выбора, в том числе стратегической цели и путей ее достижения, а следовательно, осуществлять стратегическое планирование.

В научной литературе наиболее часто упоминаются такие инструменты стратегического планирования, как PEST-анализ, методика анализа отрасли, карты стратегических групп, модель «Пять сил конкуренции» (М. Портера), SNW-анализ, матрицы угроз и возможностей (профиль среды), SWOT-анализ, методы портфельного анализа, матрица АДЛ, матрица Хофера, GAP-анализ и др. [1].

Перечисленные инструменты используются для анализа факторов внешней среды и выбора стратегических целей предприятия. Как правило, они помогают исследовать потенциал и риски выпуска новых продуктов и освоения новых рынков, однако игнорируют внутренние особенности и не учитывают резервы предприятия, в то время как результатом стратегического планирования должен быть выбор не только цели, но и наиболее оптимального пути ее достижения. Эту задачу, на наш взгляд, признан решать такой инструмент стратегического планирования, как политика, регламентирующая поведение функциональных подразделений предприятия.

В результате проведенного анализа деятельности предприятий ОПК выявлено, что все они разрабатывают учетную политику, так как этого требует законодательство, а иногда и дивидендную политику для ОАО. Причем, как правило, аргументация выбора методов учета, а также типа дивидендной политики отсутствует. Более того, зачастую эти политики не согласованы и даже могут оказывать противоречивое действие на достижение стратегических целей. Если учесть, что помимо названных предприятия могут формировать и другие политики в рамках функциональных направлений, охватывающих экономическую деятельность в целом, то актуальность поднимаемой проблемы не вызывает сомнения.

Эту проблему можно решить, разработав экономическую политику предприятия. В рамках данной статьи под экономической политикой предлагается понимать обоснованно выбранную линию поведения, обеспечивающую реализацию стратегических целей развития предприятия в условиях нестабильной экономики [6].

Экономическая политика направлена на выбор конкретного пути (средств и способов) достижения стратегических целей. Ее основной задачей является регламентирование поведения экономических служб предприятия.

Экономическая политика, как инструмент стратегического планирования, учитывает влияние не только внешних, но и внутренних факторов. Факторы, влияющие на формирование экономической политики предприятий ОПК, во многом обусловлены особенностями отрасли (табл. 1).

Традиционно факторы объединяют в две группы: внутренние, действующие внутри предприятия, и внешние, обусловленные влиянием внешней среды, на которые предприятие вынуждено реагировать.

По степени регулируемости принято также выделять регулируемые (Р) и нерегулируемые (НР) факторы.

Этот классификационный признак позволяет выявить факторы, на которые может быть направлено управляющее воздействие со стороны менеджмента (чаще всего это относится к внутренним факторам, например, цели предприятия или наличие трудовых ресурсов необходимой квалификации).

Любой фактор информативен. Но, получая о нем информацию, следует оценивать уровень ее достоверности. Речь идет о характере информации. Если она имеет вполне определенное неслучайное значение, то является детерминированной (Д). Если информация носит множество значений результативного признака (т. е. определенное статистическое распределение), то она имеет стохастический (С) характер. Если информацию нельзя считать достоверной, то она имеет неопределенный характер (Н).

Влияние факторов на формирование экономической политики проявляется по-разному. В частности, следует отметить однонаправленное или многонаправленное воздействие факторов на различные функциональные направления.

Классификация факторов, влияющих на формирование экономической политики предприятий ОПК

Факторы	Характер информации	Степень регулируемости	Функциональные направления		
			Финансы	Маркетинг	Кадры
Внутренние факторы					
Организационно-правовая форма предприятия	Д	Р	+	–	+
Цели бизнеса	Д	Р	+	+	+
Расположенность менеджмента к риску	С	Р	+	+	+
Специфика производства	Д	НР	+	+	+
Потребность в инвестициях	Д	Р	+	+	+
Финансовое положение предприятия	Д	Р	+	+	+
Социальная политика предприятия	Д	Р	+	+	+
Наличие трудовых ресурсов необходимой квалификации	Д	Р	+	+	+
Условия труда	Д	Р	+	–	+
Внешние факторы					
Требования законодательства	Д	НР	+	+	+
Денежно-кредитная политика государства	С	НР	+	+	–
Государственная инновационная политика	С	НР	+	+	+
Налоговая политика государства	С	НР	+	+	–
Состояние кредитно-банковской системы	С	НР	+	–	–
Политика государства в области приоритетов распределения производимого товара	С	НР	+	+	–
Состояние рынка сбыта	С	НР	+	+	–
Наличие коммуникаций с научно-исследовательскими и образовательными организациями	Д	Р	+	–	+
Инфраструктура рынка труда	Д	НР	–	–	+
Кредитная политика партнеров	С	НР	+	–	–
Реакция покупателей на маркетинговые мероприятия	С	НР	–	+	–

Так, цели бизнеса, расположенность менеджмента к риску и другие факторы необходимо учитывать при разработке всех элементов экономической политики, в то время как условия труда, организационно-правовую форму, состояние кредитно-банковской системы следует принимать во внимание лишь при разработке некоторых политик.

Под воздействием перечисленных факторов руководство предприятия выбирает те или иные способы проведения политики. Этот выбор осуществляется на основе заранее сформулированных критериев.

Множество различных критериев можно объединить в две группы: целевые критерии и экономические показатели эффективности. Эти группы взаимосвязаны, так как каждой цели соответствует ряд экономических показателей. Целевые критерии являются важнейшими для принятия управленческих решений. От выбора цели зависят приоритеты, которые определяет руководство организации. Например, в качестве главной цели многие предприятия декларируют финансовую цель: максимизацию прибыли, максимизацию денежного потока или повышение уровня капитализации.

Вторая группа критериев представлена экономическими показателями эффективности. К ним относятся как абсолютные показатели (чистая и нераспределенная прибыль, величина выручки, величина валюты баланса и др.), так и относительные показатели (коэффициенты рентабельности, ликвидности, финансовой зависимости, деловой активности и др.). Кон-

кретный состав показателей зависит от выбора приоритетной цели бизнеса, от отраслевых особенностей предприятия, от этапа его жизненного цикла и др.

С целью исследования влияния факторов на значение целевых критериев необходимо описать создать модель экономической политики. В самой общей форме модель – условный образ объекта исследования, сконструированный для упрощения процесса исследования. При построении модели предполагается, что ее непосредственное изучение дает новые знания о моделируемом объекте. Это же справедливо и для экономических моделей.

Экономическая модель представляет собой упрощенное представление действительности, абстрактное обобщение, чаще всего воплощенное в форме микро-математической модели – математического описания экономического процесса или объекта. Однако следует помнить, что она лишь приближенно отображает некоторые свойства оригинала [2].

В современной экономической литературе недостаточно внимания уделяется моделям комплексного управления предприятием. Возникает необходимость в создании многофакторной модели принятия управленческих решений в области управления экономикой фирмы. Среди множества типов экономических моделей рассмотрим те из них, которые в экономической литературе предлагаются к моделированию экономической политики, а также к другим многосоставным направлениям экономической деятельности предприятия. Рассмотрим их подробно.

В работах Зиннатов [3] отмечается, что экономическая политика тесно связана с приоритетными направлениями деятельности предприятия. По его мнению, при управлении предприятием необходимо сформировать систему основных критериев, которые будут служить ориентиром при принятии управленческих решений. Выбор тех или иных критериев зависит от целей, которые стоят перед экономической политикой.

Если главной целью является увеличение прибыли предприятия, то в систему критериев входят показатели рентабельности экономического объекта (объектом может выступать как предприятие в целом, так и конкретный продукт или товар), характеристики рынка сбыта, а также наличие конкурентных преимуществ производства (доступность сырья, наличие собственной или арендованной материально-технической базы, квалифицированной рабочей силы и квалифицированного менеджмента, финансовых ресурсов).

Перечисленные критерии позволяют выделить наиболее значимые функциональные направления экономической политики, к которым часто относят финансы, кадры и маркетинг.

Преимуществом такого подхода к формированию экономической политики, назовем его целевым, является простота применения, поскольку при принятии управленческих решений учитываются только основные, наиболее важные факторы. Недостатками являются игнорирование ряда свойств экономической политики, присущих другим ее элементам (например, дивидендной, амортизационной политике и др.), а также изолированность принятия управленческих решений по каждому из элементов, без их взаимосвязи.

Данный подход учитывает цель экономической политики и связанную с ней систему критериев и показателей, но не предусматривает комплексного учета факторов, влияющих на выбор экономической политики. В результате применения целевого подхода к моделированию экономической политики не принимаются во внимание возможные альтернативные сценарии.

Моделирование экономической политики возможно на основе сетевого подхода [7]. При этом предприятие представляется в виде сети с ее «узлами» и связями. В деятельности фирм «сетевые» признаки проявляются по двум направлениям: во внутренней среде, когда само предприятие рассматривается как системное образование, и во внешней среде, где оно выступает в качестве одного из экономических субъектов более высокого уровня.

В современных трактовках под сетевой организацией понимается особый организационный тип, который характеризуется структурой свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров. Вследствие ограниченности собственных ресурсов автономные члены сети для достижения общих целей постоянно прибегают к политике коллективного самоограничения, направленной на достижение общих целей. Главное усилие сетевой структуры

направлено на сохранение различий между отдельными партнерами (и разнообразия их ресурсов) при одновременном признании ими коллективных ценностей и стремлении к их активному включению в процессы принятия решений.

В рамках такой структуры действует так называемая модель координации, иногда называемая «гетерархией» или «демократической иерархией». Авторы, придерживающиеся таких взглядов [7], предлагают перенести логику межорганизационной кооперации на внутриорганизационные процессы при формировании стратегических управленческих решений в области экономической политики. По их мнению, сетевой подход должен учитывать стратегию замены (или дополнения) иерархического контроля рыночной логикой, а также стратегию внутрифирменного предпринимательства.

Первая стратегия рассматривает внутреннюю среду предприятия как объект, обладающий закономерностями, свойственными рыночным отношениям. Этот подход позволяет найти стимулы для внутреннего инновационного развития предприятия, однако порождает внутрифирменную конкуренцию (например, за использование дефицитных ресурсов), что противоречит идее внутреннего сотрудничества. В рамках второй стратегии стимулируется динамика индивидуального поведения сотрудников. Ее недостатком является высокий риск потери контроля над действиями отдельных работников.

Использование сетевой модели при формировании экономической политики приводит к изменению функции управления. Она не имеет жесткой привязки к иерархическим позициям, а сталкиваясь со стратегически значимыми вопросами, оказывает поддержку в их решении. Высшее управленческое звено осуществляет при этом «тренерскую» работу с персоналом.

Таким образом, важной особенностью применения сетевого подхода является перераспределение «точек принятия решения». Если при классической структуре предприятия все важные решения принимаются руководством фирмы, то в сетевой структуре определенная доля важных решений принимается в структурных подразделениях. Руководство фирмы определяет главные цели и задачи экономической политики. Все остальные вопросы решаются в отдельных структурных подразделениях.

Преимущества сетевого подхода является четкое разграничение элементов экономической политики по функциональным структурным подразделениям, высокие адаптационные способности, большая восприимчивость к технологическим изменениям. К недостаткам можно отнести изменение линейной структуры управления предприятием, а также отсутствие объединяющего фактора между структурными подразделениями. Существует ряд принципиальных особенностей экономической политики, которые не учитывает сетевой подход, а именно, синергический эффект, возникающий в результате взаимовлияния на формирование экономической политики в целом и ее отдельных элементов.

Таким образом, несмотря на то, что при использовании сетевого подхода к моделированию экономической политики учитывается ее цель (на уровне руководителя предприятия) и система критериев и показателей (на уровне структурных подразделений), комплексный учет факторов и состава экономической политики отсутствует вследствие разделения центров принятия решений. Применение рассмотренного подхода не учитывает наличие альтернативных вариантов при выборе экономической политики. В результате данный подход не соответствует критериям, стоящим перед моделью экономической политики.

Следующий подход к формированию экономической политики (его можно назвать системным) рассматривает ее как совокупность отношений между внутренними подразделениями предприятия, а также взаимоотношений с различными внешними субъектами [5].

В соответствии с этим подходом предприятие регламентирует отношения на основе ряда базовых компонентов экономической политики, к которым относятся: принципы деятельности, приоритеты, целевые установки и механизм взаимодействия с экономическими агентами внешней и внутренней среды.

Перечисленные базовые компоненты согласовываются с целевыми критериями бизнеса. Например, В. В. Нотченко [5] предлагает в качестве основной цели повышение конкурентоспособности предпринимательской структуры. В связи с этим необходимо выделить показатели, позволяющие оценить влияние экономической политики на уровень ее конкурентоспособности. Эти показатели подразделяются на те, которые можно оценить количественно (доля продаж в их общем объеме, износ активной части производственных фондов, изменение финансовых и коммерческих результатов деятельности предприятия), и те, для оценки которых можно применить только экспертные методы (репутация среди покупателей, соответствие товарного ассортимента потребностям покупателей, совершенствование форм стимулирования персонала росту производительности труда и пр.).

В соответствии с системным подходом формирование экономической политики реализуется поэтапно. На первом этапе учитываются мировые, национальные, а также отраслевые особенности ведения бизнеса. На втором этапе осуществляется опрос собственников, руководителей предприятия с целью выявления их представлений об основных элементах экономической политики. На третьем этапе окончательно формируются принципы и приоритеты, целевые установки деятельности фирмы с учетом проведенной ранее экспертной оценки.

В результате системного подхода к формированию экономической политики определяются особенности поведения с различными агентами внешней и внутренней среды, с которыми взаимодействует предприятие. Преимуществом такого подхода является учет различных неформализованных факторов, а недостатком – отсутствие формализации. Выбор типа поведения осуществляется на основе только эмпирических методов.

Неформализованный подход к формированию экономической политики не учитывает принципа сопоставимости альтернатив, потому что каждая альтернатива описывается множеством различных показателей, которые в большинстве случаев не совпадают по своей размерности и значимости. В таком подходе отсутствует сравнение различных вариантов, выбор на основе конкретных показателей, т. е. формальная оценка разных вариантов экономической политики.

Помимо вышеприведенных подходов формирования экономической политики в научной литературе встречаются модели, применяемые к отдельным составляющим экономической политики. В частности, матричный подход, рекомендуемый для разработки амортизационной политики [4]. На наш взгляд, такой подход целесообразно использовать для формирования экономической политики предприятия.

Матричная модель как одна из форм графического анализа представляет собой логическую имитацию тех или иных реальных явлений, процессов, отношений, объектов, процедур и их пространственное (в задаваемых координатах) позиционирование, отражающее внутренние причинно-следственные связи, пропорции, силы и факторы, определяющие закономерности и тенденции развития. Матрица имеет вид карты, напоминающей таблицу с небольшим (от четырех до девяти) числом строк и столбцов, называемых квадрантами. Квадранты формируют поле матрицы, левая и нижняя (реже верхняя) границы которого выполняют роль масштабных ориентиров. На этих ориентирах обязательно указываются характеристики определенных функций и свойств исследуемого объекта или уровень их проявления [4].

Матричная модель достаточно адекватно представляет альтернативные стратегические направления, возможные связи и воздействия, так как основывается на анализе конкретных учетно-отчетных данных предприятия, позволяет сравнить динамику процесса и выявить тенденции развития. К неоспоримым достоинствам матриц относятся:

- привязанность к конкретной производственно-хозяйственной ситуации, периоду времени, ресурсным возможностям; фиксирование в поле матрицы альтернативных вариантов ее развития, слабых и сильных элементов системы;
- возможность аналитической диагностики резервов развития, оптимизации распределения ограниченных ресурсов и стратегического прогноза;
- многофункциональность: осведомление, наглядная аргументация, иллюстрация, контроль, планирование и прогнозирование, поиск и обоснование решений, сравнительная оценка, анализ и диагностика;
- наглядность и логичность процедур ситуационного анализа, аргументации подготовки, обоснования профессиональных суждений, принятия управленческого решения;
- доступность и простота в понимании, обзорность, информативность.

Все перечисленные преимущества позволяют применять матричный подход для формирования эко-

номической политики. По каждому рассматриваемому элементу политики можно выделить варьирующий показатель, значения которого ограничены соответствующим типом политики (агрессивным, консервативным, умеренным). Матричный подход позволит наглядно показать множество различных возможных сочетаний этих типов по разным элементам экономической политики. Эти сочетания дают разные числовые значения варьирующих показателей (чистая прибыль, чистый денежный поток, коэффициенты ликвидности и др.). Сопоставляя значения полученных показателей с целевыми критериями бизнеса, можно обосновать выбор экономической политики. Недостатком такой системы является сложность ее применения, связанная большим количеством элементов экономической политики. Это обуславливает необходимость группировки отдельных элементов экономической политики, а также ранжирования влияющих на нее факторов по степени значимости. При этом формализованная матричная модель может быть дополнена неформализованным подходом посредством применения экспертных оценок.

Преимуществом матричного подхода является комплексность, учет различных факторов, возможность сопоставления альтернативных вариантов при формировании экономической политики. Кроме того, матричный подход обладает необходимым единообразием, компактностью, а также большей общностью и эффективностью в логических рассуждениях и выводах в сравнении с другими рассмотренными выше

подходами. Необходимо отметить, что матричная модель позволяет учитывать сложный состав экономической политики. Такую возможность дает многомерная матрица.

Существуют ограничения в выборе типов политики каждого элемента. Матричная модель позволяет наглядно показать такие ограничения. Так, в табл. 2 представлены ограничения сочетаемости типов политики финансирования, управления оборотным капиталом и инвестиционной политики: рекомендовано (Р), допустимо (Д), не рекомендовано (НР). Эти ограничения диктует стратегическая цель предприятия. Для иллюстрации ограничений рассмотрены такие цели, как максимизация прибыли (МП), минимизация рисков (МР), увеличение объема продаж (на продукцию гражданского назначения) (УО).

Необходимо отметить, что в таблице представлены цели «в чистом виде». Анализ уставных документов предприятий ОПК выявил, что все они в качестве основной цели декларируют максимизацию прибыли. Однако руководство должно ограничивать ее приемлемым уровнем риска, а также соотносить с желаемым ростом объема продаж.

Если стратегической целью является минимизация рисков, то необходимо выбирать консервативные типы инвестиционной политики, политики финансирования и управления оборотным капиталом. При агрессивных типах этих политик уровень риска очень высокий, поэтому такое сочетание не рекомендуется.

Таблица 2

Матрица сочетаний типов политики функционального направления «финансы»

Политика финансирования	Политика управления оборотным капиталом	Инвестиционная политика		
		Агрессивная	Умеренная	Консервативная
Агрессивная	Агрессивная	МП-Р МР-НР УО-Р	МП-Р МР-НР УО-Р	МП-Р МР-НР УО-Р
	Умеренная	МП-Р МР-НР УО-Р	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-Д МР-Д УО-Д
	Консервативная	МП-Р МР-НР УО-Р	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-НР МР-Р УО-НР
Умеренная	Агрессивная	МП-Р МР-НР УО-Р	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-Д МР-Д УО-Д
	Умеренная	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-Д МР-Д УО-Д
	Консервативная	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-НР МР-Р УО-НР
Консервативная	Агрессивная	МП-Р МР-НР УО-Р	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-НР МР-Р УО-НР
	Умеренная	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-Д МР-Д УО-Д	МП-НР МР-Р УО-НР
	Консервативная	МП-НР МР-Р УО-НР	МП-НР МР-Р УО-НР	МП-НР МР-Р УО-НР

Если стратегической целью является максимизация прибыли либо увеличение объема продаж, то необходимо выбирать агрессивные типы инвестиционной политики, политики финансирования и управления оборотным капиталом. При агрессивных типах этих политик стоимость заемных средств минимальна, дополнительная прибыль от инвестиций наибольшая.

В совокупности представленных аргументов использование матричной модели отвечает всем требованиям и принципам формирования экономической политики предприятий ОПК.

Библиографические ссылки

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/11.shtml>.
2. Электронная экономическая библиотека. URL: <http://www.economic-lib.ru/biznes-57/5.htm>.

3. Зиннатов И. Х. Совершенствование экономической политики организаций потребительской кооперации : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05. Белгород, 2005.

4. Крупина Н. Н. Матричный метод в финансовом менеджменте: методология анализа амортизации // Финансовый менеджмент. 2008. № 5. С. 16–33.

5. Нотченко В. В. Методология формирования экономической политики повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры в условиях вступления России в ВТО: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб., 2008.

6. Кузнецова В. А., Семенов С. С. Сущность и направления экономической политики предприятий // Вестник СибГАУ. 2010. Вып. № 3 (29). С. 204–209.

7. Фирсанова О. В. Методология исследования взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента. М. : Финансы и статистика, 2005.

S. S. Semenov

STRATEGIC PLANNING OF MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX: MATRIX MODEL OF ECONOMIC POLICY DEVELOPMENT

The issues of economic policy-defense companies as a tool for strategic planning of defense enterprises are considered in the article. The classification of the factors of economic policy-defense enterprises is presented. Matrix model for economic policy development is suggested.

Keywords: economic policy, economic policy development effect factors, model of economic policy development.

© Семенов С. С., 2012

УДК005.6:[339.137.2+338.242]

А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СФЕРЫ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Рассмотрены основные направления и тенденции развития современных предпринимательских структур, технологии управления клиентским капиталом компании на основе методов управления качеством.

Ключевые слова: предпринимательские структуры, конкурентоспособность, управление качеством, клиентский капитал, функция развертывания качества.

Управленческая парадигма XXI века формируется на: развитии организационных способностей фирм, применении клиент-ориентированных подходов; конкурентоспособности моделей бизнес-процессов, а также компетенциях, встроенных в бизнес-процессы. Современное развитие отечественной экономики и переход ее в новое качественное состояние выдвигает перед предприятиями потребительского рынка задачу пересмотра ряда прежних теоретических и практических ориентиров управленческой деятельности. Актуализация этих основных тенденций современного управления обусловлена эволюцией приоритетности принятия управленческих решений для функционирования и развития современных организаций как объ-

ектов экономического исследования и управления, созданием системы управления в условиях кастомизации продуктов и услуг, развития проектных концепций управления, развития инжиниринга, применения интегрированных бизнес-моделей, управления постоянными изменениями [1].

Эволюционная диагностика признаний управленческих решений в организации деятельности субъектов хозяйствования в экономической системе связана и с эволюцией рынка (рынок продавца, рынок покупателя, рынок постиндустриального общества, глобальный насыщенный рынок). Это инициирует изменение приоритетов и ключевых методологий управления, так как бизнес-модель организации существен-