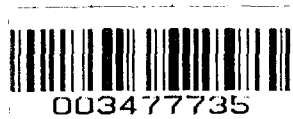


*На правах рукописи*



**МУХАМЕТЗЯНОВ Ильяс Ильгизович**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОЭТАПНОГО СОЗДАНИЯ И  
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным  
хозяйством: предпринимательство

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

2 4 СЕН 2009

Санкт - Петербург  
2009



Диссертация выполнена на кафедре менеджмента организации ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Крупанин Александр Алексеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Богачев Виктор Фомич

кандидат экономических наук  
Усачева Александра Евгеньевна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский  
государственный университет экономики и  
финансов»

Защита состоится «15» октября 2009 года в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.219.05 при ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» по адресу: 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 27, ауд. 422.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» по адресу: 196084, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 103а.

Автореферат разослан «15» сентября 2009 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, профессор

 В.М. Корабельников

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования.**

Предпринимательская структура в современных рыночных условиях представляет собой основное звено экономики страны. Совокупность предпринимательских структур, их результативность определяют эффективность региональной, национальной и мировой экономики в целом.

В то же время состояние развития малого предпринимательства в России на текущем этапе не соответствует современным требованиям, что обуславливает необходимость его дальнейшего развития.

При этом изменения, происходящие во внешней среде, предопределяют необходимость стратегического подхода к развитию и организации функционирования предпринимательских структур. Кроме того, тенденции развития современного производства ставят перед необходимостью использования кооперации, как инструмента повышения эффективности и сохранения конкурентоспособности.

Наличие стратегии развития является неотъемлемой частью эффективного функционирования любого предприятия. Большинство крупнейших российских предприятий осознали важность стратегического подхода и создали системы стратегического управления, которые в целом успешно работают. Но стратегическому подходу к развитию малых и средних предприятий на практике до недавнего времени не уделялось должного внимания. Зачастую управление предприятием сводилось к оперативному решению возникающих проблем.

Кроме того, современные условия, характеризующиеся усилением конкуренции в стране и мире, возрастанием уровня неопределенности и последствиями мирового финансово-экономического кризиса, обуславливают необходимость поиска управленческих решений, учитывающих указанные факторы и обеспечивающих эффективное развитие бизнеса.

### **Степень разработанности и изученности проблемы.**

Вопросам стратегического управления развитием предприятия посвящены исследования Аллена М., Акоффа Р., Ансоффа И., Боумэна К., Томпсона А. и многих других зарубежных авторов, а также Виханского О.С., Евенко И.Б., Мильнера Б.З., Степанова М.В., Стерлина И.В., Фатхудинова Р.А. и ряда других ученых нашей страны.

Среди трудов, в которых нашли отражении вопросы стратегического развития предпринимательских структур, следует отметить труды Н.И.Архипова, В.Ф.Богачева, В.С.Кабакова, В.К.Козлова, В.М.Корабельникова, А.А.Крупанина, А.Б.Крутика, В.И.Малока, В.П.Попкова, В.П.Семенова, А.Н.Цветкова и др.

Однако, в работах авторы не уделяют достаточного внимания эволюционным закономерностям и правилам развития предпринимательских структур, кроме того, недостаточно полно раскрываются методологические положения создания и развития предпринимательских структур.

Вышеуказанные обстоятельства определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

**Целью диссертационного исследования** является разработка научно-методических положений, формирующих теоретические представления о стратегии поэтапного создания и развития, а также разработка методических рекомендаций для реализации этих положений в предпринимательских структурах.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать основные проблемы создания и развития предпринимательских структур и факторы, обуславливающие эти проблемы;
- проанализировать возможность их преодоления на основе поэтапного создания и развития предпринимательских структур;
- выявить состав задач, решение которых необходимо для реализации поэтапного создания и развития, и способы их решения;
- разработать организационно-экономический механизм реализации стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур;
- определить критерии и показатели эффективности стратегии поэтапного создания и развития.

**Объектом** исследования являются малые и средние промышленные предпринимательские структуры.

**Предметом** исследования является процесс формирования стратегии развития малого и среднего промышленного предприятия.

**Теоретической и методологической базой исследования** послужили труды зарубежных и отечественных ученых по исследованию процесса формирования стратегий развития предприятий; теоретиков и практиков в области экономики, организации производства и управления; научные исследования по особенностям и проблемам развития организаций. В диссертации использовались общенаучные подходы и методы познания. В качестве организационно-правовой базы были приняты действующие законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

#### **Научная новизна**

1. **Обоснована** возможность преодоления ряда основных проблем создания и развития бизнеса на основе поэтапного подхода, что позволяет

повысить результативность функционирования отдельных предприятий и конкурентоспособность российской экономики в целом.

**2. Раскрыта** сущность поэтапного подхода к созданию и развитию предпринимательских структур, которая заключается в процессе постепенной реализации предпринимательской идеи, на каждом из этапов которого осуществляется преобразование элементов потенциала в состояние, обеспечивающие реализацию следующего этапа.

**3. Определены** основные принципы формирования стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур: принцип устойчивости изменений, комплексности, преемственности, синхронизации, целевой направленности, соблюдение которых обеспечит научную обоснованность предлагаемого подхода.

**4. Разработан** организационно-экономический механизм реализации стратегии поэтапного создания и развития, представляющий собой комплекс методов, алгоритмов и процедур, позволяющих принимать обоснованные решения по эффективному управлению процессом поэтапного развития предпринимательской структуры.

**5. Сформулированы** научно-методические рекомендации по обоснованию решения о применении стратегии поэтапного создания и развития, описанию каждого этапа развития, а также определения возможности реализации следующего этапа.

**6. Разработан** методический подход к оценке эффективности стратегии поэтапного создания и развития, учитывающий всестороннее воздействие поэтапного развития на деятельность предприятия, и дающий комплексную оценку эффективности его развития.

**Апробация работы и внедрение результатов исследований.** Основные результаты исследования докладывались и обсуждались на межвузовских и региональных научно-практических форумах, семинарах и конференциях. Материалы научной работы нашли применение при разработке и чтении курсов лекций для студентов СПбГИЭУ и при выполнении научно-исследовательских работ.

**Публикации.** Основное содержание диссертации отражено в 4 опубликованных работах общим объемом 0,55 п.л.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 127 наименований.

**Направления практического применения:** выбор и обоснование стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Причины, ограничивающие развитие предпринимательства, имеют как внутреннее, так внешнее по отношению к предпринимательским структурам происхождение. При этом внутренние проблемы обусловлены сложностями, возникающими в различных подсистемах организации и

сложностями, возникающими в различных подсистемах организации и отсутствием опыта, а внешние – недостаточно развитым институтом предпринимательства и регулированием со стороны государства.

В табл.1 представлены преимущества поэтапного создания и развития, которые позволяют преодолевать основные проблемы, препятствующие развитию предпринимательских структур в России.

Таблица 1

Особенности поэтапного создания и развития предпринимательских структур

Проблемы развития предпринимательских структур	Особенности поэтапного создания и развития
<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточность первоначального капитала;</li> <li>– высокие процентные ставки;</li> <li>– ужесточающиеся требования к заемщикам;</li> <li>– отсутствие имущества для залогового обеспечения;</li> <li>– отсутствие кредитной истории;</li> <li>– нехватка оборотных средств;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– минимизация размера первоначальных инвестиций;</li> <li>– постепенное освоение новых технологических переделов позволяет внедрить нововведения без использования внешних займов или существенно их сократить;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая себестоимость;</li> <li>– отсутствие поставщиков, соответствующих предъявляемым требованиям;</li> <li>– низкая загрузка оборудования;</li> <li>– высокая трудоемкость;</li> <li>– отсутствие производственных связей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение издержек, обусловленное использованием производственной кооперации;</li> <li>– узкая специализация на первых этапах позволяет увеличить загрузку оборудования;</li> <li>– концентрация ресурсов предприятия обеспечивает быстрое освоение новых технологических переделов и снижение трудоемкости изготовления изделий;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ускоряющийся темп изменения применяемых технологий;</li> <li>– сокращение жизненного цикла продукции;</li> <li>– отсутствие результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доступ к технологиям организаций, предоставляющих услуги производственной кооперации;</li> <li>– апробация и постепенное освоение новых технологий;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие квалифицированных кадров для всех функциональных областей;</li> <li>– сложная демографическая ситуация;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность развития собственного персонала в процессе развития предприятия;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая конкуренция;</li> <li>– отсутствие налаженных каналов сбыта и базы клиентов;</li> <li>– отсутствие узнаваемости продукции;</li> <li>– сокращение спроса;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постепенное развитие каналов сбыта с минимальным уровнем риска, за счет минимизации факторов неопределенности и размера инвестиций;</li> </ul>

Таким образом, поэтапное развитие предприятия позволяет преодолевать основные проблемы создания и развития предпринимательских структур, и обеспечивать успешное функционирование предприятий на первоначальных этапах создания, а также в процессе функционирования.

2. Развитие предпринимательской структуры представляет собой последовательный и целенаправленный процесс изменения ее качественных характеристик.

Формирование рационального механизма управления развитием предприятия должно быть сопряжено с последовательным выполнением работ, направленных на приведение каждого элемента потенциала предпринимательской структуры в состояние, соответствующее его функциональному предназначению на конкретном этапе развития.

Управление изменениями потенциала предпринимательской структуры направлено на минимизацию несоответствия параметров потенциала и состояния параметров внешней среды с целью обеспечения максимальной эффективности деятельности предприятия.

Развитие потенциала предпринимательской структуры необходимо рассматривать как целенаправленную трансформацию факторов потенциала из его первоначального состояния в желаемое в долгосрочной перспективе.

Для развития предприятия необходимо обеспечить трансформацию имеющегося потенциала ( $P_0$ ) в состояние обеспечивающие реализацию поставленной цели ( $P_{\text{план}}$ ). Указанное достигается при условии соответствия каждого из элементов (факторов) потенциала ( $p_i$ ) желаемому результату, что в свою очередь обеспечивается изменением показателей, характеризующих ресурсы ( $x_i^j$ ).

Потенциал предпринимательской структуры можно представить в следующем виде:

$$P = \{p_{\text{тех}}; p_{\text{фин}}; p_{\text{инновац}}; \dots; p_i\},$$

где  $p_i$  – элемент (фактор) потенциала предприятия, который в свою очередь характеризуется совокупностью показателей имеющихся в распоряжении ресурсов:

$$p_i = \{x_i^1; x_i^2; \dots; x_i^j\},$$

где  $x_i^j$  – показатели, характеризующие ресурсы предпринимательской структуры.

На этапе принятия решения ( $t_0$ ) о реализации бизнес-идеи и создания предприятия его потенциал может быть описан, как:

$$P(t_0) = \{p_{\text{тех}}(t_0); p_{\text{фин}}(t_0); p_{\text{инновац}}(t_0); \dots; p_i(t_0)\}.$$

Создание предпринимательской структуры предполагает достижение предприятием состояния, обеспечивающего возможность удовлетворения

потребности потребителя, для этого необходимо обеспечить наличие ресурсов, с определенными параметрами. Указанное состояние представляется собой проектный потенциал:

$$P(t_{\text{план}}) = \{P_{\text{тех}}(t_{\text{план}}); P_{\text{фин}}(t_{\text{план}}); P_{\text{инновац}}(t_{\text{план}}); \dots; P_i(t_{\text{план}})\}.$$

Задача по достижению  $P(t_{\text{план}})$  возможно осуществить сразу (за один этап), посредством изменения каждого фактора потенциала предприятия из текущего состояния в планируемое:

$$x_i^j(t_0) \rightarrow x_i^j(t_{\text{план}})$$

Указанный подход требует одномоментного изменения сложной системы взаимосвязанных элементов предпринимательской структуры, что требует значительных финансовых ресурсов. Кроме того, он увеличивает количество факторов неопределенности.

Второй возможный вариант, который необходимо рассмотреть при условии, что  $P(t_{\text{план}}) > P(t_0)$  – поэтапное изменение элементов потенциала предпринимательской структуры, что может быть представлено, как:

$$P(t_0) \rightarrow P(t_1) \rightarrow P(t_2) \rightarrow \dots \rightarrow P(t_n) \rightarrow P(t_{\text{план}})$$

Данный подход упрощает задачу по изменению состояния факторов потенциала предприятия на этапе создания предприятия  $x_i^j(t_0) \rightarrow x_i^j(t_1)$ , т.к.  $x_i^j(t) < x_i^j(t_{\text{план}})$ , а, следовательно, и мероприятия, направленные на изменение факторов потенциала, менее значительны.

Поэтапное создание и развитие предприятия предполагает процесс постепенной реализации предпринимательской идеи, на каждом из этапов которого осуществляется преобразование элементов потенциала в состоянии, обеспечивающие реализацию следующего этапа.

Основой поэтапного развития является постепенное, непрерывное количественное изменение элементов потенциала, подготавливающее качественные изменения, а управление поэтапным развитием – сознательное, целенаправленное, постоянное планирование и поэтапное осуществление мероприятий, направленных на комплексное преобразование производственных и управленческих систем.

Для успешного управления этим процессом необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оцениванию процесса развития предприятия в условиях постоянных изменений с учетом выработанных критериев эффективности организации. Таким образом, успешное развитие предпринимательской структуры на основе поэтапного развития предполагает формирование и реализацию стратегии поэтапного создания и развития.

Под стратегией поэтапного создания и развития предпринимательской структуры подразумевается комплекс предпринимательских решений, формирующих модель создания и развития предприятия, основанную на постепенном качественном



преобразовании элементов потенциала предприятия, а также методику реализации этой модели.

3. Учет факторов, влияющих на создание и развитие предприятия, позволяет сформулировать основные принципы формирования стратегии поэтапного создания и развития, соблюдение которых призвано обеспечить эффективность ее реализации (табл.2).

Таблица 2

Основные принципы формирования и реализации эффективной стратегии поэтапного создания и развития

Наименование принципа	Форма реализации
Принцип целевой направленности	Достижение установленных показателей на каждом этапе обеспечивает реализацию конечной цели
Принцип комплексности	Мероприятия по трансформации потенциала предпринимательской структуры направлены на качественное изменение всех его элементов
Принцип устойчивости изменений	Заранее на плановой основе устанавливается очередность и последовательность изменений элементов потенциала предпринимательской структуры
Принцип преемственности	Каждый последующий этап учитывает результаты, достигнутые на предыдущем этапе
Принцип эластичности (гибкости)	Возможность корректировки стратегии с учетом реально достигнутых результатов и изменения состояния факторов внешней среды
Принцип соответствия	Единство управления поэтапным развитием достигается путем общности подходов, оценок и измерений
Принцип синхронизации	Синхронизация достигается путем спланированного распределения ресурсов, необходимых для реализации конкретного этапа, во времени и пространстве

Принцип целевой направленности – совокупность мер и мероприятий по реализации стратегии поэтапного создания и развития обеспечивает в конечном счете достижение поставленных целей. Реализация стратегии поэтапного создания и развития направлена на осуществление мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия, ориентированных на достижение стратегических целей предприятия. Функционирование организации на каждом этапе подчинено целевым установкам стратегии поэтапного создания и развития организации.

Принцип комплексности – стратегия поэтапного создания и развития охватывает и обеспечивает пропорциональное развитие всех элементов, организации, как социально-экономической системы.

Принцип устойчивости изменений – реализация стратегии на основе предложенного подхода определяет устойчивый и непреходящий характер предполагаемых изменений.

Принцип преемственности – план (программа) поэтапного создания и развития обеспечивает преемственность стратегических преобразований на различных этапах.

Принцип эластичности (гибкости) – сформированная стратегия поэтапного создания и развития обеспечивает возможность ее корректировки с учетом изменения среды, в которой функционирует предприятие.

Принцип соответствия – стратегическое, текущее и оперативное управление базируется на методологической основе, обеспечивающей единство подходов, оценок и измерений.

Принцип синхронизации – предлагаемая стратегия обеспечивает оптимизацию распределения во времени ресурсов предприятия, их пропорциональную структуру и синхронное функционирование, что создает условия для достижения максимальной эффективности функционирования предприятия.

4. Механизм реализации стратегии поэтапного создания и развития представляет собой комплекс принципов, методов, алгоритмов, позволяющих вырабатывать управленческие решения по поэтапному развитию предпринимательской структуры. Указанный механизм реализуется посредством:

- обоснования решения о применении стратегии поэтапного создания и развития;
- формирования плана (программы) поэтапного создания и развития;
- реализации этапов и мониторинга хода достижения целевых показателей;
- корректировки, при необходимости, плана (программы) поэтапного создания и развития.

В соответствии с описанной структурой на рис. 1 представлен укрупненный алгоритм, описывающий содержание и последовательность реализации механизма.

Реализация механизма позволяет сформировать и реализовать цепь последовательных и взаимосвязанных действий, ориентированных на обеспечение поэтапного развития предпринимательских структур на основе изменения масштабов производства и уровня производственной кооперации.

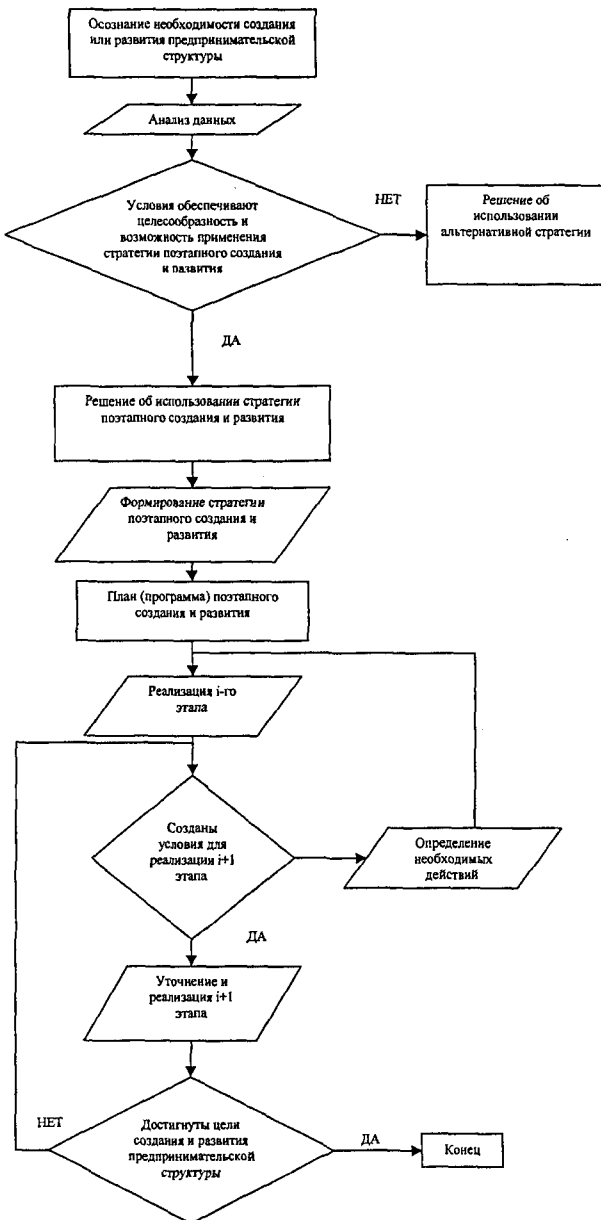


Рис.1 Укрупненный алгоритм формирования и реализации стратегии поэтапного создания и развития

В зависимости от масштаба, специализации и других особенностей конкретного предприятия виды и набор используемых параметров, содержание процедур и методы, используемые для реализации стратегии поэтапного создания и развития, могут отличаться, но логика построения останется неизменной. Состав и содержание функций, которые должны выполняться представлены в табл.3

Таблица 3

Содержание основных функций механизма реализации стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур

Наименование функции	Содержание процесса
Выявление проблем создания и развития предпринимательской структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сбор информации о состоянии внешней среды;</li> <li>- сбор информации о предприятии и его потенциале;</li> </ul>
Обоснование целесообразности применения стратегии поэтапного создания и развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ внутренней среды на возможность реализации стратегии;</li> <li>- анализ внешней среды на возможность реализации стратегии;</li> <li>- оценивание потенциальной эффективности (целесообразности) реализации стратегии;</li> <li>- анализ риска реализации стратегии;</li> </ul>
Обоснование программы поэтапного создания и развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление элементов потенциала предпринимательской структуры, требующих трансформации;</li> <li>- разработка плана (программы) мероприятий по трансформации элементов потенциала;</li> </ul>
Реализация плана (программы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществление мероприятий, по трансформации элементов потенциала в соответствии с программой;</li> <li>- оценивание условий для перехода к реализации следующего этапа;</li> </ul>
Контроль и корректировка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивание сроков выполнения;</li> <li>- оценивание результативность реализации программы;</li> <li>- уточнение сроков и содержания мероприятий с учетом реально достигнутых показателей и изменений факторов внешней среды;</li> </ul>

5. Разработка и реализация стратегии поэтапного создания и развития является комплексным процессом, требующим объективной оценки всей необходимой информации и отражения результатов в едином документе. Таким документом может являться бизнес-план.

При этом изложение основных элементов механизма реализации стратегии поэтапного создания и развития рекомендуется в отдельном разделе бизнес-плана – «Программа поэтапного развития», структура построения которого должна соответствовать структуре бизнес-плана в целом и содержать:

- обоснование решения о применении стратегии поэтапного создания и развития;
- описание этапов реализации стратегии поэтапного создания и развития;
- механизм мониторинга хода реализации стратегии.

#### Обоснование решения о применении стратегии

Применение стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур обоснованно в условиях обеспечивающих возможность и целесообразность многоэтапного развития.

Оценка применимости стратегии поэтапного создания и развития в общем виде может быть выражена следующим образом:

$$C_{\text{общ}} = C_{\text{возм}} + C_{\text{цел}} + C_{\text{риск}},$$

где,  $C_{\text{общ}}$  – показатель применимости стратегии,  $C_{\text{возм}}$  – показатель возможности реализации стратегии;  $C_{\text{цел}}$  – показатель целесообразности реализации стратегии;  $C_{\text{риск}}$  – показатель риска реализации стратегии.

Возможность реализации стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур определяется:

- конструктивными и технологическими особенностями продукта;
- показателями, характеризующими располагаемые ресурсы предприятия;
- возможностями, предоставляемыми внешней средой.

С точки зрения целесообразности необходимо выделить показатели:

- характеризующие необходимые инвестиции;
- характеризующие финансовый результат;
- характеризующие производственные возможности предприятия;
- сбыта;
- кадрового потенциала;
- информационной обеспеченности.

Оценка целесообразности и возможности реализации стратегии поэтапного создания и развития производится исходя из соответствия указанных выше показателей заданным критериям следующим образом:

$$C_{\text{возм}} = \sum_{i=1}^k a_i * b_i,$$

где  $a_i$  – переменная, принимающая значение 1 в случае соответствия критерию, или значение 0 в случае не соответствия установленному критерию;

$b_i$  – весомость критерия;

$i$  – количество критериев.

Значения показателей возможности и целесообразности близкие к 1 будут свидетельствовать о высокой степени возможности применения стратегии поэтапного создания и развития.

Для оценивания риска необходимо составление исчерпывающего перечня простых рисков реализации стратегии, определение удельного веса каждого простого риска во всей их совокупности и вероятность его наступления.

Рассчитанный показатель риска реализации стратегии поэтапного создания и развития необходимо сравнить с аналогичным показателем альтернативной стратегии:

$$C_{\text{риск}} = \frac{\sum_{v=1}^l W_v^a * V_v^a}{\sum_{i=1}^m W_i^c * V_i^c},$$

где  $W_v^a$  – вес простого риска реализации альтернативной стратегии;

$V_v^a$  – вероятность наступления простого риска реализации альтернативной стратегии;

$l$  – количество простых рисков реализации альтернативной стратегии,

$W_i^c, V_i^c, m$  – вес, вероятность и количество простых рисков реализации стратегии поэтапного создания и развития соответственно.

Значение показателя  $C_{\text{риск}}$  больше 1 будет свидетельствовать о предпочтительности реализации стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур.

Описание этапов реализации стратегии поэтапного создания и развития

Программа должна содержать подробное описание каждого этапа плана поэтапного создания и развития предприятия:

- сроки реализации этапа;
- перечень организационно-технических мероприятий, реализуемых на данном этапе;
- ресурсы, необходимые для реализации указанных мероприятий;
- целевые (плановые) значения основных параметров предприятия;
- условия (критерии) перехода на следующий этап.

Мониторинг хода реализации стратегии

В процессе реализации стратегии возникает необходимость оценивания степени достижения нормативных показателей, характеризующих потенциал предприятия, а также определение возможности реализации следующего этапа.

Критерием, свидетельствующим о возможности реализации следующего этапа, является достижение показателей, характеризующих потенциал предприятия, значений необходимых для его реализации.

Тогда готовность к осуществлению следующего этапа будет рассчитываться исходя из соответствия каждого элемента (фактора) потенциала уровню, необходимому для его реализации:

$$K = \{K_1; K_2; \dots; K_i\},$$

где  $K$  – коэффициент готовности к реализации следующего этапа;

$K_i$  – коэффициент соответствия  $i$ -го элемента (фактора) потенциала, рассчитываемый по формуле:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_i^j(t_{m+1})}{x_i^j(t_m)},$$

где  $x_i^j(t_m)$  – фактическое значение  $j$ -го показателя, характеризующего состояние  $i$ -го элемента (фактора) потенциала после реализации этапа  $m$ ;

$x_i^j(t_{m+1})$  – значение  $j$ -го показателя, характеризующего состояние  $i$ -го элемента (фактора) потенциала, необходимого для реализации этапа  $m+1$ ;

$n$  – количество показателей, характеризующих  $i$ -ый элемент (фактор) потенциала.

Значение коэффициента больше 1 свидетельствует о том, что состояние оцениваемого фактора соответствует требованиям, необходимым для реализации следующего этапа.

6. Общий эффект от реализации стратегии поэтапного создания и развития предпринимательской структуры ( $\mathcal{E}_o$ ) характеризуется суммой эффектов, обусловленных преимуществами стратегии:

$$\mathcal{E}_o = \mathcal{E}_\phi + \mathcal{E}_\Pi + \mathcal{E}_T + \mathcal{E}_P + \mathcal{E}_M,$$

где  $\mathcal{E}_\phi$  – финансово-экономический эффект отказа от внешних заимствований;

$\mathcal{E}_\Pi$  – экономический эффект от производственной кооперации;

$\mathcal{E}_T$  – эффект от сокращения времени освоения новых технологических операций;

$\mathcal{E}_P$  – эффект, обусловленный возможностью развития собственного персонала;

$\mathcal{E}_M$  – экономический эффект от постепенного развития каналов сбыта.

Предлагаемая методика оценивания эффективности стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур основана на сравнительном анализе достигнутых и запланированных (нормативных) показателей. В качестве нормативных показателей могут быть

использованы значения, достигнутые в базовом периоде, или значения, достижение которых обеспечивает реализация альтернативной стратегии.

Эффективность реализации стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур (R) характеризуется суммой:

$$R = \sum_{i=1}^n R_i * c_i,$$

где  $R_i$  – показатель эффективности реализации стратегии по  $i$ -му параметру;

$c_i$  – вес  $i$ -го параметра.

Эффективность деятельности предприятия в процессе реализации стратегии поэтапного создания и развития оценивается по следующим блокам:

- анализ финансовых результатов;
- анализ финансового состояния;
- анализ эффективности использования основных средств;
- анализ эффективности использования материальных ресурсов;
- анализ эффективности использования трудовых ресурсов;
- анализ реализации продукции;
- анализ рентабельности.

Для анализа эффективности использования основных средств предлагается использовать: показатели фондоотдачи, фондоемкости, выработки, износа, обновления, использования производственных площадей и мощностей.

Оценивание эффективности использования материальных ресурсов производится на основе показателей материалоотдачи, материалоёмкости, норм расхода сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.

Основным показателем, характеризующим эффективность использования трудовых ресурсов, является производительность труда. В качестве дополнительных показателей могут использоваться показатели затрат (потерь) рабочего времени, показатели движения персонала и т.п.

Эффективность сбыта продукции оценивается по следующим показателям: объем отгрузки и реализации продукции, остатки готовой продукции на складах и дебиторская задолженность.

Для оценивания рентабельности может быть использованы показатели рентабельности суммарного капитала, оборотного капитала, продаж, основной деятельности, продаж и т.д.

Подсистема оценки эффективности с точки зрения финансового состояния должна включать показатели, характеризующие наличие и структуру капитала предприятия по составу его источников; эффективность использования собственных и заемных средств; платежеспособность предприятия и его финансовую устойчивость.



Предлагаемая система показателей оценивания эффективности стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур включает показатели, характеризующие основные области функционирования предприятия, и позволяет объективно оценивать эффективность реализуемой стратегии.

### **III. ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ВЫВОДЫ**

Выполненное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Сложившиеся условия функционирования предпринимательского сектора экономики России, характеризуются рядом проблем, препятствующих его эффективному развитию, что обуславливает необходимость разработки и применения эффективных инструментов создания и развития предпринимательских структур, обеспечивающих комплексный и объективный учет и анализ влияющих на этот процесс факторов.

2. В существующих условиях предпринимательские структуры должны иметь эффективную систему стратегического управления, которая позволяет формулировать стратегию, обеспечивающую достижение поставленных целей функционирования при имеющихся ограничениях, а также инструменты оперативного управления, оценки и контроля реализации разработанной стратегии.

3. Поэтапное развитие предпринимательских структур, обладая рядом преимуществ, способствует эффективному решению существующих проблем, препятствующих развитию предпринимательских структур.

Основой поэтапного развития является постепенное, непрерывное количественное изменение элементов потенциала, подготавливающее качественные изменения, а управление поэтапным развитием – сознательное, целенаправленное, постоянное планирование и поэтапное осуществление мероприятий, направленных на комплексное преобразование производственных и управленческих систем.

4. Управление поэтапным развитием предпринимательской структуры должно сопровождаться формированием стратегии. Под стратегией поэтапного создания и развития предпринимательской структуры подразумевается комплекс предпринимательских решений, формирующих модель создания и развития предприятия, основанную на постепенном качественном преобразовании элементов потенциала предприятия, а также методики реализации этой модели.

5. Механизм реализации стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур должен включать в себя:

- обоснование решения о применении стратегии поэтапного создания и развития;
- формирование плана (программы) поэтапного создания и развития;

– реализацию этапов и мониторинг хода достижения целевых показателей;

– корректировку, при необходимости, плана (программы) поэтапного создания и развития.

6. Использование предложенной стратегии поэтапного создания и развития предпринимательских структур позволяет преодолеть ряд основных проблем, препятствующих развитию предпринимательства, и обеспечить эффективность функционирования конкретного предприятия.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях:**

1. *Мухаметзянов И.И.* Поэтапное создание и развитие как эффективная стратегия функционирования предпринимательских структур//Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: экономика. Вып.5 (32) 2009 г. – СПб.: СПбГИЭУ, 2009 – с. 292–295 – 0,3 п.л.

**Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях**

2. *Мухаметзянов И.И.* Методологические основы формирования стратегии поэтапного создания предпринимательских структур//Современные проблемы экономики, социологии и права: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 6 – СПб.: СПбГИЭУ, 2009. – 0,1 п.л.

3. *Мухаметзянов И.И.* Преимущества использования стратегии поэтапного развития предприятий//Современные проблемы экономики, социологии и права: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 5 – СПб.: СПбГИЭУ, 2008. – 0,1 п.л.

4. *Мухаметзянов И.И.* Использование аутсорсинга на различных стадиях развития предприятий, как фактора повышения конкурентоспособности//Материалы «X научно-практической конференции студентов и аспирантов СПбГИЭУ» – СПб.: СПбГИЭУ, 2007 – 0,05 п.л.

Подписано в печать 14.09.2009

Формат 60x84 1/16 Печ. л. 1,0 Тираж 100 экз. Заказ 668