

С.А.Никитин, д-р экон. наук
 В.Н.Гавва, канд. экон. наук
 Я.В.Сафронов, канд. экон. наук

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ВЫРАБОТКИ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Для эффективного функционирования фирмы необходимо обеспечить объединение различных ее частей в единое целое. Это достигается рациональной организацией и управлением.

Теория управления, при системном подходе, рассматривает организацию как множество связанных и упорядоченных определенным образом компонентов, которое обладает целостностью и образует единство с внешней средой. Наличие общей осознанной цели является обязательным элементом.

Основной характеристикой фирмы как системы является ее формальная структура, т.е. предварительно спланированная структура взаимоотношений, основанная на распределении полномочий и ответственности между звеньями. На организационное построение фирмы влияют объективные факторы, которые группируются по четырем основным направлениям /1/: научно-технические, экономические, факторы структуры и организации, социально политические. Организационные принципы построения определяются целями фирмы. В управлении необходимо оценить каждую функцию и каждый вид деятельности внутри фирмы, исходя из их вклада в достижение целей.

Целью каждой капиталистической фирмы является получение максимальной прибыли /2/, определенному уровню которой соответствуют и цели социальные, например, уровень благосостояния ее работников. "Прибыль есть измеритель, с помощью которого корпорация оценивает свою социальную ответственность", - утверждает в теоретическом журнале деловых кругов президент крупной калифорнийской фирмы Дэвид Новик, - "достижение максимума прибыли означает, что бизнес выполняет свою социальную ответственность в полном смысле". Это еще в более тонкой форме проповедует философию капитала, чем известная фраза президента автомобильной империи Альфреда Слоуна: "Что хорошо для "Дженерал моторс" - хорошо для США" /1/.

Однако установление максимума прибыли в качестве главной цели не исключает необходимости учета общенациональных приоритетов и уровня благосостояния общества, которые в этом случае выступают как ограничительные факторы.

Цели зачастую множественны и конфликтны, что требует компроми-

ссов, хотя прибыль остается главной, даже если руководство рассматривает ее как одну из целей одинаковой важности.

Как только цели определены, вырабатываются направляющие руководящие действия, т.е. политика фирмы. Основная задача политики фирмы заключается в четком определении стратегических концепций, с помощью которых принимаются ежедневные тактические решения, полностью соответствующие как краткосрочным, так и долгосрочным целям.

Достижение целей фирмы зависит от трех главных факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и обеспечения четкого функционирования структуры.

Эффективность организационной структуры фирмы во многом определяется наличием методологии, информационного базиса и инструментальных средств планирования и управления социально-экономическими процессами на предприятиях, т.е. возможностью выработки рациональной стратегии и структуры фирмы.

Стратегия - это концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимального достижения целей. Однако в американской литературе стратегия часто включает определение как цели, так и средства ее достижения. Действительно, достижение целей с точки зрения времени порождает проблемы, а правильное решение проблем обеспечивает максимум при достижении определенных целей.

Проблемы эти можно разделить на три группы: стратегические, административные и оперативные.

К стратегическим можно отнести проблему выбора вида продукции или услуг, которые следует производить, выбор рынков и потребителей, которым эту продукцию можно продать, прогнозирование рынка выбранного вида товаров или услуг, т.е. в какой бизнес вкладывать деньги.

Административные проблемы - собственно организация фирмы, распределение полномочий, установление системы управления.

К оперативным проблемам относится текущее планирование производства, формирование цен, осуществление сбыта.

Следует отметить, что организационная структура управления фирмы зависит от масштабов производства продукции и ассортимента, которые в свою очередь определяются в ходе решения проблемы стратегии.

Для выработки рыночной стратегии фирмы необходима система оценки эффективности соответствующей организационной структуры и хозяйственных мероприятий. Правильная оценка эффективности стратегии предпринимательской деятельности в рыночной экономике, в частности экспертиза предпринимательских проектов, предполагает использование специальных знаний и методических приемов. Накопленный на отечеств-

енных предприятиях и фирмах опыт, как правило, не отвечает этапу перехода к рынку. Поэтому чрезвычайно актуальной является задача разработки методологии экономического обоснования предпринимательских проектов и создание соответствующих инструментальных средств и моделей, использование которых позволит повысить эффективность управления и решения как стратегических, так и оперативных проблем, независимо от структуры фирмы.

Для оценки качества организационной структуры используют следующие критерии: статическая эффективность, маневренность, гибкость стратегии, динамичность структуры. Предпочтение определяется масштабами производства, ценовой политикой фирмы и состоянием рынка.

Стремление к более эффективной деятельности порождает осуществление все новых проектов и мероприятий, которые отражаются на состоянии рынка соответствующих товаров и услуг.

Фирма выступает как самостоятельный товаропроизводитель, действующий в соответствующем рыночном окружении. Поэтому оценка эффективности проекта предпринимательской деятельности должна обязательно учитывать особенности функционирования рынка, подвижность многих характеризующих проект параметров, неопределенность достижения намеченных результатов, субъективность интересов различных участников проекта и, как следствие, множественность критериев его оценки.

Следует подчеркнуть, что традиционный расчет показателей сравнительной эффективности вариантов, особенно в его рутинных модификациях, практически не учитывает динамичности параметров проекта. А рынок - это всегда неустойчивое равновесие /2/.

Анализ особенностей рыночно-ориентированной оценки предпринимательского проекта показал, что при оценке чрезвычайно важно учитывать следующие его характеристики:

- возможные изменения спроса и предложения и, соответственно, изменения объемов производства;
- ожидаемые колебания цен на потребляемые ресурсы и реализуемую продукцию;
- планируемое снижение издержек производства в процессе наращивания объема выпуска;
- изменения качества или технического уровня, вызываемые реализацией научно-технических достижений;
- доступность финансовых источников для инвестиций, необходимых на каждом этапе жизненного цикла продукции.

Для крупных и долговременных предпринимательских проектов, в

отличие от разовых торговых сделок, справедливо следующее правило: все перспективные изменения параметров проекта должны прогнозироваться и вводиться в технико-экономические расчеты, охватывающие достаточно длительный период времени.

Динамизм нашего времени требует привлечения для ускорения оценок соответствующего программного обеспечения и моделей, разработка которых и тиражирование снизят остроту проблемы повышения эффективности предпринимательства.

Использование прогнозных оценок всегда связано с риском. Степень приемлемости риска является важной стратегической характеристикой фирмы. Прогнозные оценки, как правило, чрезмерно оптимистичны, особенно в части продаж /3/. Весьма существенными могут быть и ошибки в оценке затрат. На фактической эффективности предпринимательского проекта сказываются инфляционные процессы /4/, учет которых становится весьма актуальным для отечественных предприятий в настоящее время.

Сложность, комплексный характер современной предпринимательской деятельности приводят к тому, что учесть все факторы, условия и характеристики реализации невозможно, тем более в строго формализованном виде. Противоречивость интересов приводит к необходимости использования в ходе оценки и выработки стратегии нескольких критериев. Иногда эти критерии говорят о преимуществах разных проектов. Например, показатели интегрального эффекта и рентабельности при оценке нескольких альтернатив могут противоречить один другому. Сказанное позволяет сделать вывод: система расчетов не обязательно должна подводить к однозначному решению относительно целесообразности того или иного проекта. Окончательное решение принимается предпринимателем, учитывающим не только результаты расчетов, но и косвенные показатели, сведения об аналогах, опыт и интуицию.

Результаты технико-экономических расчетов сами по себе не гарантируют успеха проекту. Внимательное их изучение в процессе подготовки и принятия решения, наряду с комплексом других качеств фирмы, проявляющихся в ходе реализации проекта, позволит достичь намеченных целей.

Международная практика обоснования проектов использует несколько обобщающих показателей, позволяющих принять решение о целесообразности /нецелесообразности/ вложения средств /5/. К ним относятся: чистая текущая стоимость, называемая в отечественных источниках "интегральным экономическим эффектом"; рентабельность, как отношение

прибыли к капитальным вложениям; внутренний коэффициент эффективности, определяемый как пороговое значение рентабельности при нулевом интегральном эффекте; период возврата капитальных вложений или срок окупаемости; максимальный денежный отток, т.е. наибольшее отрицательное значение чистой текущей стоимости; точка безубыточности, т.е. минимальный размер партии продукции, при которой обеспечивается нулевая прибыль. Считаем целесообразным использование этих показателей и в отечественной практике в ходе развития рыночных отношений.

Различие целей и условий реализации проектов сказывается на выборе минимального уровня отдачи капитальных вложений. Выделяют шесть классов инвестиций, для которых возможно использование различных пороговых значений рентабельности в зависимости от риска: вынужденные капитальные вложения - требований к норме прибыли нет; вложения с целью сохранения позиций на рынке - 6%; обновление основных фондов - 12%; вложения с целью экономии текущих затрат - 15%; вложения с целью увеличения доходов - 20%; рискованные капитальные вложения - 25%. Однако, инфляционные процессы могут значительно увеличивать степень риска и пороговое значение рентабельности, что обязательно нужно учитывать в ходе экспертизы проекта.

Для проведения технико-экономического обоснования предпринимательского проекта, выработки стратегии и структуры фирмы можно рекомендовать следующий алгоритм:

- подготовка экспертизы проекта, сбор данных для расчетов;
- исследование рынка, прогнозирование развития рынка и сбыта продукции фирмы;
- формирование производственной программы, номенклатуры и ассортимента продукции;
- оценка материальных затрат и возможностей поставщиков;
- оценка капитальных вложений в НИОКР, отбор наилучших технологических решений, сравнительная оценка альтернатив;
- выбор варианта организационной структуры фирмы и расчет накладных расходов;
- оценка предполагаемой потребности трудовых ресурсов и расходов на их содержание;
- разработка графика реализации проекта, расчет сметы расходов на реализацию в соответствии с графиком;
- финансово-экономическая оценка проекта и расчет комплекса показателей;
- анализ результатов и выработка решения о стратегии фирмы и целесообразности оцениваемого проекта деятельности.

Разработанное нами методологическое и методическое обеспечение системы расчетов позволяет на их основе создать экономико-математические модели и комплекс программ для ЭВМ, использование которых значительно расширяет возможности выработки целесообразной стратегии фирмы и оперативного решения вопросов управления в ходе реализации проекта, что в конечном итоге снижает риск инвестиций и определяет успех в достижении поставленных фирмой целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. - М.:Изд-во УДН, 1987г.
2. Эклунд К. Эффективная экономика - шведская модель. - М.:Эк-ка, 1991.
3. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. - М., 1989.
4. Болотин Б.М. Эффективность капиталистической экономики. - М., 1990.
5. UNIDO Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. Vienna, UNIDO, ID/206, 1986.