

А. В. Постюшков

**Оценочный менеджмент.  
Формирование стратегии  
хозяйствующих субъектов...**



# **Андрей Владимирович Постюшков**

## **Оценочный менеджмент.**

### **Формирование стратегии**

### **хозяйствующих субъектов**

### **в условиях рынка.**

### **Учебное пособие**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6184392](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6184392)*

*Оценочный менеджмент. Формирование стратегии хозяйствующих субъектов в условиях рынка. Учебное пособие / А. В. Постюшков:*

*Научная книга; Москва; 2009*

### **Аннотация**

В учебном пособии рассматриваются вопросы формирования в современных условиях экономической стратегии промышленных предприятий на основе концепций управления стоимостью и качеством с помощью стратегических методов анализа и оценки. Предлагаются концепции экономического реформирования предприятий и формирования эффективной системы качества в Российской Федерации.

# Содержание

Введение	4
Глава 1	9
1.1. Цель и задачи экономической реформы отечественных предприятий	9
1.2. Оценка основных этапов экономической реформы отечественных предприятий	14
1.3. Особенности современной российской экономики	22
1.4. Основные направления экономической реформы. Центр стратегических реформ предприятий и финансово-экономический паспорт предприятий	28
Глава 2	33
2.1. Место и роль экономической стратегии управлении промышленным предприятием	33
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Андрей Владимирович  
Постюшков  
Оценочный менеджмент.  
Формирование стратегии  
хозяйствующих субъектов  
в условиях рынка**

**Введение**

В условиях рыночной экономики важное значение для предприятия приобретают вопросы формирования и выбора экономической стратегии. По мере экономического реформирования и реструктуризации промышленных предприятий роль стратегического управления в руководстве отдельным предприятием и экономикой страны в целом значительно возрастает. В современных условиях каждое предприятие, руководствуясь действующими законодательными актами, регламентирующими правила ведения хозяйственной деятельности, и складывающейся на рынке конъюнктурой, самостоятельно принимает основополагающие дол-

современные стратегические решения. Анализ хозяйственной практики свидетельствует, что вопросы выработки эффективной стратегии являются в настоящее время наиболее важными проблемами хозяйствующих субъектов. К сожалению, приходится констатировать, что многие отечественные предприятия по объективным причинам до настоящего времени не занимались всерьез вопросами стратегического развития. Функционируя в рыночной среде, они сохраняют стиль и структуру управления, характерные для прежней системы хозяйствования. Только во взаимосвязи и взаимозависимости производственных и экономических стратегических ориентиров хозяйствующие субъекты получают возможность выработки обоснованных управленческих решений.

Многие российские промышленные предприятия не имеют достаточного опыта и соответствующей информационной базы для выработки экономической стратегии своего развития, отсутствуют необходимые методические разработки в данной области исследования.

В настоящее время необходимо принятие на федеральном уровне концепции экономического реформирования отечественных предприятий. Экономическое реформирование предприятий будет успешным и приведет к улучшению его финансово-экономического состояния только в том случае, когда на предприятии будет сформирована и осознана комплексная стратегия его развития, начиная с реструктуриза-

ции системы принятия стратегических, политических, тактических и оперативных решений. Продуманная и прошедшая определенные процедуры утверждения стратегия должна стать основой составления системы бизнес-планов предприятия.

При наличии сложных макроэкономических проблем приоритет рыночных преобразований на современном этапе должен отдаваться экономическому реформированию промышленных предприятий.

В условиях острой конкуренции российского и иностранного бизнеса на рынках России постоянно ощущается острая нехватка современных знаний в сфере управления и новейших подходов к принятию эффективных управленческих решений. В настоящее время большинство российских предприятий не создает добавленную стоимость и не в состоянии финансировать социальные обязательства государства. Многие из них поглощают созданную другими предприятиями стоимость. Сегодня в России нет логической связи между стоимостью акций на фондовом рынке и реальной стоимостью промышленных предприятий. Акции многих предприятий оказались сильно недокапитализированными. Поэтому возникает настоятельная необходимость в разработке теоретических и методологических подходов к выработке управленческих воздействий на бизнес при использовании стоимости предприятия в качестве главного критерия эффективности управления на основе оценочного менеджмента – ме-

менеджмента, ориентированного на стоимость.

Особую актуальность теме настоящего исследования придает насущная необходимость стабилизации экономического положения большинства российских предприятий и их переход на стратегию устойчивого экономического роста на основе концепции управления стоимостью бизнеса.

Теоретико-методологические вопросы управления рассматривались в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Л. И. Абалкин, А. Г. Аганбегян, И. Ансофф, П. Г. Бунич, О. С. Виханский, С. Ю. Глазьев, В. П. Грошев, Б. Г. Клейнер, Ф. Котлер, Д. С. Львов, М. Х. Мескон, М. Я. Петраков, М. Портер, Ф. М. Русинов, Д. Р. Хикс, Е. Г. Ясин. Проблемы стратегического управления, конкурентоспособности и менеджмента качества нашли свое отражение в работах Г. Л. Азоева, Р. Акоффа, Э. Альтмана, А. Аренса, А. Коуда, И. А. Бланка, О. А. Богомолова, Ю. Т. Бубнова, О. И. Волкова, В. В. Гончарова, В. А. Горемыкина, А. П. Градова, К. Друри, В. Т. Денисова, С. А. Жданова, Н. Л. Зайцева, А. Е. Карлика, Э. М. Короткова, Г. А. Краюхина, В. А. Лапидуса, В. М. Ларина, М. А. Лимитовского, В. П. Логинова, О. Г. Макаренко, Р. Г. Маннапова, Ю. П. Миркина, Н. Н. Тренева, Г. Л. Угольников, Ф. Е. Удалова, Э. А. Уткина, Р. А. Фатхутдинова, Н. П. Федоренко, М. Г. Филатова, В. И. Финоина, Д. Хана, А. Ю. Юданова и других. Вопросы теории и практики оценочной деятельности рассматривались в работах В.С. Валдайцева, В.В. Григорьева, П. Дойля, А.П. Кова-

лева, М. Смирта, Е.И. Тарасевича, К. Уолша, М.А. Федотовой и некоторых других.

Вместе с тем приходится констатировать, что в отечественной литературе, применительно к современной российской действительности, указанная проблема разработана далеко не полностью. В частности, в специальной экономической литературе недостаточное внимание уделялось проблеме оценки стоимости предприятия, выступающей в качестве главного критерия выбора экономической стратегии.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы формирования эффективной экономической стратегии промышленного предприятия определили выбор темы учебника.



# **Глава 1**

## **Концепция экономического реформирования предприятий в Российской Федерации**

### **1.1. Цель и задачи экономической реформы отечественных предприятий**

Под предприятием понимается самостоятельный субъект с правами юридического лица, который на основании использования находящегося в его распоряжении имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие играет особую роль в жизнедеятельности современного общества, поскольку служит основным структурообразующим элементом экономики. В нем соединяются трудовые, материальные, финансовые и другие ресурсы. Предприятие является источником удовлетворения потребности общества в товарах и услугах и вместе с тем местом приложения сил большинства трудоспособного населения страны.

К сожалению, в ходе экономических реформ 90-х годов XX столетия в России эта фундаментальная и многогранная роль предприятия не была учтена в полной мере. Резкое изменение социально-экономической среды поставило предприятия в сложное положение, найти достойный выход из которого оказалось не по силам коллективам многих предприятий и их руководителям. В результате большинство производственных предприятий и их структура в целом понесли серьезные потери. В наибольшей степени пострадали крупные промышленные предприятия, аккумулировавшие труд нескольких поколений. В ходе последующих экономических реформ определяющим стал процесс дробления крупных предприятий путем выделения цехов, служб и отделов в самостоятельные хозяйственные единицы. Этот процесс поддерживался действующим приватизационным и антимонопольным законодательством.

Из-за общего промышленного спада и ликвидации системы государственных заказов социально-экономическое положение градообразующих предприятий страны систематически ухудшалось. Микроэкономический потенциал страны оказался на пороге разрушения.

В этих условиях руководители предприятий нуждаются в серьезной методической помощи при принятии управленческих решений и прежде всего при выборе стратегических направлений своей деятельности.

Задача стратегического планирования является одной из

тех, к решению которых как руководители предприятий, так и их предприятия оказались неподготовленными, поскольку в условиях централизованной экономики такие задачи решались в органах административного управления – министерствах, ведомствах, Госплане, а не на уровне товаропроизводителей. Недостаток навыков стратегического мышления у работников и руководителей предприятий, отсутствие опыта стратегического планирования, а также нестабильность социально-экономической среды в сегодняшних условиях делают экономическое поведение предприятий импульсивным, непредсказуемым, нацеленным на краткосрочные и, порой чисто личные интересы, не способствующие выходу экономики страны из кризисного состояния.

Вместе с тем определенное число предприятий смогло успешно сориентироваться в новых рыночных условиях и выйти на путь устойчивого и экономически эффективного развития [47].

Интенсивные процессы дезинтеграции экономики, дезорганизации производства, снижения научно-технического потенциала предприятий и отраслей поставили промышленность, в которой было занято большинство трудоспособного населения страны, в достаточно трудное положение. Государство в определенной степени самоустранилось от координирующей роли в осуществлении системных преобразований в реальном секторе экономики. Не был создан адекватный механизм государственного регулирования экономи-

ки, соответствующий возросшим требованиям сегодняшнего дня.

Концепция реформирования конкретного предприятия должна разрабатываться при активной государственной поддержке.

Главной целью экономической реформы отечественных предприятий является совершенствование их хозяйственного механизма, повышение уровня конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, создание благоприятного социального климата на производстве. Генеральной целью реформирования конкретного предприятия является создание внутренних и внешних условий для его стабильного функционирования и развития в гармоничном взаимодействии с внешней средой. Главная задача реформирования предприятия связана с необходимостью активизации роста его экономического потенциала. Если сейчас большинство российских предприятий не имеют документально подготовленной, обсужденной и принятой комплексной стратегии деятельности и развития, то в результате реализации концепции реформирования большинство предприятий будут иметь такую стратегию.

Продуманная и прошедшая определенные процедуры утверждения стратегия должна стать основой составления системы бизнес-планов предприятия. Без такой основы бизнес-планирование превращается в манипуляцию цифрами и фактами ради очередных попыток привлечения кредитов и

инвестиций. Российской экономической системе требуется не одноразовая стратегия, а система многоуровневого стратегического управления. Современные стратегические разработки должны приобретать статус государственных и затрагивать долгосрочные перспективы развития предприятий.

Основными задачами реформы предприятия являются следующие:

- создание эффективного механизма управления;
- улучшение финансово-экономического состояния;
- четкое разграничение ответственности руководителей, собственников и работников;
- защита прав учредителей (акционеров);
- совершенствование системы информационного обеспечения для принятия эффективных управленческих решений;
- повышение квалификации работников всех уровней и другие.

Для достижения поставленной цели и решения указанных задач на каждом предприятии необходимо создать эффективную систему стратегического анализа, планирования, управления и контроля. Стратегии отдельных предприятий должны интегрироваться (а не просто суммироваться), образуя стратегическую картину отдельных секторов экономики и стратегию экономического развития страны.

## **1.2. Оценка основных этапов экономической реформы отечественных предприятий**

В современных экономических условиях необходим перенос центра тяжести реформ, не на словах, а на деле, с макроэкономического на реальный микроэкономический уровень. Следует отметить, что на протяжении длительного периода времени функционирования экономики отечественных предприятий предпринимались неоднократные попытки осуществления экономической реформы. Основные этапы развития экономики СССР и Российской Федерации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Основные этапы реформирования экономики страны

Период	Ключевые события периода	Преобладающий тип управления	Основные самостоятельные экономические агенты	Условное наименование периода
1	2	3	4	5
Начало 40-х -- конец 50-х годов	Реформа управления 1940 -- 1941 гг.	Централизованное	Государство	Экономика государства
Конец 50-х -- середина 60-х годов	Хозяйственная реформа 1957 г.	Региональное	Экономические районы, совнархозы	Экономика регионов
Середина 60-х -- середина 70-х годов	Экономическая реформа 1965 г.	Отраслевое	Отраслевые министерства	Экономика отраслей
Середина 70-х -- середина 80-х годов	Реформа управления промышленностью 1973 г., генеральные схемы управления промышленностью	Подотраслевое	Главные управления министерств, всесоюзные промышленные объединения	Экономика подотраслей
Середина 80-х -- 1992 г.	Перестройка 1985 г.	Заводское	Крупные предприятия, объединения	Экономика крупных предприятий
1992 -- 1993 гг.	Приватизация 1991 г.	Цеховое	Малые предприятия, выделившиеся из крупных	Экономика малых предприятий
1993 -- 1999 гг.	Чековая, послечековая приватизация	Индивидуальное, коллективное	Руководители предприятий, подразделений и физические лица	Экономика физических лиц

Из табл. 1.1. видно, что в последнее время экономика предприятий в Российской Федерации функционировала в рамках концепции «экономики физических лиц». Согласно этой концепции основными агентами рыночных экономических отношений являются не предприятия, организации или учреждения (в т. ч. органы власти и управления), а в первую очередь физические лица, имеющие возможность принимать решения от имени соответствующих объектов. Свободная конкуренция предприятий в сфере предложения и спроса товаров и услуг как одно из условий эффективной рыночной экономики уступает место сговору или противоборству физических лиц, иногда приобретающим

криминальную окраску. В ходе децентрализации управления, после разрушения большей части организационно-институциональных и общественных структур, производственное предприятие осталось практически единственным целостным, организационно и юридически устойчивым функциональным элементом в социально-экономической структуре общества. На плечи предприятия лег весь груз экономической и социальной ответственности, который раньше распределялся по множеству вертикальных и иных властных органов и организаций. Одновременно в страну хлынул поток зарубежных товаров, многократно усиливший конкурентное давление на отечественное предприятие. К тому же руководители предприятий лишились методической поддержки в вопросах управления и планирования в новых условиях, поскольку прежние разработки безнадежно устарели, а новые, как правило, слепо копировали западные методики, непригодные для переходной экономики нашей страны. Неудивительно, что в этих условиях многие предприятия оказались на грани выживания, а их менеджмент претерпел болезненную трансформацию. Между тем ликвидация значительной части производственных предприятий могла привести не только к разрушению отечественной экономики, но и к серьезнейшим и долговременным социальным последствиям для страны.

Характерными чертами этой экономической модели являются:



– увеличивающийся разрыв между личными интересами руководителей, с одной стороны, интересами трудовых коллективов предприятий, с другой стороны, и, с третьей стороны, объективно наилучшими и наиболее эффективными для данного предприятия способами реализации его рыночных возможностей, а также конфликтные пути разрешения этих противоречий;

– резкие различия в оплате труда для различных категорий работников предприятия;

– существенные противоречия между краткосрочными и долгосрочными интересами экономических субъектов хозяйствования в сторону краткосрочных интересов, вызванные нестабильностью социально-экономической среды;

– ограничение свободной рыночной конкуренции, создание труднопреодолимых отраслевых и региональных барьеров для вхождения на рынок;

– определенная криминализация экономических отношений, перенос отношений между предприятиями в сферу отношений между физическими лицами, внесудебные способы разрешения конфликтов, несоответствие между товарными и финансовыми потоками;

– неэффективность использования большинства ресурсов с общегосударственной точки зрения.

Экономические отношения между физическими лицами существовали всегда и будут существовать при любой экономической системе. Однако, если они носят основополага-

ющий характер, становятся полномасштабным заменителем экономических отношений между юридическими лицами, имеет смысл характеризовать данную экономическую систему как «экономику физических лиц».

Данный тип экономики является неслучайным промежуточным звеном на пути рыночных реформ последних лет, а закономерным, хотя, возможно, и недолговременным результатом сравнительно длительного процесса институциональных изменений. Вместе с тем наступление этой фазы общественного развития не было неотвратимым. Наоборот, в определенной мере оно было спровоцировано решениями, принятыми в ходе макроэкономических реформ и, в особенности, идеологическим обеспечением этих решений. Сознательное ослабление государственного аппарата, разрушение его жизнеобеспечивающих функций, непонимание истинной роли частной собственности в современной экономике и преувеличение роли пресловутого «чувства хозяина» в повышении эффективности производства и обращения, поспешная приватизация не только производства, но и его управленческой, социальной и экономической инфраструктуры привели к чрезмерному обособлению частных и общественных интересов, подрывающих порой саму возможность необходимого для жизни страны общественного компромисса.

После разрушения управленческой вертикали внешняя составляющая оценки деятельности руководителя самостоя-

тельного предприятия практически исчезла. Влияние оценки со стороны коллектива, и раньше не игравшее особой роли, в условиях расширения полномочий директора также свелось к минимуму. Приоритетными стали личные интересы субъекта хозяйствования. Выяснилось, что в условиях экономического спада удовлетворение этих интересов совсем не обязательно связано с эффективностью уставной деятельности предприятия и может быть обеспечено путем использования служебных полномочий в индивидуальных целях. При этом весьма относительной оказалась и ценность самого поста генерального директора крупного предприятия, поскольку такой же титул мог носить и руководитель малого предприятия, состоящего из двух-трех работников. Интересы руководителей предприятий как физических лиц стали все чаще входить в противоречие с интересами возглавляемых ими юридических лиц и в условиях личной бесконтрольности стали определяющими. Таким образом, быстро миновав этап «экономики малых предприятий», народное хозяйство вошло в фазу «экономики физических лиц».

В соответствии с концепцией реформирования наиболее вероятным представляется следующий этап – группировка экономических субъектов, возникновение новых коллективов, объединенных общими экономическими интересами. Возможны два основных варианта дальнейшего хода событий. В первом варианте при сохранении и углублении разрыва между руководством и коллективами предприятий

результатом группировки станет создание горизонтальных структур, легально или негласно объединяющих руководителей предприятий, федеральных и муниципальных чиновников соответствующего уровня. Второй вариант связан с преодолением раскола в коллективах предприятий, сближением общественных и личных интересов, созданием вертикально интегрированных и экономически эффективных объединений типа финансово-промышленных, торгово-промышленных и научно-промышленных групп, альянсов предприятий (альянс – новый компонент глобальной рыночной стратегии предприятий). Первый путь ведет к дальнейшей криминализации экономики, переходу от «экономики физических лиц» к некой «экономике криминальных групп» с усилением монополизма, насильственным ограничением свободной конкуренции и в конечном счете воцарением тоталитаризма. Второй вариант означает консолидацию общества, развитие демократических начал в управлении экономикой на всех уровнях, сближение государственных, общественных и личных интересов при определенном взаимном и добровольном их самоограничении. Именно в этом варианте было бы реализовано стремление к социально ориентированной рыночной экономике. Желательным был бы скорейший переход от разрушительных для общества тенденций «экономики физических лиц» не к состоянию «экономики предприятий», а к новой рыночной стратегии, в которой основными экономическими субъектами стали бы относительно обособленные

комплексы самостоятельных предприятий.

Таким образом, в настоящее время необходимо принятие концепции долгосрочного развития отечественных предприятий на 2002–2010 гг., направленной на переход к следующему этапу: от экономики физических лиц к экономике финансово-промышленных групп. В настоящее время должна быть разработана модель экономического роста рыночной стоимости бизнеса предприятий и достижения социального партнерства, концепция предприятия как своеобразного интегратора – целостного экономического субъекта, объединяющего во времени и пространстве разнообразные социально-экономические процессы с целью повышения эффективности производства. Эта концепция должна не только объединить положительные черты предыдущих концепций, но и многократно усилить их действие.

## **1.3. Особенности современной российской экономики**

Реформирование промышленных предприятий является в настоящее время ключевым этапом развития экономической реформы. Подавляющее большинство этих предприятий было создано в 20—50-х гг. и характеризуется не только устаревшими основными фондами, но и не соответствующими новым условиям структурой управления и системой внутрифирменных организационно-технологических взаимодействий. Одной из наиболее важных проблем является состояние менеджмента, промышленных предприятий. На предприятиях накопилось много проблем, часть из которых была унаследована от административно-командного периода управления, часть возникла в последнее десятилетие. Эти проблемы начинают приобретать неразрешимый характер и ставят под угрозу существование предприятий и отечественной экономики в целом. Промедление в решении этих проблем недопустимо. Поэтому если раньше основным направлением реформ было изменение среды функционирования предприятий, то сейчас настало время реформирования самих предприятий.

Эта задача должна решаться в первую очередь самими предприятиями. Однако большинство из них не может, а некоторые не хотят проводить реструктуризацию в нужном

направлении. Прибыльные предприятия обычно считают это излишним, а убыточные – невозможным. Объективно говоря, в современных условиях лишь незначительное число предприятий в состоянии самостоятельно осуществить реформирование.

Основным выходом из создавшегося положения было бы проведение четко спланированной системы федеральных и региональных мероприятий по реформированию российских предприятий. По существу, речь идет о широко-масштабной федеральной программе, требующей серьезной проработки и мощных усилий по ее проведению. Суть программы – модернизация и реформирование предприятий, направленные на приведение их функциональных возможностей в соответствие с потребностями современной экономики. Концепция экономических реформ предприятия должна учитывать особенности и проблемы современной экономики.

*Особенности отечественной экономики до начала процесса перестройки:*

- отсталая технологическая структура гражданского сектора экономики, низкая конкурентоспособность отечественной продукции, товаров, работ, услуг;
- относительно высокая доля крупных промышленных предприятий;
- высокий уровень монополизма (в некоторых отраслях

промышленности);

- низкая цена рабочей силы (трудовых ресурсов);
- высокий уровень образования работников;
- неразвитость горизонтальной инфраструктуры рынка, наличие преимущественно вертикальных связей;
- крайне медленное перепрофилирование производства на выпуск новых, пользующихся спросом, высококачественных изделий;
- относительно низкий уровень экономической культуры всего населения;
- высокий уровень скрытой безработицы;
- малочисленность среднего класса.

Все перечисленные особенности экономика России унаследовала от экономики СССР.

*После первых лет перестройки к ним добавились новые:*

- приобретение руководителями государственных предприятий прав распоряжаться доверенным им имуществом без ответственности перед собственником;
- возникновение и расширение легального негосударственного сектора экономики;
- разрушение системы хозяйственного управления, размывание полномочий принятия решений, децентрализация и дерегулирование;
- разрыв хозяйственных связей;
- резкое снижение эффективности всей хозяйственной



системы;

- рост стартовых издержек, необходимых для начала нового производства, резкое снижение уровня безопасности бизнеса.

*Специфические условия исторического развития экономики России:* огромные территории, разрозненность населенных пунктов, сезонность, суровый климат; сильная роль государства, вера в него, сильное влияние религии; генетическая предрасположенность к системному использованию хозяйственного планирования [47].

Таким образом, переход к рыночным отношениям проходил на базе экономики особого рода, обладающей своими характерными чертами. К этим особенностям экономической ситуации следует добавить нарастание кризисных явлений, неплатежеспособность экономики и другие.

Следует отметить отсутствие четкой и ясной концепции реформирования и стратегических преобразований экономики предприятий.

Рассматривая наиболее острые проблемы предприятий в настоящее время, следует выделить прежде всего следующие проблемы, без решения которых невозможно проведение их радикально-экономической реформы:

- ориентация на краткосрочные результаты деятельности в ущерб средне- и долгосрочным, отсутствие стратегического подхода к деятельности предприятия;

- отсутствие на предприятиях комплексных средне- и долгосрочных рабочих планов;
- недостаточное знание текущего и прогнозного состояния рынка, необходимость высоких затрат усилий и ресурсов для ориентации на рынке, поиск платежеспособных покупателей и поставщиков недорогого сырья и материалов;
- неготовность предприятия к изменениям спроса, появлению на рынке высокотехнологичной и качественной конкурентной продукции;
- отсутствие гарантированной системы государственных заказов;
- снижение квалификации персонала, старение основных фондов и технологий, падение технологической дисциплины;
- снижение трудовой мотивации работников, престижа рабочих и инженерно-технических профессий;
- неэффективность использования имеющихся в распоряжении ресурсов;
- высокая степень расхождения оперативных интересов менеджмента и коллектива при возрастании объема власти руководства, преобладание личных интересов менеджеров, противостояние между руководством и коллективом;
- слабое влияние общества на деятельность предприятия, в частности слабость акционерного влияния на решения, принимаемые на предприятии;
- низкая степень вертикальной интеграции;

– возрастающее несоответствие между структурой производства, структурой спроса на продукцию и структурой предложения факторов производства.

В настоящее время задачи стабилизации и развития реального сектора экономики не могут быть решены только за счет изменения внешней среды функционирования предприятий. Ключевым элементом современного этапа реформ должно стать реформирование самих предприятий.

Реформирование предприятия – результат согласованных действий его руководителей, собственников, работников при координирующей, направляющей и стимулирующей роли государства. Государству необходимо разрабатывать и осуществлять микроэкономическую политику, одним из основных элементов которой является комплекс мер по реформированию предприятий. Микроэкономическая политика государства должна разрабатываться в согласовании с макроэкономической политикой.

## **1.4. Основные направления экономической реформы.**

### **Центр стратегических реформ предприятий и финансово- экономический паспорт предприятий**

Перенос центра тяжести экономических реформ с макроэкономического на микроэкономический уровень вызывает необходимость разработки ряда первоочередных мероприятий: совершенствование механизма законодательного регулирования предпринимательской деятельности; стимулирование процесса создания финансово-промышленных, торгово-промышленных, научно-промышленных групп и альянсов предприятий; создание механизма, обеспечивающего стабильность и прозрачность отношений собственности; повышение инвестиционной привлекательности предприятий; использование особых форм государственной поддержки и государственного контроля за ключевыми предприятиями отраслей, выпускающими продукцию современного мирового уровня; создание комплексной системы государственного регулирования рынка корпоративных ценных бумаг; создание института лицензирования высшего управленческого персонала, института «управленческого аудита» – провер-

ка обоснованности решений, принимаемых руководителями предприятия; лицензирование, сертификация и аттестация профессиональных бухгалтеров в рамках перехода на международную систему бухгалтерского учета и отчетности; сосредоточение усилий на модернизации процедуры банкротства; разработка типовой формы финансово-экономической стратегии предприятия и включение ее в состав годовой бухгалтерской отчетности; постепенное сближение бухгалтерского, налогового и управленческого учета; инвентаризация и рыночная оценка имущественного комплекса (бизнеса) предприятий и переход к налогообложению недвижимого и движимого имущества по их рыночной стоимости; создание на предприятии развитой информационной инфраструктуры; развитие системы консалтинга в области управления качеством, сертификация предприятий; рационализация и аттестация рабочих мест в рамках системы научной организации труда; создание реестра российских предприятий и их паспортизация.

Основным органом, координирующим ход проведения экономической реформы российских предприятий в 2002–2010 гг., является Центр стратегических реформ предприятий (Центр реформ предприятий). Деятельность Центра реформ предприятий направлена на повышение социально-экономической эффективности деятельности российских предприятий. Он разрабатывает методические рекомендации и другие необходимые документы для проведе-

ния стратегического реформирования предприятий, типовую форму финансово-экономической стратегии, разрабатывает и регулярно публикует сводные рейтинговые оценки предприятий; участвует в процессе лицензирования высшего управленческого персонала и профессиональных бухгалтеров, в процессе лицензирования юридических лиц – конкурсных арбитражных управляющих, в процедуре финансово-экономического оздоровления перед возможной процедурой банкротства, в процессе аттестации рабочих мест предприятий; осуществляет ведение экономического реестра предприятий, паспортизацию предприятий и отслеживает основные экономические показатели их деятельности; координирует процесс инвентаризации и рыночной оценки имущественного комплекса предприятий. Центр выступает с законодательной инициативой по вопросам реформирования предприятий.

Разработка стратегии социально-экономического развития предприятия должна осуществляться на прочном фундаменте информационного и учетно-аналитического обеспечения. Систему информационного обеспечения составляют данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности, разнообразная маркетинговая рыночная информация. Однако многие экономические показатели и данные для их расчета находятся в различных, не связанных в единую систему, учетных регистрах. Данные бухгалтерского и налогового учета часто не совпадают, а сами бухгалтерские

оценки активов и обязательств предприятий отличаются от реальной рыночной стоимости. Действующая система информационного обеспечения нуждается в совершенствовании и реформировании.

Для координации и обобщения учетно-аналитической информации о предприятии целесообразно использовать сводный документ – финансово-экономический паспорт предприятия. Идея паспортизации уже была с успехом апробирована в экономике нашей страны. В 70-е годы промышленные предприятия уже составляли производственно-технической паспорт предприятия. В современных экономических условиях финансово-экономический паспорт необходим.

Финансово-экономический паспорт предприятия является основным документом для осуществления стратегического анализа, планирования, управления и контроля. Полная паспортизация предприятия проводится один раз в три года в сроки, установленные Центром реформ предприятий. Заполнение форм паспорта производится в строгом соответствии с инструкцией по его заполнению. Персональную ответственность за правильность данных паспорта несут директор и главный бухгалтер предприятия. Руководители предприятий обязаны в период между паспортизациями ежегодно предоставлять вкладные листы к паспорту со всеми существенными изменениями и дополнениями.

Хотя работа по составлению паспорта и будет требовать определенных затрат, но экономически эффект от этого ме-

роприятия гораздо выше.

Экономическая политика государства была радикальна только в макроизмерении, а в области институциональных преобразований на микроуровне имела половинчатый, компромиссный характер – недостаточно эффективные формы и методы приватизации, отсутствие необходимой реформы социального сектора и трудовых отношений и т. п.

Проведение радикальной экономической реформы предприятий на современном этапе развития в рамках механизма стратегического управления, ориентированного на стоимость, позволит в ближайшее время существенно увеличить экономический потенциал отечественных предприятий и повысить уровень их конкурентоспособности.

Комплексная поэтапная реализация мероприятий, предусмотренных настоящей концепцией, позволит экономике нашей страны перейти на режим устойчивого экономического роста и социального благополучия.

Для дальнейшего развития российской экономики имеются уникальные территориально-природные условия, обеспеченность ресурсами, мощная производственная база, образовательно-культурный потенциал, прорывы в области высоких технологий и другие необходимые условия, являющиеся основой высокоэффективного менеджмента и бизнеса.



# **Глава 2**

## **Методика формирования экономической стратегии промышленных предприятий**

### **2.1. Место и роль экономической стратегии управления промышленным предприятием**

В условиях централизованного управления экономикой страны стратегическое управление отдельным предприятием не входило в компетенцию его управленческого аппарата. Предприятию была отведена роль простого исполнителя решений, принимаемых на вышестоящем уровне. В условиях рыночных отношений, самостоятельности, ответственности предприятий за результаты своей деятельности возникает объективная необходимость определения тенденций изменения экономического состояния организации, ориентации в экономических возможностях и перспективах, оценки экономического положения других хозяйствующих субъектов. Предприятие нуждается в выработке экономической страте-

гии. В современных условиях каждое предприятие самостоятельно, руководствуясь действующими законодательными актами, регламентирующими правила ведения хозяйственной деятельности, и складывающейся на рынке конъюнктурой, принимает основополагающие, долговременные стратегические решения. Под экономической (финансово-экономической) стратегией понимают генеральную перспективную программу рационального использования имеющихся ресурсов, направленную на обеспечение роста рыночной стоимости предприятия, устойчиво высокой прибыли (высокого курса акций), роста портфеля заказов, сохранения ликвидности и приемлемого уровня риска. Экономическая стратегия направлена прежде всего на обеспечение экономической устойчивости предприятий. Таким образом, экономическая стратегия предприятия – это программа обеспечения предприятия необходимыми ресурсами и, следовательно, программа достижения нормальной экономической устойчивости в целях оптимизации получаемой прибыли и рыночной стоимости бизнеса. Это и является главной стратегической экономической целью предприятия. Эффективная и четко определенная хозяйственная стратегия делает предприятие сильным и устойчивым в финансовом отношении конкурентом на рынке.

Термин «стратегия» пришел в экономику из военного дела, где он означает искусство и науку управления крупными воинскими соединениями в длительных военных кампаниях

[35, 107]. Понятие стратегии, взятое из военного лексикона, обозначает планирование и проведение в жизнь генеральной линии, связанной основной целью, исследование и комбинирование всех доступных средств и методов. В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер и подходов. В рыночной экономике стратегический подход является необходимым условием существования организации, поскольку только он позволяет организации осознанно принять на себя приемлемый уровень риска и обеспечить ее рост и высокую доходность на значительном временном интервале. В рыночной экономике предприятиям нужна система основных и дополнительных целей, средств их достижения и критериев оценки.

Однако большинство российских предприятий в настоящее время не имеют достаточного опыта и соответствующей информационной базы для выработки стратегии. Отсутствуют и необходимые методические разработки в данной области исследования. В этих условиях практическая деятельность должна быть сосредоточена на кропотливой аналитической работе, определении стратегических проблем с последующей выработкой общей и функциональных стратегий.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.