

Рассматривая реформирование, реструктуризацию и адаптацию предприятий к новым условиям хозяйствования и их развитие в этих условиях, необходимо отметить проблемы совершенствования управления процессом реформирования и развития предприятий через подготовку персонала и, прежде всего, повышения квалификации менеджерского корпуса на предприятиях. Главными компонентами современного подхода к совершенствованию управления через подготовку кадров являются многоуровневая организация подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов предприятий на всех уровнях (на республиканском и отраслевом, а также непосредственно на предприятиях) с учетом определения направлений и программ их подготовки применительно к рыночной экономике.

**Заключение.** Конструктивное разрешение рассмотренных проблем требует серьезных направленных исследований и принятия соответствующих решений на каждом предприятии. Тем не менее можно сформулировать следующие общие предложения:

- реформирование и реструктуризацию предприятий необходимо проводить, используя в качестве аргументов для принятия инвестиционных решений экономические критерии эффективности реализации соответствующих программ их развития. При этом

необходимо повысить ответственность и соответствующее стимулирование управленческого персонала за достижение конкретных показателей экономической эффективности деятельности предприятий, в том числе результатов реструктуризации;

- необходимо обеспечить подготовку управленческого персонала, ориентированного на эффективную работу предприятий в новых условиях. Программы такой подготовки не должны быть связаны с устаревшей организационной структурой конкретных предприятий;
- необходимо формирование инфраструктуры на республиканском и отраслевом уровнях, позволяющей предприятиям профессионально применять методы и механизмы эффективного управления, используя квалифицированных экспертов и консультантов в повседневной практике.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2011. – 640 с.
2. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий, проблемы и пути достижения. – Минск: МИУ, 2011.

*Материал поступил в редакцию 27.05.13*

#### BUDURYAN T.A., ZAKHARCHUK T.D. Security problems of strategic change at the enterprise in its reform

Identify areas of reforming and restructuring the enterprise, as well as improve the economic efficiency of its activities related to the analysis of specific goals and challenges. In analyzing these issues, regardless of ownership specific company focus should be on identifying and organizing the implementation of changes that can change its position in the market.

УДК 65.012.2(075)

**Протасова Л.В.**

### МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧЕТОМ ИХ ОТРАСЛЕВОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

**Введение.** В практике стратегического планирования для определения стратегий функционирования и развития предприятий широко применяется матричный подход. «Матрица – это модель, которая может быть построена на основе любых показателей. Наибольшее распространение получили двумерные матрицы, с помощью которых предприятия или продукция могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темп роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность рынка и др.» [6, с. 1]. Считаем, что учет только факторов, касающихся товаров, рынков, конкурентной позиции предприятия и его конкурентоспособности, ограничивает возможности поиска альтернатив развития предприятия. Стратегически важным является поиск путей развития именно с учетом сферы хозяйственной деятельности, то есть в пределах отраслевой цепочки создания ценности, что представляет собой «совокупность связанных друг с другом видов деятельности, в ходе которых создается ценность» [5, с. 96]. Это требует разработки новых инструментов определения направлений развития, успешное внедрение которых, в свою очередь, обеспечит конкретизацию вектора развития предприятия, в соответствии с которым будут разрабатываться стратегические альтернативы и осуществляться выбор оптимальной стратегии развития.

Особую актуальность матричный подход получил среди ученых и практиков западных стран, в частности первая матрица была предложена в 1960-х годах Бостонской консалтинговой группой. Результаты применения приобретенного опыта разработки матриц на практике обеспечили определение их позитивных и негативных сторон, что является толчком к разработке рекомендаций по закреплению преимуществ существующих матриц и избежания недостатков при разработке новых подходов к их построению. Результаты исследования цепочки создания ценности, что стали основой разработки методических подходов к ее

оценке и анализу, представлены в работах таких ученых, как М. Портер, С. Левицки, Дж. Дэвид Хангер, Томас Л. Уилен и др.

Дальнейших исследований требует разработка подходов к определению направлений развития предприятий с учетом их отраслевой принадлежности, в частности для предприятий молокоперерабатывающей отрасли, изучение особенностей стратегического планирования развития которых является предметом наших исследований.

Целью написания статьи является: разработка модели определения стратегического направления развития молокоперерабатывающих предприятий с учетом их отрасли на основе матричного подхода, раскрытие особенностей ее практического применения; определение в соответствии с предложенной моделью стратегических альтернатив развития.

Модель определения стратегического направления развития предприятий с учетом их отраслевой принадлежности представляет собой способ обоснованного выбора вектора развития. Важность использования матричного подхода при разработке модели обусловлена тем, что матрица дает возможность структурирования, обобщения, наглядного отображения результатов оценки и анализа отрасли и исследуемого молокоперерабатывающего предприятия и выбора перспектив развития. При разработке модели нами учтены позитивные и негативные стороны матриц, обобщенные в [4, с. 384–385]. Так, преимуществами предложенной модели выбора направления стратегического развития молокоперерабатывающего предприятия являются:

- структурирование и обобщение результатов стратегического анализа среды хозяйствования, а именно: микросреды на основе оценки и анализа особенностей функционирования и развития отрасли и сил отраслевой конкуренции путем определения ключевых факторов успеха отрасли в разрезе составляющих цепочки создания ценности; определение места исследуемого

*Протасова Лариса Валерьевна, преподаватель кафедры менеджмента Житомирского государственного технологического университета, Украина.*

Таблица 1. Обоснование путей преодоления негативных сторон матричных моделей

Негативные стороны	Пути преодоления
Некоторые матрицы связаны с определением рангов показателей – это свидетельствует о существенном влиянии субъективного характера, снижает объективность матричного анализа	Ключевые факторы успеха отрасли выражаются совокупность количественных и качественных показателей. Ранги этих показателей определяются на основе данных стратегического анализа – это обеспечивает как актуальность выбранного показателя, так и его значение.
Большинство матриц имеют статический характер	Методика построения модели обеспечивает ее динамизм за счет возможности корректировки набора возможных стратегических альтернатив по мере изменения условий функционирования и развития отрасли, рынка и, соответственно, исследуемого молокоперерабатывающего предприятия.
Большинство матриц предлагают альтернативные стратегии – это значительно усложняет процесс формирования и выбора стратегий	Альтернативные стратегии разработаны в разрезе составляющих цепочки создания ценности. Выбор стратегий из числа альтернативных осуществляется в соответствии с логикой выбора перспективных направлений движения в пределах цепочки создания ценности путем горизонтальной / вертикальной интеграции.
Использование двумерных матриц не обеспечивает охват всех важных факторов при формировании окончательного варианта стратегии	Анализ предприятия и отрасли не ограничивается четким перечнем факторов (показателей). Предусмотрено определение и отбор тех ключевых факторов успеха отрасли в разрезе составляющих цепочки создания ценности, которые являются актуальными на момент анализа.
Построение некоторых матриц требует серьезных усилий	Частичное ослабление действия данного недостатка обеспечено путем усовершенствования методики разработки матрицы, а не упрощения модели, что приведет к снижению ее результативности.

Источник: составлено автором по данным [4] и собственных исследований

предприятия в цепочке создания ценности; определение тех факторов макросреды, что формируют условия развития отрасли, субъектов микросреды и исследуемого предприятия;

- перечень альтернативных стратегий, в соответствии с возможными направлениями развития предприятия;
- обеспечение обоснованного выбора стратегии развития предприятия за числа альтернативных путем определения направления вертикальной / горизонтальной интеграции в цепочке создания ценности и развития тех компетенций предприятия, которые обеспечат успех реализации такой стратегии;
- установление стратегических приоритетов формирования и развития ресурсного потенциала, являющегося основой реализации выбранной стратегии.

Пути преодоления (ослабления действия) негативных сторон существующих матриц в соответствии с моделью определения стратегического направления развития представлены в таблице 1.

Основу матрицы модели определения стратегического направления развития молокоперерабатывающего предприятия, что состоит из формы 1 и формы 2 (рис. 1), формируют составляющие отраслевой цепочки создания ценности и ключевые факторы успеха отрасли.

В соответствии с результатами, представленными в [1, с. 125–126], к основным этапам цепочки создания ценности молокоперерабатывающими предприятиями следует отнести: материально-техническое обеспечение, технологический процесс, реализацию готовой продукции; НИОКР.

Ключевые факторы успеха – это те переменные, которые могут в значительной степени повлиять на общие конкурентные позиции компаний конкретной отрасли ... Именно они определяют возможность компании успешно функционировать в своей отрасли. Чаще всего их представляют в виде экономических и технологических характеристик отрасли и считают конкурентным оружием, используемым фирмами при разработке стратегий [5, с. 78]. На практике для обобщения исследований ключевых факторов успеха используется отраслевая матрица. «В этой матрице каждому фактору, исходя из важности для будущего отрасли, присваивается весовой коэффициент. Матрица также определяет, насколько хорошо разные конкуренты отрасли реагируют на каждый такой фактор» [5, с. 78].

Каждой отрасли присущи свои ключевые факторы успеха. Характерные для молокоперерабатывающей отрасли ключевые факторы успеха следует обобщить согласно с подходом к классификации групп таких факторов, приведенной в [3, с. 89–94]:

1. Ключевые факторы успеха, которые зависят от технологии (качество проведенных научно-исследовательских работ; возможность инноваций в производственном процессе; возможность разработки новых товаров; степень овладения существующими технологиями).

2. Ключевые факторы успеха, касающиеся производства (низкая себестоимость продукции; качество продукции; высокая степень использования производственных мощностей; высокая производительность труда).
3. Ключевые факторы успеха, касающиеся реализации продукции (широкая сеть оптовых дистрибьюторов; наличие точек розничной торговли; низкие расходы по реализации).
4. Ключевые факторы успеха, касающиеся маркетинга (высокая квалификация сотрудников отдела реализации; аккуратное исполнение заказов покупателей; искусство продаж).
5. Ключевые факторы успеха, которые принадлежат к профессиональным навыкам (особый талант руководителя; ноу-хау в области контроля качества; степень овладения определенной технологией; умение создавать эффективную рекламу).
6. Ключевые факторы успеха, связанные с организационными возможностями (уровень информационных систем; способность быстро реагировать на рыночную ситуацию; большой опыт и ноу-хау в области менеджмента).
7. Другие ключевые факторы успеха (положительный имидж; доступ к финансовым рынкам и др.).

Информационный базис построения модели определения стратегического направления развития предприятия формируется на основе результатов стратегического анализа, в соответствии с которыми осуществляется обоснованный выбор направления его развития. С этой целью, в форме 1 в части А определяется существующая позиция молокоперерабатывающего предприятия в отраслевой цепочке создания ценности.

Форма 2 заполняется следующим образом:

- на пересечении соответствующей составляющей цепочки и соответствующего фактора успеха вписываются отличительные компетенции исследуемого предприятия;
- в соответствии с результатами исследования конкурентов, на пересечении соответствующей составляющей цепочки и фактора успеха вписываются отличительные возможности конкурентов.

На основании обобщенной аналитической информации в форме 1 (часть А) и форме 2 осуществляется выбор вектора стратегического развития молокоперерабатывающего предприятия путем определения направления горизонтальной и / или вертикальной интеграции предприятия в отраслевой цепочке создания ценности.

Возможности горизонтальной и/или вертикальной интеграции предварительно обсуждаются в процессе стратегического анализа внешней и внутренней среды, а четко определяются и конкретизируются как векторы развития, с учетом сильных, нейтральных, слабых сторон предприятия, возможностей и рисков, что определяются на основе отличительных компетенций конкурентов, именно в форме 1

Форма 1

		А	Б	В	
		Место предприятия в отраслевой цепочки создания ценности	Направление дальнейшего развития	Программы формирования и развития ресурсного потенциала	
Составляющие отраслевой цепочки создания ценности	Материально-техническое обеспечение		←	←	
	Технологический процесс	→	←	←	
	Реализация продукции	собственная сеть		←	←
		розничная торговля		←	←
	Научно-исследовательская работа		←	←	

Форма 2

		Отраслевые факторы успеха, касающиеся:						
		организационных возможностей	профессиональных навыков	маркетинга	технологии	производства	реализации продукции	другие
Составляющие отраслевой цепочки создания ценности	Материально-техническое обеспечение							
	Технологический процесс							
	Реализация продукции	собственная сеть						
		розничная торговля						
	Научно-исследовательская работа							

Рис. 1. Модель определения направления развития молокоперерабатывающего предприятия

(часть Б). Выполнение выбранной стратегии обеспечивается путем обоснования направлений формирования ресурсного потенциала развития – часть В формы 1.

Успешность проведения стратегического анализа и использования его результатов при заполнении модели зависит, в первую очередь от возможности обеспечения взаимосвязанного исследования внешней и внутренней среды хозяйствования и способа обобщения результатов стратегического анализа.

Подытоживая вышесказанное, считаем, что предложенная модель определения стратегического направления развития молокоперерабатывающего предприятия обеспечивает:

- конкретизацию ключевых факторов успеха в отрасли в разрезе составляющих цепочки создания ценности, выяснение степени освоения ключевых факторов успеха конкурентов;
- отображение исходной позиции предприятия в отраслевой цепочке создания ценности, которая обусловлена имеющимися компетенциями предприятия, приобретение которых является результатом освоения конкретных ключевых факторов успеха отрасли;
- определение ключевых факторов успеха отрасли, которые необходимо освоить (с учетом сильных сторон предприятия) для обеспечения эффективного функционирования и развития в отрасли;



Рис. 2. Рекомендуемые стратегии развития молокоперерабатывающих предприятий в соответствии с отраслевой цепочкой создания ценности

- выяснение вектора развития предприятия путем определения направления горизонтальной и/или вертикальной интеграции и выбора стратегии развития из числа альтернативных;
- определение программ формирования и развития ресурсного потенциала реализации выбранной стратегии развития.

В соответствии с моделью выбора стратегического направления развития молокоперерабатывающих предприятий, в разрезе составляющих цепочки создания ценности нами предлагаются следующие стратегии:

- I. Стратегии развития сырьевой базы:
  - а) стратегия кооперации;
  - б) стратегия развития существующих источников поступления молока-сырья.
- II. Стратегии развития производства:
  - а) стратегии расширения активности предприятия (определены на основе базовых стратегий роста предприятия, представленных в [2, с. 158]):
    - стратегия расширения активности предприятия «в ширину» – производство продукции новых номенклатурных позиций, новых видов молочной продукции в рамках существующей номенклатуры;
    - стратегия расширения активности предприятия «количественно» – рост объемов производства продукции в рамках существующих номенклатурно-ассортиментных позиций предприятия;
    - стратегия расширения активности «в глубину» – сегментация рынка с целью реализации продукции новым группам потребителей на существующих рынках;
    - стратегия расширения активности «сквозь границы» – выход на новые рынки;
  - б) стратегия технологического развития.
- III. Стратегии развития каналов реализации:
  - а) стратегия развития сотрудничества с торговыми посредниками;
  - б) стратегия создания/расширения собственной торговой сети.
- IV. Стратегия внедрения НИОКР.

На рис. 2 отражена зависимость указанных стратегий – стратегии развития сырьевой базы и внедрения НИОКР являются подчиненными стратегиями развития производства, стратегии развития каналов реализации подчиняются стратегиям расширения активности предприятия.

Итак, стратегии развития производства формируют первую группу стратегических альтернатив; стратегии развития сырьевой базы – вторую; стратегии внедрения НИОКР и развития каналов реализации – третью и четвертую группы соответственно. Такая очередность не говорит о важности первых или второстепенности последних. Первой

группой стратегических альтернатив избраны стратегии развития производства потому, что исходной позицией – «центром тяжести» [5, с. 98] – в цепочке создании ценности каждого молокоперерабатывающего предприятия, разумеется, является технологический процесс.

Ключевыми в совокупности стратегий развития производства являются стратегии роста предприятия путем расширения его активности, которые охарактеризованы в [2, с. 158]. В указанном источнике, основные базовые стратегии роста предприятия рассматриваются как обособленные, и обосновывается выбор одной из четырех возможных. Использование указанных стратегий роста в модели определения стратегического направления развития молокоперерабатывающих предприятий требует обеспечения, в первую очередь, возможности их внутренней комбинации и сочетания со стратегиями второй, третьей и четвертой групп стратегических альтернатив. Соответственно к каждой выбранной альтернативе из числа стратегий расширения активности предприятия подбираются оптимальные стратегии технологического развития, развития сырьевой базы, развития каналов реализации, внедрения НИОКР (что соответствует составляющим цепочки создания ценности «Материально-техническое обеспечение», «Реализация готовой продукции» и «НИОКР»).

**Заключение.** Особенность модели определения стратегического направления развития, разработанной для молокоперерабатывающих предприятий, заключается в принятии решений относительно вектора развития путем определения места предприятия в отраслевой цепочке создания ценности, обоснования направления горизонтальной и/или вертикальной интеграции в рамках указанной цепочки. Соответственно, основой данного подхода выступают исследования отраслевой цепочки создания ценности, изучения отраслевых ключевых факторов успеха, анализ конкурентов, определение места предприятия в отраслевой цепочке создания ценности, изучение сильных, нейтральных и слабых сторон предприятия. Полученная информация обеспечивает определение стратегических направлений использования имеющихся компетенций предприятия и определяет, те ключевые факторы успеха, использование которых обеспечит удержание конкурентных позиций в перспективе. В соответствии с предложенной матрицей, к базовым стратегиям развития молокоперерабатывающих предприятий отнесены: стратегии развития сырьевой базы; стратегии развития производства; стратегии развития каналов реализации; стратегия внедрения НИОКР.

Перспективой дальнейших исследований является разработка системы показателей, конкретизирующих стратегические цели, совокупность которых раскрывает содержание выбранной (на основе предложенной модели определения стратегического направления развития) стратегии развития молокоперерабатывающих предприятий.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Левицки, С. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии; пер. с англ. / С. Левицки – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
2. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
3. Міщенко, А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А.П. Міщенко. – К.: Видавництво ДУЕП, 2004. – 335 с.
4. Стратегія підприємства: підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Четцова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
5. Хангер, Дж. Девид. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж.Д. Хангер, Т.Л. Уилен; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.
6. Четцова-Терашвілі, Т.М. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічного управлінні підприємством. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.confcontact.com/.../8\\_4e4et.php](http://www.confcontact.com/.../8_4e4et.php).

Матеріал поступив в редакцію 13.07.13

#### PROTASOV L.V. Technique of creation of model of definition of the strategic direction of development of the enterprises taking into account their otresleva of accessory

The article demonstrates the essence of the model determining the strategic direction of dairy enterprises in view of their industry sector based on the matrix approach. The features of the practical application of the matrix are presented. The strategic alternatives of dairy enterprises are considered.

УДК [303.064:005.92](476.7)

Назарук М.В.

### ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА (НА ПРИМЕРЕ ГППСУП «ОБЪЕДИНЕНИЕ БРЕСТОБЛСЕЛЬСТРОЙ»)

**Введение.** Внедрение электронного документооборота относится к IT-проектам, по которым особенно высоки риски срыва сроков, превышения плановой трудоемкости и недостижения запланированных результатов.

Важно заметить, что какая бы ни была стратегия развития предприятия, IT-стратегия должна ей соответствовать (как минимум не должна противоречить). В противном случае отдачи от инвестиций в информационные технологии может не произойти.

Для оценки целесообразности проекта необходима методика, позволяющая провести подобный анализ. На данный момент уже существует ряд методик, способных комплексно оценить затраты и эффект от внедрения ИС, однако большинство из них подразумевает оценку базового уровня автоматизации и софрмированного, то есть уже внедренного, что усложняет их применение для предприятий, где автоматизация бизнес-процессов начинается с «нуля».

**Расчет эффективности от внедрения СЭД.** В общем случае выделяют три группы методов:

- финансовые методы (используются традиционные финансовые расчеты с учетом специфики ИТ);
- качественные методы (в них предпринята попытка дополнить количественные расчеты субъективными и качественными оценками, которые позволяют определить ценность персонала и процессов;
- вероятностные методы (направлены на оценку вероятности возникновения риска).

К финансовым методам оценки эффективности IT-проектов можно отнести: совокупную стоимость владения, экономическую добавленную стоимость; совокупный экономический эффект; быстрое экономическое обоснование.

Учитывая, что целью экономического обоснования внедрения СЭД в ГППСУП «Объединения Брестоблсельстрой» является предоставление объективных доказательств в необходимости автоматизации бизнес-процессов как таковых вообще, экономическая оценка будет проводиться следующим образом:

- расчет затрат на внедрение СЭД;
- расчет эффекта от внедрения СЭД;
- расчет срока окупаемости.

Совокупная стоимость владения (Total Cost of Ownership, TCO) –

это методика, предназначенная для определения затрат на [информационные системы](#), рассчитывающихся на всех этапах жизненного цикла системы.

Модель TCO, разработанная компанией Gartner Group и получившая широкое распространение в середине 90-х, отражает полный перечень статей затрат, связанных с внедрением и обслуживанием ИС в течение срока их жизни (табл. 1). Преимущество данной методики заключается в том, что учитываются не только прямые, но и косвенные затраты. Согласно исследованиям Gartner-Microsoft, удельный вес незапланированных косвенных затрат (человеческий фактор, простои) соразмерен с такими основными статьями прямых затрат, как программно-аппаратное обеспечение, администрирование и поддержка. Это говорит о том, что в процессе оценки экономической целесообразности ИС, неявным затратам следует уделять особое внимание, несмотря на сложность их расчета.

Базовое значение TCO определяется как:

$$TCO_B = \sum_{i=1}^7 k_i \cdot S_i,$$

где  $TCO_B$  – базовое значение TCO;

$k_i$  – удельный вес статьи затрат (таблица 1);

$S_i$  – стоимость затрат по i-й статье.

Недостатки данной методики заключаются в следующем:

- оценка неявных затрат по представленным IT-проектам является достаточно субъективной;
  - отсутствует учет качества и глубины проработки технических решений, предлагаемых разными поставщиками, а следовательно, не дает ответ на вопрос: какие продукты предпочесть в условиях существования нескольких вариантов построения ИС. Данные недостатки могут быть устранены посредством сочетания методики TCO с экспертными оценками.
- В основе расчета стоимости затрат на внедрение СЭД лежит ранее описанная методика TCO, которая является достаточно универсальной и позволяет учесть помимо явных и легко рассчитываемых затрат косвенные. Данный расчет можно произвести следующим образом:
- расчет явных затрат на основе предложения конкретной организации, занимающейся разработкой электронного документооборота в г. Бресте;

Назарук Мария Владимировна, преподаватель-стажер кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.