

На правах рукописи

ЛЕБЕДИНСКАЯ Диана Борисовна



**СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Воронеж - 2005

Работа выполнена в Воронежском государственном техническом университете

Научный руководитель доктор экономических наук,
профессор Анисимов Юрий Петрович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор, заслуженный работник
высшей школы РФ
Бычков Владимир Петрович;
кандидат экономических наук
Ростова Анжела Викторовна

Ведущая организация Воронежская государственная
технологическая академия

Защита состоится «16» июня 2005 г. в 14⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета Д 212.037.07 Воронежского государственного технического университета в конференц-зале по адресу: 394026 г. Воронеж, Московский просп., 14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Воронежского государственного технического университета.

Автореферат разослан «16» мая 2005 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Букреев А.М.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Формирование рыночных отношений объективно требует эффективного менеджмента предприятий. Управление предприятием должно быть направлено на совершенствование функционирования предприятий и повышение их эффективности.

В целях обеспечения успешной перспективной деятельности предприятий в долгосрочном периоде необходима такая система планирования, которая позволит осуществлять наращивание темпов развития хозяйствующих субъектов в рыночной среде. Возникает необходимость в разработке теории, позволяющей по-новому посмотреть на проблему взаимодействия предприятий и внешней среды. В этих условиях процесс стратегического планирования рассматривается как современный инструмент развития, эффективное средство преобразований, изменений и адаптации, повышения конкурентоспособности предприятия.

Актуальность выбранной темы объясняется необходимостью создания системы стратегического бизнес-планирования, направленной на ускорение темпов развития предприятия на основе применения результатов инновационной деятельности.

Система стратегического бизнес-планирования должна обеспечивать перспективность развития бизнеса предприятий. Ориентируясь на достижение сиюминутной выгоды, предприятия недооценивают влияние инновационных процессов. Как показывают теоретические и практические исследования, инновационная деятельность является одним из важнейших условий функционирования предприятия. В этой связи планирование на предприятии должно основываться на внедрении продуктовых инноваций.

Вопросам стратегического планирования уделяли большое внимание отечественные ученые: Г.Л. Азоев, М.М. Алексеева, В.А. Винокуров, В.В. Гончаров, И.Л. Гольдштейн, Л.Н. Оголева, Э.А. Уткин, В.И. Борисевич, И.Б. Гурков, А.Н. Петров, Е.Н. Селянина. Теоретическим проблемам стратегического планирования посвящены работы Ф. Абрамса, И. Ансоффа, П. Дойля, Дж. Куинна, Г. Минцберга, М. Портера, Дж. Стрикленда, А. Стерлинг, А. Томпсона, Г. Хамела, К. Праалада, Ч.Хофоро, Э.Чондлера, Г. Штейнера, К. Эндрюса.

При изучении инновационной деятельности автор руководствовался научными взглядами отечественных ученых: Ю.П. Анисимова, Л.А. Аносова, И.Т. Балабанова, Н.П. Гончаровой, П.Н. Завлина, С.Д. Ильенковой, В.Г. Медынского, Ю.П. Морозова, Р.А. Фатхутдинова, В.Е. Хруцкого. Анализировались исследования зарубежных специалистов: П. Дракера, Б. Санто, Б. Твисса, Й. Шумпетера, Л. Волачека, Х. Фридлера.

Автором сделан вывод, что в большинстве научных трудов не учитываются в достаточной степени вопросы взаимосвязи планирования и разработки стратегии инновационной деятельности. Выбранная тема

исследования объединяет проблемы стратегического планирования и инновационной деятельности.

Диссертация выполнена в соответствии с одним из основных направлений научных исследований Воронежского государственного технического университета «Экономика, организация и управление на предприятиях», номер государственной регистрации 01.200.112405.

Цель и задачи исследования. Целью работы является исследование и развитие теоретических аспектов стратегического бизнес-планирования, разработка методических положений по построению системы стратегического бизнес-планирования на основе внедрения инноваций, практических рекомендаций по формированию организационного механизма и процедуры выбора бизнес-стратегии предприятия.

В соответствии с целью исследования автором были поставлены и решены следующие *задачи*:

1) исследовать и уточнить содержание и особенности стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности, выделить основные и специальные принципы стратегического бизнес-планирования;

2) построить систему стратегического бизнес-планирования на основе внедрения продуктовых инноваций;

3) разработать организационный механизм стратегического бизнес-планирования в условиях выпуска новой продукции;

4) сформировать процедуру разработки бизнес-стратегии деятельности предприятия на основе внедрения инноваций;

5) дать рекомендации по информационному обеспечению и организации информационных потоков в процессе стратегического бизнес-планирования.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования в диссертационной работе являются управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и функционирования стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности. Объект исследования - предприятия разных отраслей промышленности г. Воронежа и Воронежской области. Подробно исследовались особенности планирования "на предприятиях ОАО «Россошанский завод прессовых узлов», ООО «Фирма «Молоко», ОАО «Электросигнал».

Теоретическая и методологическая основа исследования. Диссертационное исследование проведено на основе трудов отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области менеджмента, маркетинга, инноваций, математического моделирования экономических процессов, законодательных и нормативных актов, публикаций периодической печати, а также материалов и рекомендаций научно-практических семинаров и конференций, посвященных современным проблемам планирования и управления на предприятии. В качестве инструментов исследования были

использованы основные положения системного анализа, методы и методики экономического и статистического анализа, планирования.

Информационной базой диссертационной работы послужили статистические материалы, характеризующие экономическую деятельность ряда предприятий, в основном дислоцированных в Воронежской области. Кроме того, в работе использована информация о российских и зарубежных компаниях, официальные публикации Воронежского областного комитета госстатистики за 2000-2003 гг., ресурсы сети Интернет.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

1) уточнены содержание и особенности стратегического бизнес-планирования в условиях высоких темпов обновляемости продукции и сформирован порядок его организации, отличительной чертой которого является учет результатов реализации инновационных процессов;

2) . выделены основные принципы стратегического бизнес-планирования, разработаны специальные принципы, отражающие особенность стратегического бизнес-планирования на основе инновационной деятельности;

3) построена система стратегического бизнес-планирования, рассматриваемая как совокупность организационных средств и экономических методов, направленных на адаптацию предприятия к внешним условиям, отличающаяся ориентацией на использование инноваций;

4) сформирован организационный механизм стратегического бизнес-планирования на предприятиях, базирующийся на объединении элементов организационного, ресурсного, функционального содержания процесса стратегического бизнес-планирования, отличительной особенностью которого является обеспечение поэтапной реализации совокупности мероприятий;

5) разработана процедура формирования бизнес-стратегии деятельности предприятия на основе инновационной деятельности, отличительной особенностью которой является комплексный подход на основе активизации инновационной деятельности как фактора развития бизнеса

Практическое значение имеют прикладные разработки, в которых содержатся: нормативное положение, определяющее порядок разработки и утверждения стратегического бизнес-плана предприятия; схема организации информационных потоков; процедура разработки стратегии бизнес-деятельности предприятий, основывающаяся на внедрении инноваций, обеспечивающая перспективность функционирования предприятия. Основные результаты и рекомендации использованы на уровне управления предприятиями промышленности, а также отделов на уровне

функциональных подразделений предприятия: планово-экономического отдела, отдела управления персоналом, отдела маркетинга и других подразделений.

Апробация и внедрение результатов. Концептуальные идеи диссертации автор включил в выступления на научно-практических конференциях и семинарах, а также межвузовских конференциях и семинарах по вопросам экономики и управления.

Отдельные рекомендации, а именно процедура разработки бизнес-стратегии деятельности (ОАО «Россошанский завод прессовых узлов»), система стратегического бизнес-планирования (ОАО «Фирма «Молоко»), рекомендации по организации информационного обеспечения системы стратегического бизнес-планирования (ОАО «Электросигнал») использованы и внедрены рядом предприятий (акты прилагаются).

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в научных статьях и материалах межвузовских сборников. По теме диссертационного исследования опубликовано 8 работ, в том числе 3 статьи в сборниках научных трудов, 5 материалов научно-практических конференций. В работах, опубликованных в соавторстве и приведенных в конце автореферата, лично соискателю принадлежат: в работе /2/ - классификация инновационных стратегий, применяемых в стратегическом бизнес-планировании, в работе /3/ - основные рекомендации по повышению конкурентоспособности инновационных проектов; в работе /4/ - исследование инновационных аспектов системы стратегического бизнес-планирования.

На защиту выносятся следующие положения:

- содержание и особенности стратегического бизнес-планирования на предприятии в условиях инновационной деятельности,
- система стратегического бизнес-планирования при освоении продуктовых инноваций,
- процедура разработки бизнес-стратегии деятельности предприятия на основе внедрения инноваций,
- организационный механизм стратегического бизнес-планирования в условиях реализации инновационных процессов,
- организация информационных потоков в системе стратегического бизнес-планирования.

Состав и структура работы. Диссертация включает 160 страниц основного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, а также списка использованной литературы, приложений. Работа содержит 14 таблиц, 24 рисунка и 165 наименований литературных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении сформулированы цели и задачи работы, обосновывается актуальность темы исследования, новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретические положения системы стратегического бизнес-планирования в условиях развития инновационной деятельности» исследованы сущность и особенности стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности, исследованы принципы, проведен мониторинг стратегического планирования на отечественных и зарубежных предприятиях.

Вторая глава «Исследование стратегий бизнес-деятельности предприятий на основе внедрения инноваций» посвящена характеристике стратегий бизнес-деятельности предприятий; представлен методический подход к построению системы стратегического бизнес-планирования; построена динамическая модель стратегического маркетинга системы стратегического бизнес-планирования.

Третья глава «Разработка бизнес-стратегии деятельности предприятий в условиях внедрения продуктовых инноваций» включает организационный механизм стратегического бизнес-планирования в условиях выпуска новой продукции, процедуру разработки бизнес-стратегии деятельности; рекомендации по организации информационных потоков в системе стратегического бизнес-планирования.

В заключении изложены основные результаты приведенных исследований.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Содержание и особенности стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности

Стратегическое бизнес-планирование, основанное на результатах внедрения инноваций, представляет собой совокупность организационно-экономических работ, методов и процедур, направленных на решение стратегических задач предприятия, ориентированных на получение прибыли за счет применения результатов и инновационной деятельности.

Схема процесса стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности представлена на рис. 1.

Сущность стратегического бизнес-планирования состоит в подготовке и принятии управленческих решений в виде стратегического бизнес-плана.

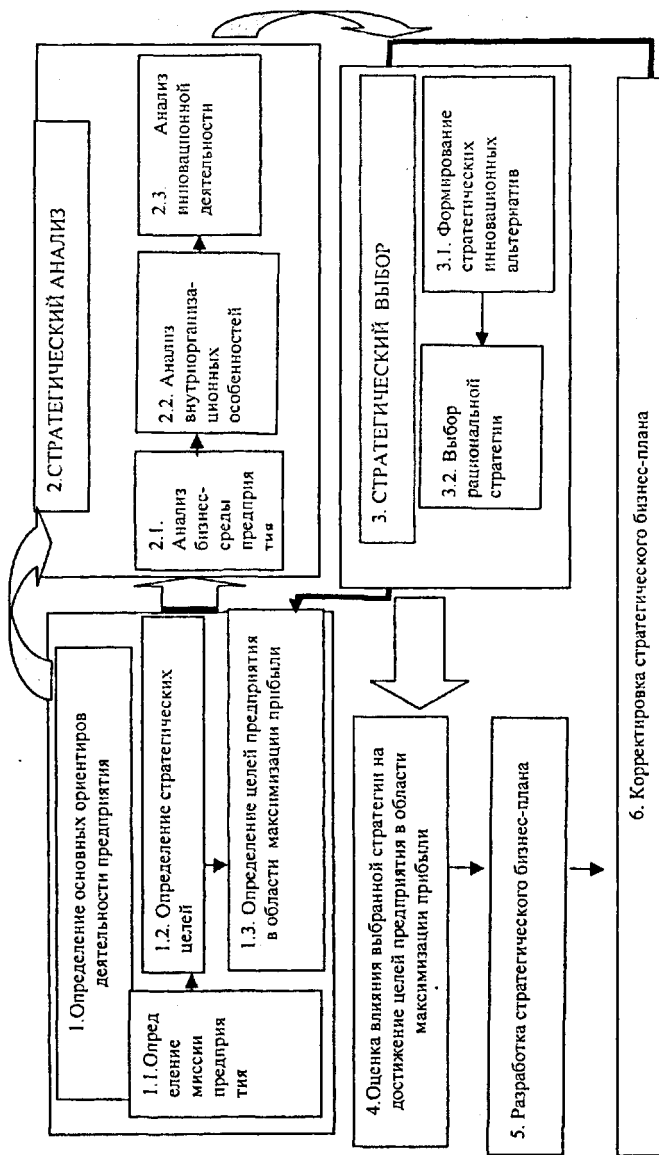


Рис 1. Схема процесса стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности

Содержание стратегического бизнес-планирования на предприятии отражает единство всех составляющих его элементов, свойств, внутренних процессов, связей, противоречий и тенденций и представляет собой взаимообусловленную совокупность работ по подготовке, составлению, корректировке управленческих решений, направленную на решение стратегических задач и получение прибыли.

Процесс стратегического бизнес-планирования включает несколько этапов:

1. Определение основных ориентиров деятельности предприятия:
 - 1.1. Определение миссии предприятия.
 - 1.2. Определение стратегических целей.
 - 1.3. Определение целей предприятия в области максимизации прибыли.
2. Стратегический анализ:
 - 2.1. Анализ бизнес-среды предприятия.
 - 2.2. Анализ внутриорганизационных особенностей.
 - 2.3. Анализ инновационной деятельности.
3. Стратегический выбор:
 - 3.1. Формирование стратегических альтернатив деятельности.
 - 3.2. Выбор рациональной стратегии.
4. Оценка влияния выбранной стратегии на достижение целей предприятия в области максимизации прибыли.
5. Разработка и утверждение стратегического бизнес-плана для предприятия в целом и для его подразделений.
6. Корректировка стратегического бизнес-плана.

Автором выделены следующие особенности стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности: активное использование результатов инновационной деятельности, учет инновационного лага, высокий уровень неопределенности и риска, необходимость гибкого и адаптивного планирования, потребность в сборе и использовании большого количества информации, маркетинговая ориентация, направленность на получение прибыли, высокий уровень профессиональной подготовки участников стратегического бизнес-планирования.

2. Система стратегического бизнес-планирования на основе внедрения продуктовых инноваций

Система стратегического бизнес-планирования, основывающаяся на внедрении продуктовых инноваций, представляет собой взаимообусловленную совокупность работ по подготовке, составлению,

корректировке управленческих решений, целью которых является решение стратегических задач предприятия, направленных на получение прибыли на основе внедрения результатов инновационной деятельности. Сущность данной системы состоит в объединении множества отдельных частей процесса стратегического бизнес-планирования с их свойствами, функциями и особенностями; установлении взаимосвязей и взаимозависимостей между ними для получения единого целого; формировании механизма подчиненности, обратных связей, взаимодействия с внешней средой. Содержание системы раскрывается посредством целенаправленного рационального сочетания отдельных элементов стратегического бизнес-планирования и элементов инновационной деятельности, объединяя их в компоненты и подсистемы в соответствии с целью системы. Основными свойствами функционирования системы являются инновационность, альтернативность путей функционирования и развития, адаптивность, динамичность развития, венчурность, неопределенность информационного обеспечения.

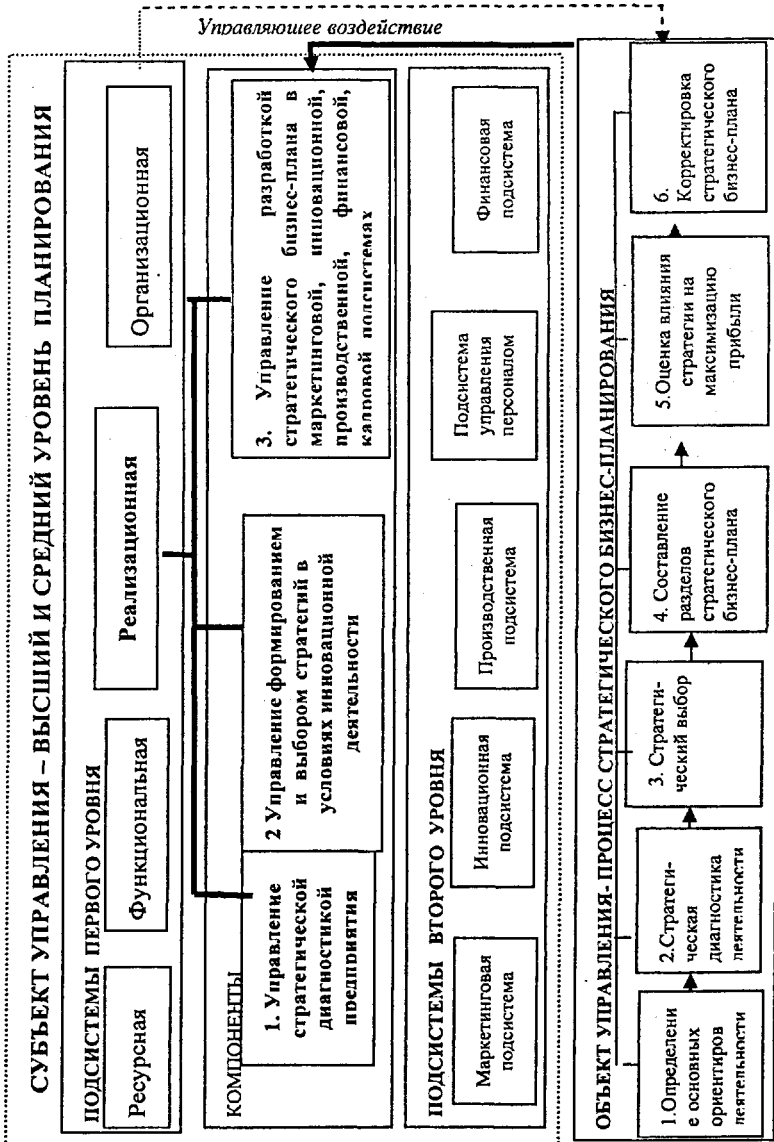
Субъект управления системы- высший и средний уровень планирования, включающий подсистемы 1 уровня: ресурсную, функциональную, организационную, реализационную подсистемы; подсистемы 2 уровня: маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая подсистемы, управление персоналом (рис. 2). Механизм функционирования системы обусловлен работой этих подсистем. Объектом управления является процесс стратегического бизнес-планирования.

При формировании системы автором учтены специальные принципы стратегического бизнес-планирования, отражающие особенности формирования бизнес-стратегии конкретного предприятия с учетом влияния результатов инновационной деятельности: принцип целеобусловленности прибыльности, принцип венчурности, принцип формирования резервов, принцип учета конъюнктуры рынка, принцип форвардности контроля.

Результатами внедрения системы должны стать следующие показатели: достижение целей стратегического бизнес-планирования по максимизации прибыли за счет внедрения инноваций; повышение качества разработки стратегического бизнес-плана за счет скоординированной работы маркетинговой, инновационной, производственной, финансовой, кадровой подсистем второго уровня; формирование рационального ресурсного обеспечения. Предложенная система практически использована на предприятии ООО «Фирма «Молоко» (г. Россось).

Ключевым элементом системы стратегического бизнес-планирования является маркетинговая подсистема.

Осуществление плановой деятельности в рамках предприятия должно базироваться на маркетинговом подходе, предусматривающим



ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ- ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Определени е основных ориентиров деятельности

2. Стратеги- ческая диагностика деятельности

3. Стратеги- ческий выбор

4. Составление разделов стратегического бизнес-плана

5. Оценка влияния стратегии на максимизацию прибыли

6. Корректировка стратегического бизнес-плана

Рис 2. Система стратегического бизнес-планирования на основе внедрения продуктовых инноваций

тщательный учет рыночной конъюнктуры при принятии управленческих решений; максимальное приспособление к требованиям рынка, к структуре спроса исходя из долгосрочной перспективы; воздействие на рынок, на покупателя с помощью всех доступных средств; создание благоприятного имиджа организации.

Построенная имитационная динамическая модель (ИДМ), предназначенная для целей стратегического бизнес-планирования, должна адекватно воспроизводить динамику реальных экономических процессов внутри организации, происходящих при ее взаимодействии с окружающей средой.

Для каждого нового вида продукции по разработанной ИДМ определяется прогнозируемая прибыль и делаются выводы о необходимости проведения маркетинговой деятельности (реклама, стимулирование сбыта, затраты на научно-исследовательские разработки, сервис нового вида продукции).

Изменение сбыта новой продукции в периоде t представлено как

$$\Delta C_t = \Delta C_t(P) + \Delta C_t(A) + \Delta C_t(S) + \Delta C_t(R), \quad (1.1)$$

где $\Delta C_t(P)$ - изменение сбыта в результате изменения цены, $\Delta C_t(A)$ - изменение сбыта в результате рекламы, $\Delta C_t(S)$ - изменение сбыта в результате улучшения сервиса, $\Delta C_t(R)$ - изменение сбыта за счет повышения качества товаров и услуг, обеспечиваемое исследованиями.

Изменение сбыта товаров-новинок в результате изменения цены рассчитывается с учетом ценовой эластичности спроса, которая определяется по статистическим данным:

$$\Delta C_t(P) = \frac{\varepsilon \cdot (P_t - P_{t-1}) \cdot C_{t-1}}{P_{t-1}}, \quad (1.2)$$

где P_{t-1} , P_t - цена, соответственно в периоде $(t-1)$ и t , ε - средняя эластичность спроса.

Изменение сбыта в результате рекламы на рынке i рассчитывается в модели по формуле

$$\Delta C_t^i(A) = \left[a_1 + a_2 \cdot e^{-\left(\frac{A_i - A_{s_i}^{\max}}{a_i} \right)^2} \right] \cdot C_{t-1}, \quad (1.3)$$

где a_j - константа, означающая минимальный прирост сбыта при отсутствии рекламы (информация о продукции распространяется по неформальным

коммуникационным сетям), a_2 - константа, показывающая увеличение сбыта при максимальном влиянии затрат на рекламу, a_3 - константа, сглаживающая влияние рекламы на увеличение сбыта.

Изменение сбыта в результате улучшения сервиса рассчитывается в модели для каждого нового продукта j на рынке i по формуле

$$\Delta C_{ij}(S) = \left[b_1 \cdot e^{-\left(\frac{S_i - S_{max}}{b_2}\right)^2} \cdot k_{si} \right] \cdot C_{t-1}, \quad (1.4)$$

где b_1 - константа, показывающая увеличение объема сбыта при максимальном влиянии затрат на сервисное обслуживание, S_{max} - максимальное влияние сервиса b_2 - константа, показывающая максимально возможное воздействие затрат на сервис на объем сбыта, выражается в процентах максимально возможных затрат на сервис к обороту прошлого периода.

Изменение объема сбыта новой продукции за счет повышения качества товаров и услуг, обеспечиваемое исследованиями, определяется для каждого рынка по формуле

$$\Delta C_i^j(R) = \left[c_1 + c_2 \cdot e^{-\left(\frac{R_i - R_{max}}{c_3}\right)^2} \cdot k_{ri} \right] \cdot C_{t-1} \quad (1.5)$$

где c_1 - константа, означающая минимальный прирост объема сбыта при отсутствии собственных исследований, c_2 - константа, показывающая увеличение сбыта при максимальном влиянии затрат на исследования, c_3 - константа, сглаживающая влияние исследований на увеличение сбыта, рассчитывается аналогично a_b , k_{ri} - коэффициент исследований, служит для распределения затрат на исследования по рынкам, R_{max} - максимальное влияние исследований, R_i - влияние исследований.

Для оценки адекватности модели использовались данные за четыре года: 2000- 2003гг. Расчеты по модели за 2000 и 2001 гг. произведены для базового 1999 года, а расчеты за 2002 и 2003 гг. - для базового 2001 года.

Для описания алгоритма проверки адекватности введены следующие обозначения:

n - номер компоненты вектора откликов (выходов);

k - номер расчета или измерения;

$N_1=4$ - количество измерений на реальной системе;

$N_2=4$ - количество расчетов по модели;

Y^*_n - среднее значение n -ого отклика реальной системы;

При проверке адекватности модели по максимальному значению отклонений откликов модели от откликов реальной системы выполнялась следующая последовательность действий.

Для каждого выхода определялась k -компонент вектора отклонений модели от отклика реальной системы и находилось максимальное значение.

2. Проверяться выполнимость неравенства $\delta Y_n < 20\%$ для каждого выхода (заданный уровень точности является вполне достаточным для целей стратегического планирования).

$$\delta Y_n = \max_k \frac{|Y_{nk} - Y_{nk}^*|}{\bar{Y}_n} \cdot 100\% \quad (1.6)$$

Невыполнение неравенства хотя бы для одного выхода ставило бы под сомнение адекватность модели реальной системе. Проверка данным способом модели маркетинговой подсистемы предприятия показала ее адекватность (таблица).

Таблица

Результаты определения максимального значения отклонений k -компонент вектора модели от отклика реальной системы на ООО «Строймаркет»

Название изделий	Y_n^*	Вектор отклонений				δY_n
		$k=1$ (2000)	$k=2$ (2001)	$k=3$ (2002)	$k=4$ (2003)	
Облицовочная плитка	13875	9,3 %	6,6 %	7,4 %	13,1 %	13,1 %
Универсальная плитка	17375	9,5 %	12,2 %	5,8 %	3,0 %	12,2 %
Силикатный кирпич	9050	12,6 %	15,4 %	8,2 %	15,5 %	15,5 %
СМИ	3875	19,1 %	0,7 %	3,8 %	2,8 %	19,1 %
Майолика	21000	6,8 %	8,8 %	1,9 %	0,6 %	8,8 %

Максимально допустимая ошибка не превысила установленного значения δY_n (20 %) и составила соответственно по каждому виду продукции: облицовочная плитка -13,1 %, универсальная плитка- 12,2 %, силикатный кирпич - 15,5 %, СМИ - 19,1 %, майолика - 8,8 %.

Поставленное условие выполнено, что свидетельствует об адекватности представленной модели. Значит, для рассматриваемых примеров целесообразно проведение маркетинговых мероприятий в целях максимизации прибыли от их продажи.

3. Организационный механизм стратегического бизнес-планирования в условиях реализации инновационных процессов

Организационный механизм стратегического бизнес-планирования в условиях реализации инновационных процессов представляет собой комплекс организационных методов, инструментов и рычагов, обеспечивающих согласованное взаимодействие и взаимосвязи между участниками процесса стратегического бизнес-планирования и координирующих их деятельность, позволяющий наиболее эффективно осуществить процесс стратегического бизнес-планирования с учетом внедрения продуктовых инноваций. Структура организационного механизма стратегического бизнес-планирования представлена на рис. 3.

Центральное место в организационном механизме занимает объект планирования - процесс стратегического бизнес-планирования.

Субъект планирования - разработчики стратегического бизнес-плана. Для успешной работы предприятия целесообразно создать бюро стратегического бизнес-планирования, которое подчиняется непосредственно (линейно) заместителю директора по экономике и функционально начальнику планово-экономического отдела. Бюро может быть создано по принципу временной рабочей группы или действовать на постоянной основе. Предложенная организационная структура бюро стратегического бизнес-планирования позволяет в целом повысить эффективность работы предприятия за счет повышения скорости принятия управленческих решений в результате снижения уровней иерархии; четкой «кристаллизации» функций исполнителей, отраженных в регламенте разработки и утверждения стратегического бизнес-плана; обеспечения «прозрачности» управления; разграничения полномочий и зон ответственности.

Методы и инструменты организационного механизма стратегического бизнес-планирования определяют характер, последовательность, приемы и способы решения задач стратегического бизнес-планирования. К их числу относят операционные исследования, моделирование, портфельный анализ, анализ конкуренции по Портеру,

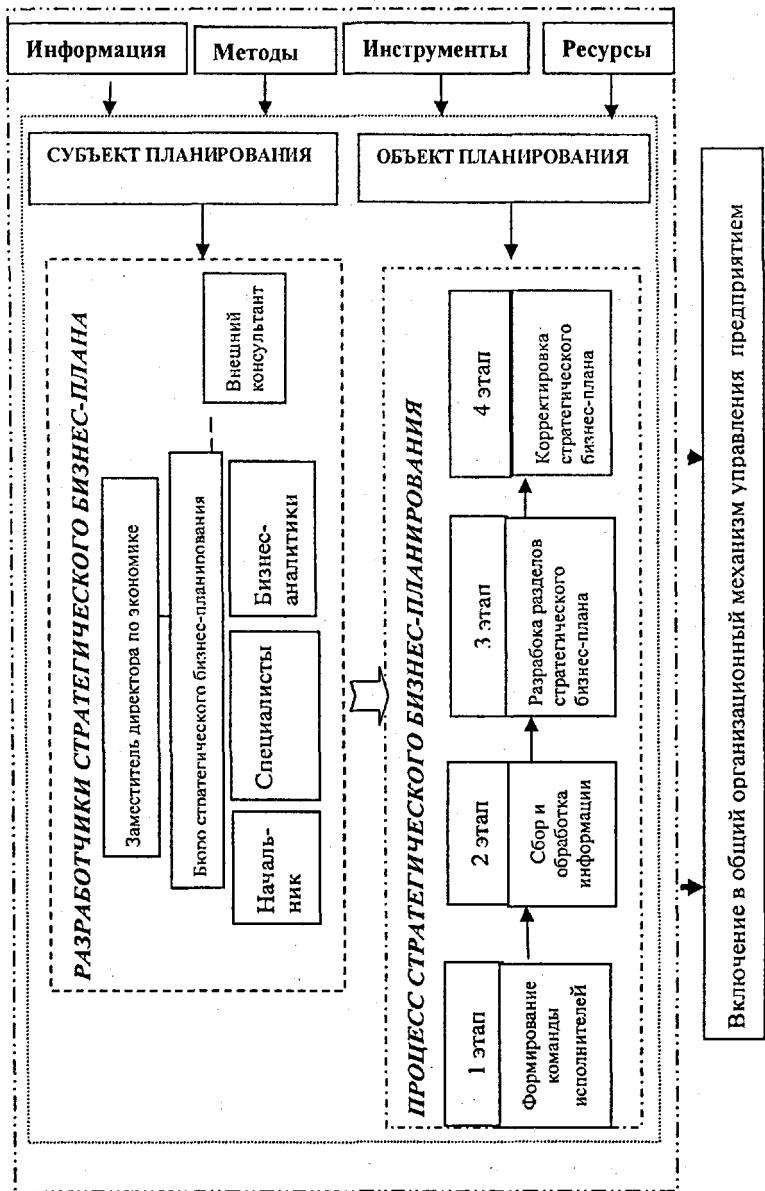


Рис. 3. Организационный механизм стратегического бизнес-планирования в условиях выпуска новой продукции

SWOT, SWN- анализ, морфологический анализ, балансовые оценочные ведомости, бенчмаркинг.

Ресурсы механизма включают трудовые ресурсы; материальные ресурсы (сырье, материалы, комплектующие изделия, основные производственные фонды); финансовые ресурсы; информационные ресурсы; правовые ресурсы (законы и нормативные акты по стандартизации, сертификации продукции, защите прав потребителей, положения об отделах, должностные инструкции).

Применение представленного механизма позволяет разграничить полномочия и ответственность между структурными подразделениями и отдельными специалистами организации; улучшить координацию действий работников, повысить ответственность персонала, упорядочить процесс обмена информацией в организации, повысить рациональность использования ресурсов.

4. Процедура разработки бизнес-стратегии предприятия на основе внедрения инноваций

В диссертации обоснована необходимость разработки стратегии бизнес-деятельности на основе внедрения инноваций. Процедура разработки стратегии представлена в виде логического алгоритма последовательных шагов деятельности, направленных на выбор рациональной стратегии предприятия в условиях инновационной деятельности (рис. 4).

Автором подробно рассмотрены цели, позволяющие ориентировать предприятие на повышение темпов развития бизнеса. Стратегическую диагностику предлагается осуществлять в три этапа, поскольку такая структура работы позволит объективно оценить потенциальные возможности предприятия к выполнению стратегии.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы. В процессе исследования внутренней среды предприятия подробно анализируются состояние производства, финансы, организационная культура, снабжение и сбыт.

В рамках поставленных целей, ориентирующих выработку стратегических мероприятий на развитие предприятия на основе инновационной деятельности, предлагается следующим шагом стратегической диагностики анализ инновационной деятельности, который заключается в изучении фактического, достигнутого на момент разработки

плана уровня развития инновационной сферы. Он позволяет выявить внутренние сильные и слабые места предприятия в этой области.

Следующим этапом процедуры является стратегический выбор, имеющий своей задачей формирование возможных вариантов решения проблемы планирования.

Разработка стратегического бизнес-плана включает детализацию выбранной стратегии до различных вариантов планов, затем до конкретных мероприятий и действий, их увязка по срокам.

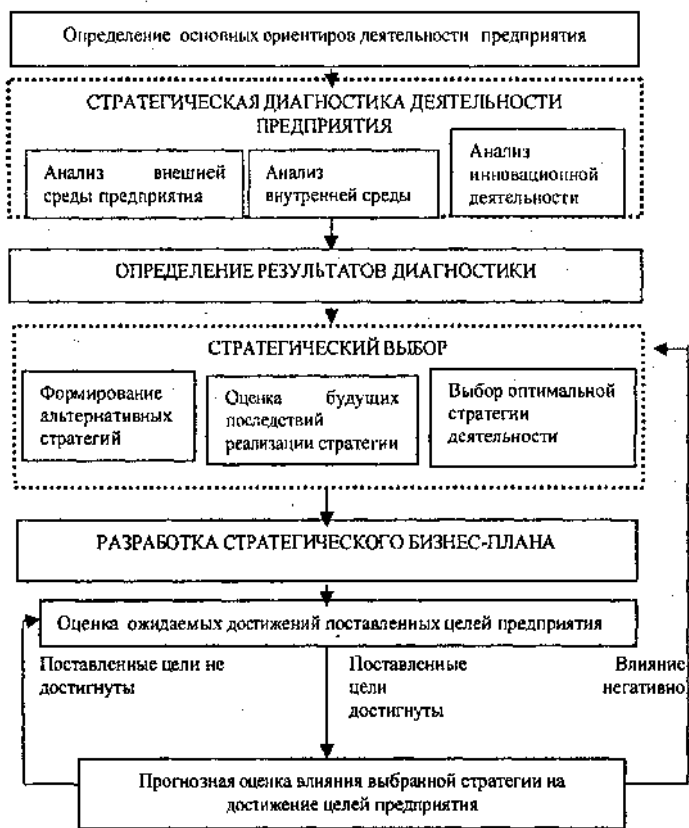


Рис. 4. Процедура разработки бизнес-стратегии деятельности предприятия на основе внедрения инноваций

Следующий этап - оценка ожидаемых достижений целей предприятия. Если обнаружено, что поставленные цели не достигнуты, то необходимо вернуться к этапу выбора стратегических альтернатив и повторить весь процесс. Если поставленные цели достигнуты, то проводится оценка влияния выбранной стратегии на достижение стратегических целей предприятия в области максимизации прибыли.

Прогнозная оценка влияния выбранной стратегии на достижение целей предприятия является заключительным этапом процедуры. Особую значимость имеют критерии оценки: последовательность осуществления стратегии; согласованность с требованиями среды; осуществимость стратегии; приемлемость для акционеров; преимущество по отношению к конкурентам.

Представленная процедура разработки стратегии учитывает влияние факторов бизнес-среды, внутриорганизационных особенностей предприятия, инновационной деятельности на функционирование предприятия и позволяет в этой связи рассмотреть перечень стратегических альтернатив.

Разработанная процедура может быть использована на отечественных промышленных предприятиях с учетом адаптации к специфике и особенностям их функционирования, что подтверждено результатами апробации (ОАО «Россошанский завод прессовых узлов»).

Таким образом, представленная процедура позволяет осуществить рациональный выбор стратегии деятельности с учетом активизации инновационной деятельности как фактора развития бизнеса.

5. Организация информационных потоков в системе стратегического бизнес-планирования

Принятие управленческих решений в стратегическом бизнес-планировании опирается на информационный базис. В системе стратегического бизнес-планирования используется внешняя и внутренняя информация. Внешняя информация - это информация, являющаяся результатом деятельности других организаций и зафиксированная в журналах, сборниках, докладах, монографиях; сведения, которые получены в ходе деловых встреч и переговоров, проводимых сотрудниками функциональных подразделений фирмы (снабжение, сбыт, маркетинг, технология) о состоянии дел у партнеров и конкурентов; официальные публикации законодательных актов, инструкций, отчетов банков и акционерных обществ о состоянии баланса, размерах прибыли и т.п.; сведения из Интернета и т.д. Внутренняя информация- это информация о результатах предыдущих решений, являющаяся следствием обратной связи

- отчетов нижестоящих работников, поступающих в процессе контроля: бухгалтерская и статистическая отчетность, внутренний аудит.

Информационное обеспечение стратегического бизнес-планирования представляет совокупность информационных потоков, их объем и размещение. Схема информационных потоков, функционирующих в процессе стратегического бизнес-планирования, представлена на рис. 5.



Рис. 5. Схема информационных потоков предприятия¹ в процессе стратегического бизнес-планирования:

1- результат оценки потенциальных возможностей предприятия и его позиций на рынке, 2- данные о инновационной деятельности предприятия, 3- результат расчета необходимых ресурсов, 4- данные о производственных мощностях, 5- данные о специалистах, их профессиональной подготовке, квалификации, 6 - финансовое обоснование процесса, 7 - отчет об анализе инновационной деятельности, 8 - отчет о результатах исследовании внешней среды предприятия, 9 - отчет о стратегическом потенциале предприятия.

- > Управляющая информация: приказы, решения, указания
- > Аналитическая информация: отчеты анализа
- > Обмен информацией: взаимодействие, согласование

В соответствии со схемой, каждая из групп должна иметь двустороннюю связь с высшим руководством предприятия, потоки информации передаются по ходу реализации процесса стратегического бизнес-планирования.

Информационное обеспечение стратегического бизнес-планирования способствует решению следующих задач: упрощение внутреннего обмена сведениями, минимизация их потерь, наиболее полное удовлетворение потребностей участников стратегического бизнес-планирования, оперативный поиск и выдача информации по запросу.

Представленная схема внедрена и используется ОАО «Электросигнал».

Предложенная система документооборота позволяет обеспечить максимальную координацию работы участников стратегического бизнес-планирования; упростить работу с документами; сократить время создания, обработки, поиска документов; обеспечить оперативность доступа к информации.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Проведенные теоретические и практические исследования стратегического бизнес-планирования в условиях внедрения инноваций позволили сделать следующие выводы.

1. Исследование содержания и особенностей стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности показало, что стратегическое бизнес-планирование, основанное на результатах внедрения инноваций, представляет собой совокупность организационно-экономических работ, методов и процедур, направленных на решение стратегических задач предприятия, ориентированных на получение прибыли за счет применения результатов инновационной деятельности. Особенности стратегического бизнес-планирования являются активное использование результатов инновационной деятельности, направленность на получение прибыли, высокий уровень неопределенности и риска, маркетинговая ориентация.

2. На основе системного подхода разработана система стратегического бизнес-планирования, представляющая собой взаимообусловленную совокупность работ по подготовке, составлению, корректировке управленческих решений, целью которых является решение стратегических задач предприятия, направленных на получение прибыли на основе внедрения результатов инновационной деятельности.

3. Для оценки поведения маркетинговой подсистемы стратегического бизнес-планирования использовались методы имитационного динамического моделирования. Представленная модель дает возможность

оценивать приемлемость внедрения, прогнозировать получение прибыли и целесообразность проведения маркетинговых мероприятий для новых видов продукции.

4. Сформирован организационный механизм стратегического бизнес-планирования, отличительной особенностью которого является объединение элементов организационного и инновационного содержания процесса стратегического бизнес-планирования.

5. Разработанная процедура формирования бизнес-стратегии учитывает влияние факторов бизнес-среды, внутриорганизационных особенностей предприятия инновационной деятельности на функционирование предприятия и позволяет в этой связи рассмотреть перечень стратегических альтернатив.

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в следующих работах:

1. Лебединская Д.Б. Содержание стратегического бизнес-планирования на промышленном предприятии // Организация производства в трансформационной экономике: теория и практика: Материалы Междунар.конф. Воронеж, 2003. Ч 2. С. 53-54.

2. Логунова И.А., Каруна С.Н., Лебединская Д.Б. Стратегии инноваций в сфере предпринимательства // Экономика, организация производства и управление на предприятиях: Материалы внутривузовской науч.практ. конф. Воронеж, 2003. С. 60-61.

3. Каруна С.Н., Лебединская Д.Б. Конкурентоспособность инновационных проектов // Экономика, организация производства и управления на предприятиях. Материалы внутривузовской науч.практ. конф. Воронеж, 2003. С. 63-65.

4. Лебединская Д.Б. Динамическое моделирование управления маркетинговой подсистемой предприятия при стратегическом бизнес-планировании // Проблемы экономики и организации производства в машиностроении: Межвуз. сб. науч. тр. Воронеж: ВГТУ, 2004. С. 122-126.

5. Анисимов Ю.П., Лебединская Д.Б. Система стратегического бизнес-планирования в условиях инновационной деятельности // Вестник Воронеж, гос.техн. у-та. Сер. Экономика и управление. Воронеж; 2004. Вып. 5.3. С. 19-25.

6. Лебединская Д.Б. Значение инновационной деятельности при стратегическом бизнес-планировании // Экономика, организация производства и управление на предприятиях: Материалы внутривузовской науч. практ. конф. Воронеж: ВГТУ, 2004. С. 45.

7. Лебединская Д.Б. Структура и содержание информационных потоков в системе стратегического бизнес-планирования // Экономика и

обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур: Межвуз. сб. науч. тр. Воронеж: ВГТА, 2005. С 176-178.

8. Лебединская Д.Б. Процедура формирования стратегии промышленного бизнеса на основе внедрения инноваций // Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур: Межвуз. сб. науч. тр. Воронеж: ВГТА, 2005. С 179-180.



Подписано в печать 13.05.2005.

Формат 60x84/16. Бумага для множительных аппаратов.

Усл.печл. 1,4. Тираж 85 экз. Зак. № 104.

Воронежский государственный технический университет
394026 Воронеж, Московский просп., 14

09 JUN 2005

1