Случай, когда стратегия — родительница тактики

формальный и конструктивный стратегический менеджмент предприятий

Общим недостатком большинства последних публикаций по стратегическому менеджменту и стратегическому анализу хозяйственной деятельности предприятий является отсутствие указания на тип управляемых объектов, как если бы не было разницы в существе стратегического управления заводом, музеем, пожарным депо и некоммерческой организацией.

Ревуцкий Л.Д.
канд. техн. наук., ст. научный сотрудник

Авторы многочисленных работ рекомендуют осуществлять стратегический менеджмент и стратегический анализ хозяйственной деятельности предприятий в условиях, когда конкретные однозначные цели, объекты и соответствующие им параметры (критерии) стратегического управления не предложены и даже не обсуждаются.

Между тем от выбранных и принятых к руководству целей, объектов и параметров управления любыми процессами и бизнес-единицами напрямую зависят организация, техника, технология, экономика, экология и социальные последствия стратегической и тактической управленческой деятельности, ее результативность и эффективность.

То, на что опирается тактический менеджмент

Объектами тактического управления предприятиями служат соответствующие экономические показатели — результаты работы предприятий в натурально-вещественных и стоимостных единицах измерения. Принципиальная особенность таких объектов управления — это то обстоятельство, что они контролируются с опорой на достигнутую величину.

Целью тактического управления предприятиями является достижение плановых и при возможности сверхплановых величин объектов управления, либо обеспечение контролируемого экономического роста (или спада) соответствующих результатов работы этих предприятий.

Наиболее распространенный параметр тактического управления предприятием — процент выполнения или перевыполнения установленного плана производства и реализации продукции, работ, и/или услуг, когда сопоставляются фактические и плановые показатели-результаты работы предприятия в соответствующих единицах измерения за тот или иной, обычно годовой отчетный период.

Другим таким параметром может служить показатель экономического роста или спада производства и продаж продукции (работ, услуг) на предприятии за рассматриваемый отчетный и предшествующий ему аналогичный отчетный период, т.е. сопоставляются только фактические результаты работы предприятия за соответствующие периоды времени.

Иногда используют параметры, так сказать, псевдостратегического управления предприятиями, когда фактические показатели — результаты их производственной и коммерческой деятельности за определенный отчетный период сравниваются с аналогичными среднеотраслевыми показателями, либо с такими же показателями некоего другого предприятия, принятого за эталон, полученными за тот же период времени. При этом фактические экономические и финансовые показатели работы управляемого предприятия постепенно, иногда годами, приближают к аналогичным среднеотраслевым или эталонным показателям.

Кроме того, в качестве целей тактического и «стратегического» управления предприятиями, не думая о каких-либо параметрах управления, часто упоминают такие эвристические (эмпирические) цели как «повышение (максимизация) получаемой прибыли» или «повышение текущей рыночной стои-

целью тактического управления предприятиями является достижение плановых и при возможности сверхплановых величин объектов управления

наиболее распространенный параметр тактического управления предприятием — процент выполнения или перевыполнения установленного плана производства и реализации продукции

мости предприятия». В этих случаях задачи управления предприятиями лишаются определенности, имеют множество возможных решений, и при этом результативность и эффективность становятся весьма сомнительными.

Действительно, если предприятие работает при 10%-й загрузке производственной мощности, максимально возможная прибыль и показатель его стоимости имеют одни значения; при 80%-й загрузке — совсем другие. Теория и практика эвристического управления предприятиями критики не выдерживают. Без конкретных целевых параметров процесс управления любыми объектами имеет стихийный характер и осуществляется вслепую. Чисто тактическое управление предприятием отличается тем, что его конечная цель остается не проясненной.

стратегия — тактика

Цель и объекты стратегического менеджмента

Анализ результатов работы действующих предприятий убедительно показывает, что при отсутствии настоящей достойной цели стратегического менеджмента предприятий решения тактических задач управления обычно оказываются формальными и малоэффективными.

Возникает вопрос: существуют ли объективные, научно-обоснованные цели и параметры стратегического управления предприятиями? Оказывается, существуют.

Объектами стратегического менеджмента предприятий остаются те же результаты их работы и те же показатели их стоимости, которые используются для тактического управления их производственной и сбытовой деятельностью. Показатели предприятий, выбранные в качестве объектов стратегического управления, в обязательном порядке должны иметь отчетные (либо расчетные, например, для оценок рыночной стоимости) фактические и расчетные нормативные количественные (числовые) значения их величины.

Теоретические разработки и практический опыт показывают, что в качестве объектов стратегического управления предприятиями достаточно иметь всего два особо важных для них показателя:

1) чистую прибыль;

2) оценку рыночной стоимости предприятия.

Непосредственно само предприятие не может быть объектом стратегического управления, так как оно не имеет однозначного количественного измерения и не отвечает принципиальному требованию к объектам такого управления иметь фактически достигнутую и нормативную численную величину. Управлять повышением прибыли и рыночной стоимости предприятия без указания возможных пределов и норм такого управления — малоэффективно.

Какой же должна быть научно обоснованная, достойная цель стратегического управления предприятием?

Предприятие рано или поздно, но обязательно должно быть выведено на такой режим эксплуатации, при котором его производственные и коммерческие ресурсы и возможности используются в полную силу, то есть когда его производственная мощность, производительность и уровень экономического развития достигают нормативных значений и поддерживаются в таком состоянии в течение всего жизненного цикла предприятия.

Параметры стратегического управления

Параметры стратегического управления предприятиями могут иметь значения:

— абсолютные;

— относительные.

1. Абсолютные значения

В этом случае параметры стратегического управления определяются следующим образом:

$П_{суп(а)} = П_{ппн} – П_{ппф}$ или

$П^1_{суп(а)} = П_{пкн} – П_{пкф}$ и

$С_{пр(а)} = С_{прн} – С_{прф}$

где

если предприятие работает при 10%-й загрузке производственной мощности, максимально возможная прибыль и показатель его стоимости имеют одни значения; при 80%-й загрузке — совсем другие

$П_{суп(а)}$ и $П^1_{суп(а)}$ — соответствующие параметры стратегического управления предприятием по абсолютным значениям отклонений фактически произведенной ($П_{ппф}$)[1] и фактически полученной им прибыли ($П_{пкф}$)[2] от нормативных значений этих показателей ($П_{ппн}$ и $П_{пкн}$) в отчетном периоде;

$С_{пр(а)}$ — параметр стратегического управления рыночной стоимостью предприятия, равный абсолютному значению отклонения его фактической рыночной стоимости ($С_{прф}$) от нормативного значения этой стоимости ($С_{прн}$) в отчетном периоде.

Показатели $П_{ппн}$, $П_{пкн}$ и $С_{прн}$ определяются для такого режима эксплуатации предприятия, когда оно работает на полную производственную мощность в нормальных условиях организации производства и труда, когда его производительные и коммерческие возможности используются полностью, а уровень экономического развития достигает 1,0 (100%).

Как правило, значения показателя $П_{пкн}$ приравниваются к значениям показателя $П_{ппн}$.

стратегия практики

[1] Здесь под показателем $П_{ппф}$ автор подразумевает прибыль, полученную предприятием до продажи произведенной им продукции, то есть, предполагается, что учет таких товаров ведется по их нормативной продажной стоимости. Такое возможно, если речь идет об учете, осуществляемом целях управления, тогда как в бухгалтерском учете это недопустимо, поскольку согласно пунктам 2 и 5 Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01, утвержденного приказом Минфина России от 09.06.2001 № 44н (один из российских стандартов бухгалтерского учета), готовая продукция должна учитываться по фактической себестоимости, включающей только затраты на ее изготовление и приобретение исходных материалов — *прим. ред*

[2] В отличие от показателя $П_{ппф}$ (*см. пояснение редакции в сноске 1, приведенной выше*), под $П_{пкф}$ в данном контексте подразумевается реальная коммерческая прибыль, полученная предприятием после реализации продукции — *прим. ред.*

2. Относительные значения

В этом случае параметры стратегического управления предприятиями на базе принятых объектов управления имеют следующий вид:

$П_{суп(о)} = 1 – П_{ппф}/П_{ппн}$ или

$П^1_{суп(о)} = 1 – П_{пкф}/П_{пкн}$

$С_{пр(о)} = 1 – С_{прф}/С_{прн}$.

Показатели $П_{суп(о)}$ и $П^1_{суп(о)}$ в первом и втором выражениях могут быть названы уровнями соответственно производственной и коммерческой недоразвитости или потенциалом производственного и коммерческого роста экономики контролируемого предприятия в отчетном периоде; показатель $С_{пр(о)}$ — уровнем относительного отклонения фактической рыночной стоимости предприятия от его нормативного значения либо потенциалом роста этой стоимости в отчетном периоде.

Параметры $П_{суп(о)}$, $П^1_{суп(о)}$ и $С_{пр(о)}$ измеряются в долях единицы либо в процентах. При стратегической нормализации этих параметров их значения стремятся к нулю.

Еще один ряд относительных показателей — более информативных

Помимо указанных выше выражений для определения рассматриваемых параметров стратегического управления предприятием $П_{суп(о)}$, $П^1_{суп(о)}$ и $С_{пр(о)}$, целесообразно использовать более информативные показатели $П^2_{суп(о)}$, $П^3_{суп(о)}$ и $С^1_{пр(о)}$, которые получают из отношений:

$П^2_{суп(о)} = П_{ппф}/П_{ппн}$;

$П^3_{суп(о)} = П_{пкф}/П_{пкн}$ и

$С^1_{пр(о)} = С_{прф}/С_{прн}$.

Параметры $П^2_{суп\ (о)}$ и $П^3_{суп\ (о)}$, определяемые по указанным выше отношениям, называют уровнями соответственно производственного и коммерческого развития предприятия. При равенстве значений этих уровней, когда предприятие продает все то, что производит, единый показатель $П_{суп(о)}$ в таких случаях следует называть уровнем экономического развития предприятия.

в качестве объектов стратегического управления предприятиями достаточно иметь всего два особо важных для них показателя:
1) чистую прибыль;
2) оценку рыночной стоимости предприятия

Параметр $С^1_{пр(о)}$ может быть назван уровнем нормализации рыночной стоимости предприятий.

Параметры $П^2_{суп\ (о)}$, $П^3_{суп\ (о)}$ и $С^1_{пр(о)}$ измеряют в долях единицы или в процентах.

В процессе стратегического управления предприятием именно эти параметры являются ключевыми, и управленческой команде контролируемого бизнес-объекта следует делать все возможное и невозможное, чтобы их значения достигли единицы (100%).

Методы получения исходных показателей

Фактические данные (показатели $П_{ппф}$ и $П_{пкф}$) о произведенной и действительно полученной предприятием массе прибыли за отчетный период календарного времени (финансовые результаты его работы) заимствуют из соответствующей формы бухгалтерской отчетности контролируемого объекта[3].

Показатели $П_{ппн}$ и $П_{пкн}$ определяют по методике самым подробным образом изложенной в публикациях автора этой статьи [1, 2].

Оценки Спрф и Спрн рассчитывают методами, регламентированными в современных международных, европейских и отечественных стандартах оценки стоимости предприятий, и подробно изложенных в огромном множестве монографий, учебников, учебных пособий и статей на эту тему.

На наш взгляд, подобные оценки целесообразно определять по методу, представленному в работе [3], так как только этот метод предус-

цель тактического менеджмента предприятия состоит в поэтапном приближении фактических значений параметров управления к соответствующим нормативным значениям

[3] Относительно значения $П_{ппф}$, взятого из бухгалтерской отчетности, заметим, что, как было пояснено редакцией в сноске 1 на с. 74, согласно пунктам 2 и 5 ПБУ 5/01 бухгалтерский учет готовой продукции предприятия обязаны вести по ее фактической себестоимости, однако для целей управленческого учета этот показатель может корректироваться (увеличиваться) на соответствующую надбавку до нормативной продажной стоимости. См. также пояснение к сноске 2 на с. 74 — *прим. ред*

матривает учет принципа наилучшего использования оцениваемого объекта при определении оценки его рыночной стоимости.

Тактический менеджмент, вытекающий из стратегического

Взаимосвязь между тактическим и стратегическим менеджментом предприятий просматривается в интервале значений объектов управления между $П_{ппф}$ и $П_{ппн}$, $С_{прф}$ и $С_{прн}$.

В бизнес-плане устанавливают и утверждают рациональный срок вывода предприятия на нормативный уровень экономического развития. Число отчетных лет перехода от факта к норме зависит от разницы в значениях факта и нормы объектов управления. Обычно, чем больше эта разница, тем больше лет требуется для ее преодоления. На будущий отчетный год планируют посильный прирост показателей $П_{ппф}$, $П_{пкф}$ и $С_{прф}$; на следующий за ним отчетный период — очередной плановый прирост и так далее вплоть до того момента, когда значения показателей $П_{ппф}$, $П_{пкф}$ и $С_{прф}$ достигнут нормативных величин $П_{ппн}$, $П_{пкн}$, и $С_{прн}$. В последующие годы при рентабельной эксплуатации предприятия останется только поддерживать достигнутый режим благополучия в его работе.

Приведенные выше соображения позволяют сформулировать цель тактического менеджмента предприятия, которая состоит в поэтапном приближении фактических значений параметров управления этим предприятием к соответствующим нормативным для него значениям, когда число промежуточных годовых этапов, то есть скорость такого приближения, должны устанавливаться с учетом существующих возможностей в интересах всех заинтересованных сторон, включая государство и общество.

pn

Литература

1. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. — М.: Перспектива, 1997. 128 с.
2. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль. — М.: Перспектива, 2002, 240 с.
3. Ревуцкий Л.Д. Нормативно-доходный метод определения рыночной стоимости предприятий. - М.: // «Аудит и финансовый анализ», № 4, 2005. С. 239 - 261.