

тальными линиям, которые в результате использования приемов и методов логистики, обеспечивают реализацию функций и задач банковского предпринимательства с наибольшим экономическим эффектом (с рациональной экономией всех видов затрат) и превращает кредитный институт в организацию более высокого уровня управления. Данной системе присущи, практически все свойства логистических систем, в частности, такие как изменчивость, сложность, определенная непредсказуемость поведения в форсажорных ситуациях, иерархичность, адаптивность, целостность, устойчивость, структурированность, целенаправленность, синергизм (ориентация на максимизацию общесистемного эффекта).

Был проведен анализ деятельности коммерческих банковских предпринимательских структур и была предпринята попытка рассмотреть возможные типы этих структур с позиций их последующей логистизации. Предложенная классификация банковского предпринимательства составлена исходя из конкретных практических соображений по логистизации отдельных банковских функций и задач. Предлагаемая в работе типология не может считаться полной и окончательной. Особенности логистизации различных видов банковского предпринимательства могут быть, в конечном итоге, определены и охарактеризованы только в процессе разработки и внедрения практических мероприятий по регулированию финансовых, информационных и т.п. потоков банка. Анализ вышеуказанных потоков позволит выявить логистическую природу механизма функционирования банковской деятельности.

---

Работа представлена на заочную электронную конференцию «Инновационный путь развития экономики и конкурентоспособность России на мировом инновационном рынке», 15-20 июня, 2005. Поступила в редакцию 08.02.2006г.

## ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Меркулова Е.В.

*Мордовский госуниверситет,  
Саранск*

Стратегическое управление в современном понимании является результатом долгого эволюционного развития управленческих наук. Становление и развитие теоретических исследований в области стратегического управления породило большое количество определений данного понятия. Проведенное исследование существующих теорий по исследуемому вопросу позволило сделать выводы о том, что определение стратегического управления должно отвечать ряду требований, к которым следует отнести:

во-первых, возможность его применения к любому объекту (территории, отрасли, хозяйствующему субъекту, организации, виду деятельности);

во-вторых, оно должно обобщать все управленческие функции, присущие стратегическому менеджменту;

в-третьих, оно должно отражать специфику стратегического управления.

Таким образом, наиболее целесообразно, на наш взгляд, понимать под *стратегическим управлением* влияние субъекта на объект, осуществляющее для достижения поставленных стратегических целей посредством использования стратегических инструментов.

Следует отметить, что само понятие «инструменты стратегического управления» не выделено ни в одном источнике по исследуемой проблеме. Однако его введение, на наш взгляд, необходимо для систематизации основных элементов стратегического управления. При этом к основным инструментам стратегического управления следует отнести стратегический анализ, стратегическое планирование, организацию выбора и реализации стратегии, стратегический контроль.

Каждый из вышеуказанных инструментов стратегического управления имеет сложную структуру и содержание. Являясь относительно самостоятельными, все перечисленные инструменты находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Одним из важнейших инструментов стратегического управления, формирующим информационную базу для определения и корректировки стратегического выбора, является стратегический анализ. Именно стратегический анализ развития предприятия позволяет обеспечить научно-экономическую обоснованность принимаемых стратегических решений относительно развития предприятия в целом и его отдельных элементов, определить результивность использования трудовых, производственных (технических, технологических, материальных) и финансовых ресурсов, проверить оптимальность управленческих решений и т.п. Однако в современной научной литературе проблема стратегического анализа методически и структурно разработана недостаточно и представлена разрозненными фрагментами для оценки состояния предприятия, ситуации и конкуренции в отрасли без строгой последовательности и увязки с решением задач стратегического управления.

Определение стратегического анализа должно исходить из общепринятого понимания анализа, как метода научного исследования, состоящего в разложении изучаемого объекта на составные части и синтезе информационных элементов с целью интерпретации данных, характеризующих исследуемый объект. Более того, отводя стратегическому анализу роль инструмента стратегического управления, необходимо помнить, что его сущность гораздо шире, чем просто анализ. Таким образом, учитывая специфику исследуемого вопроса, под стратегическим анализом следует понимать сбор, оценку и интерпретацию данных о состоянии и внутренних возможностях предприятия, а также о показателях и тенденциях развития внешней среды.

Важным методологическим вопросом стратегического анализа развития предприятия является определение последовательности выполнения аналитических работ. На наш взгляд, здесь вполне уместным является применение схемы, предложенной В.А. Гневко и В.Е. Рохчным относительно стратегического анализа социально-экономического развития региона. Согласно точки зрения этих авторов, стратеги-

ческий анализ должен включать три основных этапа аналитических работ: экспресс-анализ; комплексный анализ; детальный анализ.

Учитывая, что объектом исследования являются предприятия, содержанием экспресс-анализа должно стать установление основных характеристик стартовых условий, предпосылок и ограничений социально-экономического развития хозяйствующего субъекта. В рамках комплексного анализа рассматриваются во взаимосвязи все основные факторы, определяющие стартовые условия, исходные предпосылки и ограничения социально-экономического развития предприятия, формируются интегральные оценки. На этапе детального анализа выясняются причины, обуславившие тот или иной характер оценок, характеризующих стартовые условия, предпосылки и ограничения развития предприятия, делаются предложения относительно возможных способов улучшения положения.

Результатом ретроспективного анализа должно явиться выявление причинно-следственных связей, обусловивших фактическое состояние предприятия. Исходя из полученных результатов ретроспективного анализа и выявленных сильных и слабых сторон предприятия проводится анализ его потенциальных возможностей в перспективе. В свою очередь, такой анализ позволяет сделать выводы о возможных сильных и слабых позициях предприятия по всем сферам деятельности в будущем.

Особое место в системе стратегического анализа занимает блок аналитических работ, связанных с исследованием внешней деловой среды предприятия. Данный анализ необходимо осуществлять для факторов трех уровней: макро, мезо и местного. Итогом анализа внешней среды является выявление существующих и перспективных угроз и возможностей развития предприятия со стороны внешней среды. Особое значение в рамках стратегического анализа имеет выявление позиций предприятия и его перспективных возможностей посредством оценки различных сочетаний сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями.

Итогом проведения аналитических работ является интегральная оценка стартовых условий, предпосылок и ограничений развития предприятия. При этом необходимым условием организации эффективной аналитической работы является наличие полной, достоверной и своевременной информации.

Следующим инструментом стратегического управления является стратегическое планирование. На наш взгляд, представление процесса стратегического планирования, прослеживаемое у большей части авторов как последовательности этапов (анализ, целеполагание, формирование стратегических альтернатив, выбор, выполнение, пересмотр и развитие планов), отождествляет его с процессом стратегического управления в целом. Выделение же нами стратегического планирования, как одного из инструментов стратегического управления, требует определения его более четких границ.

Как инструмент стратегического управления, стратегическое планирование должно, на наш взгляд, включать только процесс целеполагания и формули-

рования стратегических альтернатив. Формулирование стратегических альтернатив должно осуществляться с учетом принципа иерархичности построения стратегий, который означает, что процесс планирования необходимо начинать с разработки базовой стратегии. Принцип иерархичности построения стратегического плана означает, что одновременно с базовой стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака разработки стратегий берется деление структурных единиц предприятия на линейные и функциональные. Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции (ассортиментной группы), поэтому их стратегии конкретизируют базовую по характеристике «продукт/рынок». Функциональные же подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования определенного вида ресурса или сферу деятельности и поэтому их стратегии конкретизируют базовую по характеристике «ресурсы/возможности». Основными функциональными стратегиями предприятия являются: стратегия маркетинга; финансовая стратегия; стратегия НИОКР; стратегия производства; социальная стратегия; стратегия организационных изменений; экологическая стратегия.

Следует отметить, что во многих имеющихся теоретических рассуждениях достаточно трудно разграничить процессы стратегического планирования и реализации стратегии. Однако, на наш взгляд, такая грань должна быть установлена, что и обусловило выделение нами следующего инструмента стратегического управления предприятием - *организации выбора и реализации стратегии*.

Выбор стратегии, подлежащей реализации, является одной из самых сложных процедур в системе стратегического управления. В настоящее время учеными и практиками выработано достаточно большое число подходов и моделей, позволяющих осуществить стратегический выбор и отличающиеся друг от друга набором переменных факторов. К числу наиболее известных относятся матрица возможностей И. Аноффа, матрица «продукт-рынок» по А. Стейнеру, модель М. Портера, матрица «Бостон консалтинг групп (БКГ)», модель «привлекательность рынка-преимущества в конкуренции», модель стратегического выбора на основе цикла развития предприятия. Безусловно, главным критерием оценки стратегических альтернатив является условие достижимости целей предприятия.

Не менее сложной и важной составляющей инструмента организации выбора и реализации стратегии является процесс воплощения стратегии в реальность. Для этого на предприятии должен быть создан специальный механизм реализации стратегий, включающий правовое, организационное, кадровое, информационное, техническое и методическое обеспечение и органично вписывающийся в общую структуру управления предприятия.

Наконец, последним инструментом стратегического управления предприятием выступает *стратегический контроль*. Задачей использования данного инструмента является не только своевременное обна-

ружение сбоев и ошибок, но и способствование выработке и осуществлению корректирующих мер, направленных на обеспечение достижения поставленной цели. В процессе организации стратегического контроля на предприятии необходимо провести:

- обоснованный выбор контролируемых параметров, необходимых для выбора и оценки стратегических альтернатив;
- разработку и обоснование системы нормативов;
- разработку механизма выявления отклонений от выбранной стратегии и анализа их причин;
- разработку и внедрение системы мероприятий по управлению отклонениями от выбранной стратегии.

Следует отметить, что процесс использования инструмента стратегического контроля во многом определяется организационной структурой предприятия в целом, организацией системы стратегического управления и методами руководства предприятием.

Работа представлена на II научную конференцию с международным участием «Управление производством. Учет, анализ, финансы», ГОА, (Индия), 1-11 марта 2006г. Поступила в редакцию 31.01.2006г.

### **ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Пономарева А.Е.

*Мордовский госуниверситет,  
Саранск*

В 2005 году на президентском уровне поставлен вопрос о развитии сельского хозяйства, превращение его в стратегический приоритет государственной социально-экономической политики. В то же время, в результате деструктивных действий по реформированию земельных отношений, организационно-производственной структуры и системы управления агропромышленным комплексом последний вошел в состояние системного кризиса, частные проявления которого – падение объемов производства и ухудшение финансового положения предприятий, физическое и моральное старение оборудования и производственно-организационных технологий, разрыв между хозяйственных связей.

Финансовое положение сельскохозяйственных предприятий является критическим - почти 50 % их убыточны. Рентабельность всей хозяйственной деятельности в 2003 г. составила 3 %, рентабельность продукции сельского хозяйства в среднем равна 9 %, в том числе продукции растениеводства - 36 %, продукции животноводства - -5%.

Количество бюджетных средств, направляемых на финансирование сельского хозяйства из федерального бюджета, ежегодно сокращается. Доля федерального бюджета в инвестициях в основной капитал агропромышленного комплекса с 9,0 % в 1997 г. сократилась до 1,7 % в 2003 г. Наряду с уменьшением объемов бюджетных средств, выделяемых на государственную поддержку аграрной сферы, их реальная отдача и влияние на развитие сельского хозяйства намного снижается вследствие неэффективного и не-

рационального использования. Значительные объемы выделенных средств используются не по назначению. Практически ежегодно происходит отвлечение средств, предусмотренных в федеральном бюджете на поддержку АПК на погашение банкам задолженности организаций – получателей кредитов. Изъятие средств из финансирования агропромышленного комплекса производится за счет недофинансирования дотаций и компенсаций, капитальных вложений и т.д.

Система льготного кредитования для сельскохозяйственных товаропроизводителей практически не работает. Тяжелое финансовое состояние более 80 % производителей практически устраняет их от участия в кредитных операциях и они обречены на дальнейшее ухудшение своих хозяйственных и финансовых показателей. Большую часть льготных кредитов получают предприятия и организации, не занимающиеся непосредственно сельскохозяйственным производством. Можно констатировать, что сегодня в Российской Федерации не только не обеспечивается приоритет отрасли, как это определено «Основными направлениями агропродовольственной политики Правительства Российской Федерации до 2010 года», но, наоборот, с позиций воспроизведения происходит дальнейший переток капитала из сельского хозяйства в другие отрасли экономики страны.

Сегодня очевидно всем - стабилизация в аграрной сфере не может произойти без активного участия государства. Следует учитывать, что сельское хозяйство даже теоретически не является саморегулирующей системой вследствие низкой эластичности спроса и крайне низкой эластичности цен при его общей консервативности и инерционности как производственной системы. Даже стablyно развивающееся сельское хозяйство в рыночной экономике обречено оставаться объектом государственной протекционистской политики. При этом государственный протекционизм должен восприниматься обществом как естественная компенсация неизбежных потерь аграрной отрасли в условиях рынка.

Во всех без исключения странах с высокоеффективным сельскохозяйственным производством действуют стablyно работающие системы государственной поддержки аграрного сектора. Основной формой государственной поддержки является установление существенных льгот сельскохозяйственным товаропроизводителям. В большинстве случаев, льготы устанавливаются в виде субсидирования процентных ставок по выдаваемым кредитам, а также в виде участия государства в финансировании инвестиционных проектов на выгодных для сельскохозяйственных товаропроизводителей условиях.

Достаточно интересным нам представляется опыт в области поддержки сельскохозяйственного производства некоторых стран Восточной Европы. С началом в 90-х годах процесса реформирования экономик государств бывшего социалистического блока, сельскохозяйственные отрасли многих из них оказались в схожих с аграрным сектором России условиях. Наблюдалось существенное падение производства, резко снижались объемы инвестиций, происходил отток квалифицированных кадров. Между тем, к настоящему времени многим странам Восточной Евро-