

ПРЕДИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

К. Х. Хачатрян

Целью диагностики является определение слабых и сильных сторон фирмы с тем, чтобы исправить первые и использовать последние. Диагностика является аналитическим инструментом и средством принятия решения, которое может быть использовано фирмой независимо от того, оценивается ее положение как хорошее или плохое. В общем, цель диагностики заключается в оценке и осуществлении общих суждений с тем, чтобы выявить сильные и слабые стороны фирмы и идентифицировать ее конкурентные рычаги [1]-[9].

Вид диагностики зависит от характера целей, их срочности, средств и имеющихся ресурсов. Описан ряд видов диагностики, среди которых наиболее обычными являются:

а) *Общая диагностика.* Это базовая модель для анализа фирмы в целом со ссылкой на ее функции и организацию, что приводит к предложениям по улучшению.

б) *Экспресс-диагностика.* Эта диагностика предназначена для выявления причин трудностей и, прежде всего, разделения оперативных мер спасения и структурирования деятельности, которая будет осуществляться в порядке срочности и важности.

с) *Функциональная диагностика.* Это фрагментарная диагностика конкретной функции.

➤ **Разработка общей стратегической диагностики**

Каждый метод диагностики, будь это описательный, матричный или стратегический, имеет конкретную цель и присущие ему достоинства и недостатки. Выбор зависит от целей, средств и имеющейся информации.

Описательные методы основаны на аналитическом исследовании различных переменных внутри фирмы. Они

довольно статичны и учитывают рассматриваемые индивидуально компоненты фирмы. Матричные методы основаны на анализе и оценке стратегического позиционирования деятельности фирмы в заранее заданных конкурентных рамках. Эти методы не могут, однако, использоваться для реструктуризации и модернизации диагностики в развивающихся странах, поскольку они не учитывают технические, человеческие и организационные переменные. Мы полагаем, что общий стратегический метод может быть использован для диагностики модернизации потенциала фирмы в развивающихся странах. Такой выбор оправдан тем, что фирмы будут работать в будущем в конкурентной, турбулентной и сложной среде, которая будет обязывать выполнение определенных управленческих требований.

Сфера стратегической диагностики дает возможность изучить связь между отраслью и ее средой с целью выявления соответствующих стратегических выборов. Кроме того, этот метод позволяет определить изменения, которые малым и средним отраслям необходимо ввести для того, чтобы противостоять новой ситуации (конкуренция, рынок, технологии и т.д.), в которой они будут подвергаться новому экономическому контексту.

Общая стратегическая диагностика состоит из определения реальных проблем и разработки реалистичного решения к ним. Это (а) систематический анализ среды, в которой работает фирма, ее рынка и конкурентных позиций, и (б) углубленный и всесторонний анализ различных внутренних функций, включая объективную оценку возможностей и эффективности фирмы. Формы исследования разнообразны, но выводы являются специфическими для каждого случая, и по этой причине стратегическая диагностика требует методологии, которая является строгой, но достаточно гибкой для адаптации к различиям с точки зрения размера и вида деятельности. Упор делается на ключевые задачи и функции, которые

должны быть идентифицированы с самого начала, чтобы сфокусировать их внимание на более существенное.

Общая стратегическая диагностика является первым шагом в процессе стратегической модернизации (ПСМ). За ней следуют три этапа: выбор стратегий, разработка плана модернизации и реализация и мониторинг этого плана. Любые ошибки суждения, плохой выбор критериев, ссылки или бизнес-модель скорее всего сфокусируют ресурсы на решение второстепенных, а не приоритетных проблем. Рис.1.1 обобщает процесс стратегической модернизации.

С целью модернизации фирмы общая стратегическая диагностика требует точного всеохватывающего подхода на основе пяти категорий диагностики, которые образуют диагностическую структуру. Эта диагностика должна быть соединена между собой и принята во внимание стратегии и цели фирмы. Они должны быть связаны в логическую и связную форму. Количество стратегических диагностик зависит от гармоничного симбиоза из пяти компонентов (Рис 1.2).

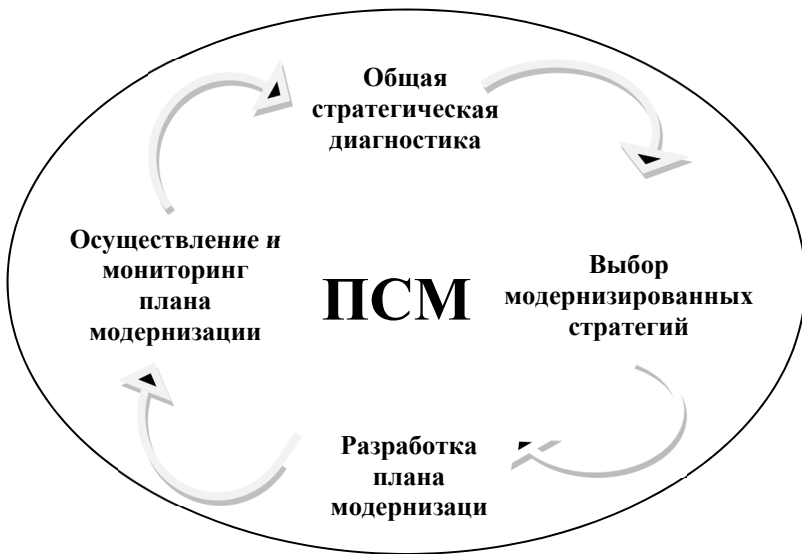


Рис.1.1 Процесс стратегической модернизации

Экономическая среда, в которой функционирует фирма, может иметь положительное или отрицательное влияние на ее деятельность. Важными факторами являются те, которые оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности фирмы (трудовое законодательство, наличие физической и институциональной инфраструктуры, качество стандартизации, сертификация и метрология учреждений, передача технологий и накопления ноу-хау, развитие партнерства и кооперации между фирмами и субподрядными рынками). Исследования показали, что несмотря на предпринятые меры, внешняя среда в развивающихся странах попрежнему характеризуется рядом структурных ограничений и организационных недостатков. Поэтому необходимо включить диагностику среды в стратегическую диагностику.

Целью этой диагностики является анализ различных и основных компонентов среды, выявление ограничений и возможностей, которые они представляют, и изучение их прямо-

го или косвенного воздействия на модернизацию и развитие производственного предприятия. Эта диагностика приводится на рис.1.3.



Рис. 1.2 Процедура полной стратегической диагностики

➤ **Диагностика экономической и социальной среды.**

Анализ этой среды обеспечивает существенный указатель на происхождение ограничений и возможностей для модернизации фирм. Он мог бы включать:

- Тенденции основных экономических данных страны, таких как средний показатель на душу населения, валовой национальный продукт, потребление, инвестиции, экономический рост, обменный курс, экспорт и / или импорт страны, сектор и отрасль, а также продукция, производимая фирмой на ее рассмотрение, экономическая политика.

- Основные экономические меры, принятые государством в целях поощрения и финансирования отрасли и связанных с ней услуг, поддержки реструктуризации и модернизации предприятий

- Влияние на эффективность отрасли различных экономических и политических факторов, таких как девальвация национальной валюты, увеличение стоимости затрат, средняя стоимость капитала, труд и выходные.



Рис.1.3 Структура и архитектура экономической и промышленной среды

➤ **Диагностика производственной среды.** Производственная среда предприятия состоит из всех тех факторов (физические лица, предприятия и организации) и экономических и технических факторов, которые оказывают влияние на его собственные результаты, а также на результаты его прямых конкурентов. Поэтому диагностика этой среды состоит из анализа различных институциональных и поддерживающих организаций (стандартизация, сертификация, аккредитация, метрология, финансирование, управление, обслуживание и консультационные услуги и т.д.) в целях выявления препятствий и возможностей для модернизации и развития фирмы на открытом и конкурентном рынке.

➤ **Диагностика технологической среды.** Эта диагностика анализирует системы технической поддержки, что позволяет фирме использовать и иметь доступ к технической и технологической информации, выбирать и приобретать технологии, оборудование и производственные процессы, адаптироваться и контролировать передачу технологий и, наконец, извлекать выгоду и разрабатывать технологические ноу-хау.

➤ **Диагностика товарных рынков и стратегическое позиционирование.** Диагностика товарных рынков и стратегическое позиционирование фирмы предназначены для измерения коммерческой работы фирмы и для каждого направления ее стратегической деятельности, а также для оценки коммерческой политики и стратегий, осуществляемых для достижения коммерческих целей, поставленных компанией. Это не детальное исследование рынка, а средство выявления ключевых факторов и основных рекомендаций, что является условием успешной деятельности фирмы в своей отрасли.

• *Анализ коммерческой деятельности предприятия.* Этот анализ состоит из расклада работы фирмы на стратегические области деятельности и оценки эффективности каждой области и конкурентной позиции фирмы в своей отрасли и

относительно ее основных конкурентов. Некоторые показатели могут быть рассчитаны для анализа коммерческой деятельности товарных рынков фирмы, таких как развитие продаж, анализ продаж объединенными рынками и непосредственный анализ стоимости на основе, например, маржинальной торговли и распределения маржи на товарном рынке.

- *Анализ торговой политики и маркетинга.* Следующий этап заключается в изучении коммерческой политики и маркетинга фирмы. Это изучение, например, будет рассматривать вопрос разработки продукта в течение трех предыдущих лет, его цены, распределения, продвижения и рекламы, коммуникаций и политики отношений с клиентами. Анализы бывают как количественные (маржа продукта, темпы роста, соотношение между единицей продажной цены фирмы и условиями продаж и конкурентов и т.д.), так и качественные (анализ срока годности, охват клиентов посредством сетей распределения, продажа посредством политики вознаграждения, типы торгового персонала и т.д.).

➤ **Изучение рынка.** В дополнение к анализу стратегического позиционирования фирмы в пределах своего рынка, диагностика может также включать рыночные исследования, проводимые между главными клиентами и конкурентами фирмы с тем, чтобы подтвердить или опровергнуть данные и собранные факты. На основе информации, полученной из обсуждения с менеджментом фирмы, результатов диагностики и исследования, если таковые проводятся, аналитик должен суметь, прежде всего, идентифицировать и классифицировать основные внешние и внутренние стратегические трудности, связанные с товарными рынками, и вывести главные возможности и ограничения, а затем оценить рынок для основных продуктов фирмы на национальном и международном уровне, основанном на ретроспективном анализе рынка и проецированном развитии макроэкономических индикаторов, влияющих на потребление этих продуктов.

➤ **Финансовая диагностика.** Бухгалтерские и финансовые данные являются ценным и полезным источником информации для вычисления и оценивания экономической и финансовой ситуации фирмы. Поэтому любая стратегическая диагностика должна включать общий финансовый анализ, который, основываясь на анализе развития финансовых отчетов, отчета денежного потока, себестоимости и издержек производства и различных статей отчета о доходах, измеряет доходность фирмы, анализирует ее финансовый баланс. Этот анализ обладает преимуществом предоставления быстрого обзора ситуации и поведения фирмы.

- *Анализ балансового отчета.* Финансовый баланс оценивается на основании отчета денежного потока, разработанного в течение времени, состояния оборотного капитала и требований наличности. Отчет денежного потока является одним из наиболее полезных экономических и финансовых инструментов анализа. Он может быть использован для динамического анализа финансового функционирования фирмы. В частности, он дает возможность описания финансирования расходов капитала и флуктуаций оборотного капитала, а также денежных ресурсов и их использования. Здесь нет фиксированной модели для отчета денежного потока. Финансовый анализ включает установление многолетнего финансового прогнозирования. Он показывает реальное поведение фирмы в соответствии с различными аспектами его операций, включающих продукт и потоки стоимостных транзакций; движение активов и обязательств; денежные потоки (поступления и расходы); разницы, полученные вследствие вариативности товарных запасов, дебетов и кредитов. Сравнение коэффициентов фирмы и сектора или ее главных конкурентов дает возможность лучшей оценки доходности фирмы, оценивания ее финансового равновесия и позиции в оперирующем ею секторе.

- *Анализ отчета о доходах.* Отчеты о доходах, в основном, представлены в двух конкретных отчетах. С целью исследования необходимо консолидировать их в один документ, который дает возможность изолировать высокие существенные результаты и промежуточные балансы для вычисления всей доходности. Сама оценка доходности выполняется на основе анализа времени и пространства, если возможно, роста объема продаж и добавленной стоимости, финансовой рентабельности и производительности.

- *Анализ издержек производства и себестоимости.* Где бы ни была доступна вычислительная аналитическая система, в общий анализ деятельности фирмы на основе отчета о доходах может быть добавлено тщательное аналитическое изучение разработки продуктов и оперирующих расходов продукта и стратегической сферы деятельности. Данный анализ имеет многочисленные цели, наиболее важной из которых является обеспечение более точного подсчета производственных издержек и себестоимости продукта.

- **Диагностика технической мощности.** В экономической среде, характеризующейся агрессивной конкуренцией и все более быстрыми технологическими изменениями, диагностика технических мощностей используется для анализа производственной системы фирмы и инструментов, оценивания технической эффективности и определения основных технических действий, необходимых для осуществления модернизации и развития конкурентноспособности фирмы.

- **Диагностика производственной системы.** Диагностика изучает три аспекта производственной системы, а именно: поступление, процесс и продукцию. Анализ поступлений состоит из наблюдения их статуса и функционирования, изучения способа потребления материалов, уровня утилизации мощностей, частоты нарушений и расходов на эксплуатацию и обслуживание, а также особого внимания к материалам, товарным запасам и энергии. Анализ фокусируется на

человеческих ресурсах и может быть дополнен интервью с персоналом для оценки рабочей среды, навыков и технических мощностей, включая профессиональные квалификации, обучение персонала и производственную безопасность.

Анализ производственной системы (технология и процесс) и сравнение с системами используется в секторе и главными конкурентами. В первую очередь, аналитик должен оценить выбранную предприятием технологию на основе фактора имеющихся поступлений (сырье, труд и т.д.) и гибкость средств производства, т.е. мощность предприятия в производстве широкого ряда продуктов и его способности адаптироваться к флуктуациям объема, а также возможности персонала в ассимилировании технологий и инноваций. Анализ процесса позволяет оценить способность фирмы в обеспечении конечной продукции, отвечающей требованиям покупателей в смысле качества, времени доставки и стоимости. Он также оценивает методы производственного менеджмента, особенно исследование и методы, планирование и график расписания, эксплуатационный менеджмент, а также контроль за качеством и страхование.

➤ **Оценка технической эффективности.** Эта оценка фокусируется на производительности, результате и издержках. Может быть сделано сравнение производительности основных машин с задумкой разработчика и с достижениями главных конкурентов. Этот анализ производительности и результата может дать информацию о заторах, которые могут иметь место вследствие неэффективной утилизации машин или технического персонала.

➤ **Диагностика мастерства и качества менеджмента.** Большинство исследований в определении конкретного источника трудностей фирмы обнаруживает, что проблемы менеджмента и организации представляют главные причины неудач. Поэтому, будучи частью общей стратегической диагностики, важно диагностировать эти навыки менеджмен-

та. Диагностика разработана для оценивания управленческого мастерства и эффективности, изучения организационной структуры фирмы и социо-культурных аспектов и идентификации предпринятых для улучшения этих навыков действий.

- *Оценка мастерства менеджмента.* Вначале очень важно, чтобы руководитель фирмы объяснил и определил видение корпорации и цели, его иерархическую структуру, главные направления политики менеджмента и его стратегические ориентации, а также любые ограничения и давления, ограничивающие его силу. Затем должно быть определено и оценено мастерство менеджмента. С этой целью существенным является оценить управленческие, технические и предпринимательские навыки и склонности, также как и управленческий стиль главы фирмы. Для того, чтобы это осуществить, необходимо оценить метод, используемый менеджментом для выполнения пяти важных управленческих функций:

- *Анализ:* Идентифицировать инструменты, области и частототу анализов и тестировать качество этих инструментов анализа.

- *Планирование:* Оценить процесс планирования фирмы, т.е. процедуру проектирования, последования и пересматривания планов.

- *Контроль:* Идентифицировать и анализировать на практике процедуру координации между различными функциями внутри фирмы.

- *Мотивация:* Оценить процесс мотивации, состоящий из сохранения и развития цельности и установления благоприятного социального климата.

- *Оценка организационной структуры.* Эта структура определяет и оформляет функции, компетенции и отношения между различными единицами, которые составляют фирму. Она оценивается на основе эффективности своей организации и соответствия персонала организационным правилам,

степени гибкости процедур и атрибутов, степени стабильности и адаптации к изменениям внешней среды и развитиям в деятельности фирмы, надежности информационной сети и степени синергизма между различными единицами. Эта оценка также позволяет осуществить измерение социальной работы и определение социального климата и основные признаки корпоративной культуры.

В сложной конкурентной среде общая стратегическая диагностика представляется наиболее подходящим методом в модернизации и развитии предприятия. Она основана на методах, описывающих существующую документацию. Она является модульной и гибкой и включает пять категорий взаимосвязанных диагностик, охватывающих среду, товарные рынки, финансы, технологические компетенции и мастерство менеджмента.

Резюмируя, отметим, что общая стратегическая диагностика является наиболее трудной задачей, поскольку нужно принять во внимание количество информации, наблюдений и рекомендаций. Диагностика также зависит от способности аналитиков идентифицировать и продвигать возможные и реалистичные ситуации и действия, очертив отличие между теми, которые необходимы для немедленного выживания, между краткосрочными, разработанными для увеличения доходности, и среднесрочными ситуациями и действиями для укрепления доходности и гарантии будущего фирмы.

Наконец, правдоподобность общей стратегической диагностики зависит от всех вышеперечисленных навыков, т.е. опыта и ноу-хау, от консультантов, осуществляющих синтез в соответствии с размером фирмы и ее среды и делающих предложения для стимулирования изменения в новом контексте.

Ключевые понятия: инвестиция, диагностика, предприятия, стратегия, конкурентоспособность, планирование.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов.-М.: Альпина бизнес букс, 2006.
2. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках.-М.: Изд-во “ЮРАЙТ”, 2008.
3. Besanko, D., Dranove, D. and Shanley, M. Economics of Strategy. 2d.ed. New York: John Wiley, 2000.
4. Chevalier-Roignant, B. and Trigeorgis, L. Competitive Strategy: Options and Games.-The MTT Press, 2011.
5. Grant, R.M. Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Blackwell Business, 1995.
6. FT Mastering Management, Financial Times: Prentice Hall, 1997.
7. Hinterhuber, H. and Popp, W. Are you a strategist or just a manager? Harward Business Review, January-February, 1992, p.105-113.
8. Porter, M.I. Competetive Strategy. London: MacMillan, 1980.
9. UNIDO Methodological Guide: Restructuring, Upgrading and Industrial Competiteveness. UNIDO, Vienna, 2003.

Կ.Խ.Խաչատրյան Չեռնարկությունների նախաներդրումային ռազմավարական ախտորոշումը

Ամփոփում

Ախտորոշման նպատակն է պարզել ընկերության թույլ և ուժեղ կողմերը, որպեսզի ուղղել առաջինը և օգտագործել վերջինը: Ախտորոշման յուրաքանչյուր մեթոդ ունի որոշակի նպատակ և իրեն հատուկ արժանիքներ ու թերություններ: Բարդ մրցակցային միջավայրում ընդհանուր ռազմավարական ախ-

տորոշումը հանդիսանում է ձեռնարկության մոդեռնիզացիայի և զարգացման ամենահարմար մեթոդը: Այն մոդուլային է և ճկուն, ներառում է ախտորոշման հինգ փոխկապված կատեգորիաներ, որոնք ընդգրկում են միջավայրը, աշխատանքային շուկաները, ֆինանսները, տեխնոլոգիական իրավասությունները և կառավարման վարպետությունը: Ընդհանուր ռազմավարական ախտորոշումը հանդիսանում է բարդ խնդիր, քանի որ անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել տեղեկատվության, դիտողությունների և երաշխավորումների ծավալին:

Բանալի բառեր. ներդրումներ, ախտորոշում, կազմակերպություն, մարտավարություն, մրցունակություն, պլանավորում:

K.Kh.Khachatryan **The Enterprises Pre-Investment Strategic Diagnosis**

Summary

The purpose of diagnosis is to identify strengths and weaknesses of the company to fix the first and use the latter. Each diagnostic method has a specific purpose and its inherent advantages and disadvantages. In a complex competitive environment the overall strategic diagnosis seems to be the most appropriate method in modernization and development of the company. It is modular and flexible and includes five categories of related diagnostics, covering the environment, commodity markets, finance, technological competences and skills of management. Overall strategic diagnosis is the most difficult task as it is necessary to take into account the amount of information, observations and recommendations.

Key words: investment, diagnostics, company, strategy, competitive ability, planning.