

МЕТОДИ И МОДЕЛИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Богдана Бранкова

Минно-геоложки университет "Св.Иван Рилски", 1700 София, E-mail: bbrankova@abv.bg

РЕЗЮМЕ. За вземане на стратегически решения при управлението на производствените предприятия е разработен разнообразен методически инструментариум. В работата е направен сравнителен анализ и е описана областта на приложение на най-известните методи и модели за стратегическо планиране и избор на фирмени стратегии и политики в условията на пазарна икономика.

STRATEGIC DECISION METHODS AND MODELS IN MANAGEMENT OF INDUSTRY ENTERPRISES

Bogdana Brankova

Mining and Geology University "St. Ivan Rilski", 1700 Sofia E-mail: bbrankova@abv.bg

ABSTRACT. For making strategic decisions in management of industry enterprises are developed different methodological instruments. The present paper presents a comparative analysis and application of the most popular methods and models for strategic planning and choice of strategy and policy of the firm under condition of competitive economy.

В стратегическото планиране дейността на предприятията се използват най-различни методи и модели.

Под модел в случая се разбира формализирано отразяване на реалните икономическите процеси посредством икономико-математически методи. Но при разработването на фирмени стратегии не е задължително моделите да бъдат представени във вид на математически съотношения. Основното изискване към тях е те да отразяват динамиката на процесите, които протичат във външната и вътрешно-фирмената среда. В този аспект методите и моделите могат да бъдат разглеждани с определено приближение като синоними.

Анализът на литературата и световната практика показва, че методите за стратегическо планиране и управление могат да се систематизират най-общо в следните четири групи:

- *разчетно-аналитични* - към тях се отнасят балансовите, нормативните, технико-икономическите и др;
- *графо-аналитични* – например, екстраполационните (трендовите), мрежовите, регресионно-аналитичните, методи за корелация на трендовете и др.;
- *икономико-математични* – в това число методите на линейното, нелинейното и динамичното програмиране, моделите от теорията на игрите и масовото обслужване и др.
- *евристични*, към които се отнасят основно методите за експертни оценки (индивидуални, колективни, масови), методът на сценариите и др.

Към тях могат да се отнесат също методите и моделите на стратегическия анализ, които достатъчно подробно са описани в съвременната литература.

Широко се използва **метода "Анализ на разликите"**. Главната задача на този метод е да се определи несъответствието между целите на предприятието и неговите възможности. Ако такова несъответствие (разлика) съществува, то следва да се установи, как то и да се отстрани.

Използването на подходящи стратегия и план могат да осигурят успех в развитието на бизнеса на предприятието, ако са насочени към разрешаването на неговите възлови, ключови проблеми. Според концепцията за "разликите", тези проблеми възникват вследствие на получаващото се "разминаване" между очакваното и фактическото състояние на бизнеса. Оценката на състоянието се извършва като се използват определен брой "контролирани параметри", конкретните стойности на които показват "добре" или "зле" е бизнесът.

Методът може да се използва за:

- изясняване на реалните показатели на предприятието, от гл.т. на ситуационния анализ на текущото и предполагаемото бъдещо състояние на средата;
- определяне конкретните показатели на стратегическия план, който съответства на основните цели на предприятието;
- определяне на отклоненията на показателите, които отразяват реалната ситуация в предприятието от тези, заложи в стратегическия план;

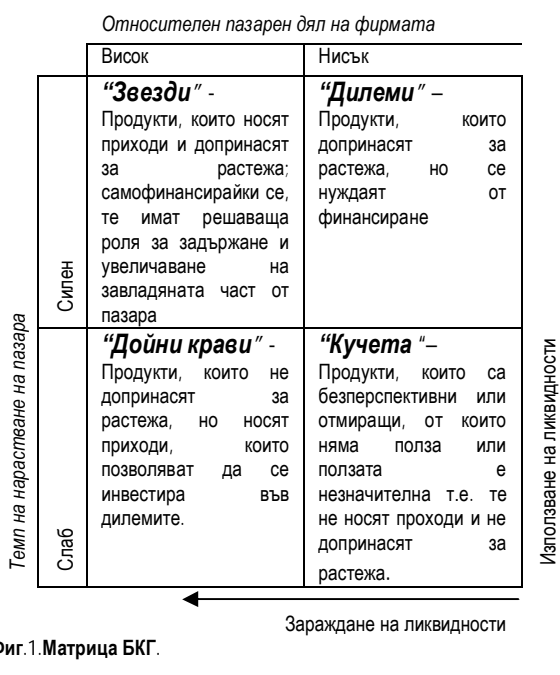
- разработване на специални програми за отстраняване на несъответствията (например, за ръст на производителността на труда, подобряване организацията на производството и др.).

Този метод, се използва широко в практиката на страните с пазарно стопанство под името "Анализ GAP" (gap - разрыв) и е напълно подходящ за използване в условията на нашите производствени предприятия.

Моделът на жизненият цикъл на стоките (ЖЦС), които фирмата произвежда и предлага, лежи в основата на анализа динамиката на пазара им и служи като ориентир за избора на съответни стратегии. На всеки етап от ЖЦС се срещат съответни проблеми в усвояването на пазара, затова с подходящи стратегии може да се отчете спецификата на отделните фази на ЖЦС. Концепция за ЖЦС заставя ръководителите на производствените предприятия перманентно да анализират дейността им от гледна точка на настоящето и от позициите на тяхното бъдещо развитие; поставя ги пред необходимостта постоянно да работят за създаване и усвояване на нови продукти.

В страните с пазарна икономика широко се използват портфейлните модели за анализ на стратегии и избор на стратегически решения.

Един от основните, считан за класически, портфейлни модели е **матрицата на Бостънската консултанска група** (Boston Consulting Group – BCG) (**модел БКГ**). Използва се за определяне стратегическите позиции на продуктите на дадена фирма както на пазара, така и в самата нея. Този модел е най-простият метод за портфейлен анализ. Използват се две променливи – *относителния пазарен дял на даден продукт* (като отношение между собствения абсолютен пазарен дял и големината на пазара на основния конкурент) и *темпа на нарастване на пазара*. На базата на тези два критерия се построява матрица за избор на стратегии, върху която се нанасят различните продукти (бизнес-линии) на предприятието. Общият вид на матрицата е показана на фиг. 1



Фиг. 1. Матрица БКГ.

Всеки от четирите квадранта на матрицата отразява различна ситуация, която от гл.т. финансирането на дейността изисква различен подход. Матрицата позволява да се отделят видовете продукти, произвеждани в предприятието в зависимост от тяхната значимост. На продуктите, които попадат в различните квадранти, в маркетинговата теория са дадени съответни, общоприети днес названия: "дойни крави", "звезди", "кучета" и "дилеми".

Анализът, който се провежда на базата на матрицата BCG, помага да се оцени балансираността на продуктовия портфейл на предприятието. Мащабът на дейността на предприятието по отделните видове продукти може да бъде обозначен чрез кръгчета с площ, която е пропорционална на обема на продажбите или производството на отделните видове продукти. Анализът следва да се извърши в динамичен режим, проследявайки развитието на пазара на всеки вид продукт на предприятието във времето.

Предимство на модела BCG е възможността за използването му, както в рамките на цялото предприятие, така и по отделни негови производства. Други предимства са неговата нагледност и простота за използване. Независимо от това, възможностите за неговото прилагане са силно ограничени, тъй като използването на хипотезата за зависимост между относителния дял на пазара и потенциалната рентабилност прави дадения модел приемлив само при наличие на голям опит. Трудностите могат да бъдат свързани с проблеми при измерването и оценката на пазарния дял на фирмата и темпа на нарастване на пазара.

Като цяло, моделът БКГ е един от най-опростените и болшинството фактори, които е необходимо да се отчетат при избора на стратегия, не се отчетат при анализа. За да се отстрани този недостатък, моделът постоянно се усъвършенства, а освен това, са разработени и други методи за стратегически анализ.

Моделите, разработени от Артур Д. Литъл и от Мак Кинзи представляват усъвършенствани варианти на матрицата BCG, под формата на многофакторни матрици.

Стратегическият модел на Артур Д. Литъл (Arthur D. Little - ADL) представлява матрица с две съвсем различни променливи – зрелостта на сектора и конкурентната позиция на фирмата (фиг.2).

Зрелостта на сектора или специализацията на фирмата, определя различните фази (зараждане, ръст, зрялост, остаряване), на които съответстват различни финансови показатели, специфични конкурентни структури, различни средства за стратегическо въздействие – все понятия, които са по-широки и определящи от "равнището на растежа" на BCG.

Конкурентната позиция, която в матрицата се характеризира с пет степени, представлява относителната сила на дадена стратегическа бизнес дейност на фирмата по отношение на конкуренцията в сектора.

Подходът ADL има много по-широко приложение от този на БКГ, тъй като е освободен от присъщите на последния недостатъци и от друга страна предлага по-задълбочен анализ на всички фактори, определящи стратегическата позиция.

		Зрялост на сектора				
		Зараж дане	Ръст	Зрялост	Остаряване	
Конкурентен риск	↑					Доминираща
		Нормално развитие				Силна
Рентабилност	↓	Селективно развитие				Благоприятна
		Преориентация				Неблагоприятна
					Отказ	Извън играта
						Конкурендна позиция

Фиг.2. Матрица ADL

В стратегическия модел на Мак Кинзи (McKinsey) се използват два Фактора за оценка бизнеса на фирмата:

- привлекателност на сектора (подотрасъла), в който фирмата развива дейност и предлага продукти на пазара, т.е. интерес от страна на фирмата към сектора и
- позиции на съответния бизнес на фирмата в този сектор (фиг.3).

Всеки фактор е представен чрез коефициент на равновесие и при разполагане на стратегическите бизнес дейности, наричани често стратегически бизнес единици (СБЕ), в матрицата се открояват следните три области:

1. Северо-Западна – попадането в тази зона означава благоприятни позиции и възможност за растеж; препоръчва се стратегия за активно инвестиране;
2. Юго-Източна – попадането в тази зона означава неблагоприятни пазарни позиции; препоръчва се стратегия на прибиране плодовете от дейността и напускане на сектора;
3. Северо-Изток/Юго-Западна – попадането в тази диагонална зона показва умерени позиции на пазара; подходяща е стратегия за запазване на пазарния дял чрез селективно инвестиране за поддържане на завоюваните позиции.

Позиция на СБЕ	Силна	IC	IC	RD
	Средна	IC	RD	S
	Слаба	RD	S	S
		Силен	Среден	Слаб
		← Интерес от страна на фирмата към сектора		

Фиг.3. Матрица на Мак Кинзи (IC – инвестиране на растежа; RD – прибиране на резултата; S – селектиране)

Анализът на матрицата Мак Кинзи позволява да се дадат на предприятието редица препоръки:

- да се развива предприятието в най-интересната за него зона, където то има реален потенциал (висока привлекателност на пазара) и продукцията на предприятието е достатъчно конкурентноспособна. Ако

последното условие не е изпълнено, то е необходимо или да се извърши значително инвестиране за достигане на по-добри позиции, или фирмата да се откаже от конкурентната борба;

- да остане в средната зона или поради нейната привлекателност, или поради нейното предимство в конкурентната борба;
- да напусне неблагоприятната зона.

Моделите за портфейлен анализ боравят с понятието “стратегическа бизнес единица” (СБЕ). Обикновено под това понятие се разбира обособена част от дейността на фирмата (сфера на бизнес), която е свързана с производството и с реализацията на определен продукт или продуктова линия на конкретен продуктов пазар.

Моделът Мак Кинзи е най-често използваният в западната практика модел за портфейлен анализ. Той е достатъчно гъвкав и позволява да се отчете спецификата на конкретното предприятие при избора на критерии за оценка на СБЕ. Но, зад очевидната простота на модела се крият редица проблеми: промените в модела стават много сложни, нараства опасността от субективизъм при избора на фактори за оценка на конкурентноспособността и привлекателността на пазара, при определянето на тегловите коефициенти и оценките на факторите.

Описаните модели се различават от гл.т. на използваните предложения и даваните препоръки. По такъв начин, изборът на един или друг модел за портфейлен анализ следва да се прави с отчитане особеностите на конкретното предприятие, произвежданата от него продукцията и в зависимост от достъпността на информацията, която е необходима за анализа. В редица случаи, е желателно, в процеса на анализа да се комбинират различни методи и модели.

Моделът на деловия анализ PIMS (Profit Impact of Market Strategy) е способен да даде оценка за съответствието на възможностите на предприятието с потребностите на пазара. Той е предложен от компанията “Дженерал Електрик” въз основа на обобщаване опита на повече от 500 известни компании в Европа и Северна Америка, които се конкурират в около 3000 бизнеса. Представлява емперичен модел, в който са включени 22 независими променливи, които оказват влияние върху една зависима променлива. Тези променливи най-често се систематизират в три групи:

- пазарни променливи (MV), които характеризират пазара и неговата привлекателност – размер на пазара, темп на нарастване, пазарно покритие и др.;
- конкурентни променливи (CV), които характеризират конкурентните позиции на бизнеса – пазарен дял, обновяване и качество на продуктите и др.;
- стратегически променливи (SV), които описват стратегическите решения на фирмата по основните елементи на маркетинговия микс и характеризират възможностите на предприятието.

В модела PIMS, като зависима променлива най-често се използва възвръщаемостта на инвестициите т.е.

$$ROI = f(MV, CV, SV).$$

Моделът дава възможност да се анализира влиянието, което оказват пазарните условия, конкурентните позиции и маркетинговите стратегии върху доходността на бизнеса.

Следва да се отбележи, че даденият метод е бил разработен за наситени, високо развити, устойчиви пазари и за българските предприятия в днешно време може да има главно познавателен характер.

В нашите производствени предприятия могат да се използват само общите подходи и положения в модела PIMS. За формулиране на подобни модели у нас е необходимо да се обобщат опита на голям брой предприятия от различни отрасли. Така, чрез модела PIMS ръководството на предприятието би могло да отчита при своята дейност и опита на други предприятия.

Моделът Мак-Кинси "7С" е начин за осмисляне на основните фактори от вътрешната среда на предприятието, които оказват влияние върху неговото състояние в даден момент и бъдещото му развитие. Наименованието на метода произлиза от 7 фактора (седем думи, започващи с буквата "с"), към които се отнасят: стратегия (Strategy), структура (Structure), системи (Systems), стил (Style), служители (Staff); способности (Skills); споделени ценности (Shared values). Този модел има вида, показан на фиг.4.



Фиг.4. Модел Мак-Кинси "7С"

Както се вижда от фигурата, тези фактори са взаимосвързани и взаимообусловени и до голяма степен определят възможностите на производствените предприятия.

Стратегията подсказва на предприятието, как то трябва да се приспособява към обкръжаващата го среда и да се възползва от своя вътрешен потенциал. Анализът на съвкупността от способности помага да се реши, как да се впише стратегията в живота на сътрудниците с отчитане на споделените общопризнати ценности.

Моделът "7С" показва, на първо място, важноста на отчитането при определяне на стратегията качеството на работата и квалификацията на сътрудниците, т.е. индивидуалните им способности и навиците (споделяни ценности), които се отразават на техните човешки взаимоотношения и личните им потребности; на второ място, моделът показва зависимостта на способностите и споделяните ценности от такива фактори, като:

- *структурата на управление на предприятието* (организационни схеми, йерархия в организацията, правила, инструкции и др.);

- *различните подсистем на предприятието* (производствена, технологична, логистична, кадрова, маркетингова, финансова и др.);

- *сътрудниците* (необходимия за предприятието щат от работници – количество, професии, квалификационно ниво, професионална пригодност и др.);

- *стила на ръководство* и характера на поведение на всички работници в предприятието.

Значимостта на модела "7С" се състои в това, че акцентира в процеса на стратегическото планиране върху значимостта на човешкия фактор като най-важен ресурс за бъдещето на всяко предприятие (ценностна система, поведение, мотивация; способности и др.). Моделът не може да служи като ръководство за разработване на стратегии за развитие на бизнеса, но позволява да се състави цялостен поглед за ефективността в работата на предприятието.

Заслужава внимание и западния опит по използването на модели за конкурентен анализ. Един от най-разпространените модели за анализ на конкурентните позиции на прадприятието е моделът **"Пет сили на конкуренцията" на М. Портьр (M.Porter)**.

За определяне на пазарния дял на дадено предприятие М.Портьр отделя: пет сили на конкуренция:

- 1) нови конкуренти, които проникват в отрасъла и произвеждат подобни продукти;
- 2) съществуващи конкуренти в отрасъла;
- 3) потенциални замени на продукти и технологии;
- 4) силата на въздействие на купувачите;
- 5) пазарно въздействието на доставчиците.

М.Портьр акцентира на три основни стратегии, които имат универсален характер и могат да бъдат приложени към всяка от по-горе изброените конкурентни сили. Към тях той отнася: стратегията на лидерство в снижаването на издържката на производството; стратегията на диференциация и стратегията на концентрация на производството.

Стратегията на лидерство в снижаването на издържката се прилага с най-голям ефект при реализацията на стоки, характеризираци се с масово търсене и ориентира предприятието към производство на големи количества стоки и предлагането им на широк пазар. Именно минимизирането на издържката на производството т.е. производствените разходи, дава възможност предприятието да реализира стоките на ниски цени. В резултат на нарастването на обема на продажбите се повишава рентабилността и печалбата на предприятието.

Стратегията на диференциация на продукта се използва в случай, когато предприятието излиза на пазар, който има голям капацитет за развитие, с уникален продукт (най-често марков). Тази стратегия е приемлива на етапа на въвеждането на пазара на нови стоки, или на такива, които се произвеждат по индивидуални поръчки.

Стратегията на концентрацията предполага да се съсредоточи вниманието върху един от пазарните

сегменти (на определена група потребители или стоки) или на ограничен географски сектор от пазара. Тази стратегия, в зависимост от характера на продукта и целевия пазар се прилага в два варианта:

- когато предприятието в избрания сегмент се опитва да постигне предимство в издръжката на производството;

- когато предприятието засилва диференциацията на продукта и се стреми да привлече вниманието на купувачите върху своите стоки измежду другите, аналогични на тях.

Всяка от изброените основни стратегии изисква наличие на определен икономически ресурс и определени управленски действия.

При разработването на фирмената стратегия следва методически да се определи мястото ѝ в съвкупността от функции на фирменото управление и нейната връзка с политиката на предприятието.

В системата за управление на предприятието винаги има една водеща функция, на която са подчинени всички останали. При това, тя се променя с промяната на структурата на предприятието. Ако в първата половина на ХХ век, тази роля е играел счетоводния отчет и контрола на издръжката на производството, то след това тя е заменена от планирането. Но с нарастването на нестабилността и непредсказуемостта на обкръжаващата среда, хоризонтите на планирането постепенно се стесняват и възниква необходимост от появата и използването на нови методи и инструменти, които да дават възможност да се ориентира предприятието в дългосрочна перспектива. В резултат на определянето на приоритетните цели на предприятието възниква нова управленска функция – разработване и реализиране на стратегията на предприятието.

Стратегията е насочена към разкриване на най-ефективните начини за изпълнение на основните цели на предприятието.

Политиката на фирмата е друг път за осигуряване на единен подход към дейността на предприятието. Политиката определя принципите, които трябва да се спазват за да се осигури успех на фирмата. Това е нормативна и нормопределяща функция на управлението.

В европейската литература, стратегията на предприятието се разглежда предимно в качеството на част от фирмената политика.

В американската литература, обратно, стратегията на предприятието се разглежда като общофирмино управление, а политиката има подчинена роля. Трудно е да се вземе страна, тъй като това са два базови елемента

на управлението, които се допълват и не си противоречат. Това може да се аргументира по следния начин:

1. В логически аспект съдържанието на основните положения на стратегията и политиката е различно.

2. Тяхната взаимовръзка се осигурява чрез оперативността на целите в количествено и времево отношение.

3. Стратегията допринася за запазване на предприятието в бъдеще и съответства на фирмената политика.

4. Между стратегията и политиката съществува тясна взаимовръзка.

Отчитайки изложеното, може да се каже, че задачите и на стратегията, и на политиката до голяма степен се определят от конкуренцията, която предопределя:

- създаването на потенциали за успех (за превръщане на съществуващите ресурси в конкурентни пазарни предимства);

- ориентацията на фирмената дейност към потребителите;

- разширяването на продуктите и услугите (стратегия за задълбочаване и диверсификация на дейността);

- провеждането от фирмата на политика на ключовите компетенции;

- организирането на цялостната дейност в перспектива и реализиране на отделни проекти по етапи;

- управление на информационните потоци (начин на организиране на взаимовръзките – вътрешни и външни, като най-важен стратегически фактор).

Литература

- Баръмов, Ив. 1993. *Стратегически маркетинг*. С., Баръмов консулт,
- Стоянов, Д., 1999. *Стратегически маркетинг*. С., Стопанство.
- Христов, Ст. 2005. *Стратегически маркетинг за бизнеса*. 2006. С., МТ&М college.
- Христов, Ст. 2003. *Стратегическо управление на бизнеса*. С., МТ&М college.
- Христов, Ст. 1998. *Стратегически маркетинг*. С.,
- Христов, Ст. 2000. *Стратегически мениджмънт*. С., Стопанство.
- Dayan, A. 1992. *Le marketing*, Presses Universitaires de France.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York, The Free Press.

Препоръчана за публикуване от Редакционен съвет