

АТАВИНА АНАСТАСИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

# **Выбор направлений стратегического развития предприятия**

Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

## **А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Работа выполнена на кафедре «Национальная экономика» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

**Научный руководитель:** Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук,  
профессор Градов Александр Павлович

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук,  
профессор Козловская Эра Анатольевна  
Санкт-Петербургский государственный  
политехнический университет

кандидат экономических наук  
Чечин Виктор Викторович  
холдинг «Setl Group»

**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный  
инженерно-экономический университет»

Защита состоится 19 июня 2008 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.229.23 при ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» по адресу: 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29. III учебный корпус, ауд. 506.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет».

Автореферат разослан 16 мая 2008 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор

Сулоева С. Б.

# I. Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В современном мире большинство предприятий постоянно сталкиваются с проблемой выбора предпочтительного пути стратегического развития. Поскольку предприятие функционирует в условиях активно изменяющейся внешней среды, оно может постепенно или внезапно оказаться перед фактом, что его стратегия перестает соответствовать изменившейся ситуации. Основной вопрос заключается в том, как предприятию выходить из новой ситуации, посредством эволюционных (постепенных) изменений или осуществляя «квантовый скачок» («квантовый переход») стратегии. Поэтому весьма актуальным становится исследование, в ходе которого необходимо подвергнуть анализу результативность тех или иных направлений стратегического развития и разработать методический подход к выбору предпочтительного направления.

**Состояние изученности проблемы.** В отечественной и зарубежной научной литературе описано *три* фундаментальных подхода к функционированию предприятия: *эволюционный, революционный и стратегический*. При этом каждый из них противостоит двум другим. *Первый, эволюционный* подход объясняет особенности функционирования предприятия действием объективных закономерностей генетического (исторического, наследственного) происхождения. *Второй* подход связывает функционирование предприятия и изменение его внутреннего содержания с *революционными* внутренними или внешними событиями, оказывающими на предприятие революционизирующее воздействие. *Третий, стратегический* подход опирается на представление о функционировании предприятия как последовательности актов и возникающих как их следствие изменений. В этом подходе упор делается на *целевую* составляющую в функционировании предприятия.

Основные труды по этой проблеме принадлежат Г. Минцбергу, Дж.Б.Куину, С. Гошалу, Б. Альстрэнду, Дж. Лэмпэлу, А. Сену, Г. Б. Клейнеру, Р. М. Качалову, А. П. Градову. Вместе с тем, нет однозначного ответа на вопрос *преимуществ или недостатков* различных альтернативных направлений стратегического развития.

Поэтому настоятельно необходимо ответить на вопрос, какой путь развития, и в каких условиях приводит к более высокому уровню результативности. Именно этим определяется актуальность темы, цель и задачи диссертации.

**Целью диссертации** является разработка методических положений по выбору направлений стратегического развития предприятия на основе анализа их результативности.

## **Задачи исследования**

В соответствии с этой целью в диссертационном исследовании были поставлены следующие задачи:

1. Выдвижение гипотезы о взаимосвязи направления стратегического развития и интенсивности управления материальными и нематериальными активами предприятия;

2. Проведение статистического исследования влияния интенсивности управления активами на результативность различных направлений развития предприятия с целью подтверждения справедливости гипотезы и возможности использования ее для оценки предпочтительности того или иного направления стратегического развития;

3. Разработка методических рекомендаций по выбору предпочтительного направления стратегического развития фирмы;

4. Разработка инструментария, позволяющего реализовать методические рекомендации по выбору предпочтительного направления стратегического развития предприятия.

**Предметом исследования** является, выявление результативности формирования различных направлений стратегического развития предприятия и их зависимости от интенсивности управления активами предприятия.

**Объектом исследования** является статистическая информация о результатах деятельности предприятий, относящихся к разным отраслям экономики, и осуществляющих разные по интенсивности методы управления активами.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются неоклассическая экономическая теория, теория эволюционного развития экономической деятельности, институциональная экономическая теория, системная методология, общая теория статистики, а также положения отечественных и зарубежных научных школ стратегий, исследующих проблемы формирования стратегий.

#### **Основные научные результаты диссертационного исследования и их новизна:**

1. Выдвинута гипотеза *о взаимосвязи направления стратегического развития и интенсивности управления материальными и нематериальными активами* предприятия и возможности использования этой взаимосвязи для доказательства предпочтительности того или иного направления;

2. Предложены новые трактовки направлений стратегического развития: *эволюция с сохранением существующих активов; эволюция с постепенным приобретением новых активов; инволюция с постепенной продажей активов и изменением парадигмы бизнеса; революционный «квантовый скачок» стратегии с интенсивной продажей и приобретением новых активов;*

3. Подтверждена справедливость выдвинутой гипотезы результатами *статистического анализа* деятельности 1300 предприятий разных отраслей;

4. Доказано существенное повышение уровня результативности *«квантового скачка» стратегии* по сравнению с различными вариантами *эволюционного и инволюционного* развития в зависимости от влияния таких факторов как: *объем выпуска; наличие или отсутствие научных исследований; объем инвестиций в развитие, а также совокупного влияния этих факторов;*

5. Использована *системная методология* для выбора предпочтительного направления развития.

### **Практическая значимость диссертационного исследования.**

Разработаны:

- Рекомендации по совершенствованию государственной статистики и внутрипроизводственного учета, реализация которых позволит проводить анализ эффективной результативности различных направлений стратегического развития отечественных предприятий;
- Методические рекомендации менеджменту предприятий по выбору предпочтительных направлений стратегического развития предприятия на основе итеративного подхода;
- Вэб-приложение, позволяющее осуществлять итеративный процесс выбора предпочтительного направления стратегического развития предприятия в диалоговом режиме.

**Степень достоверности результатов исследования** подтверждается строгим соблюдением требований, предъявляемых к статистическому анализу, а также полученными значениями показателей, отражающих степень верификации результатов анализа. Результаты диссертационного исследования получили одобрение на международных и всероссийских конференциях, проводимых в Санкт-Петербургском Государственном политехническом университете по проблеме «Реформирование национальной экономики РФ» в 2007 г. Значимость проведенного исследования подтверждена публикацией в журнале РАН «Экономическая наука современной России» статьи, в которой излагаются основные положения диссертации.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 5 научных работ общим объемом 3,0 п.л.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **II. Основные положения диссертационного исследования**

### **1. Необходимость выбора стратегического направления развития предприятия**

На основе анализа неоклассической, институциональной и эволюционной теорий модели предприятия в диссертации предложена следующая трактовка предприятия: *предприятие* – это система, представляющая собой совокупность различного рода материальных и нематериальных активов, принимающая стратегические и тактические решения в ответ на воздействия внешней и внутренней среды.

При оценке эффективности этих решений в современных условиях целесообразно использовать положения интегративной теории бизнеса. Особенность этой теории состоит в том, что помимо экономических факторов, она учитывает влияние также факторов институционального, социального, экологического, и иного неэкономического характера.

Важнейшей задачей диссертационного исследования является *выдвижение гипотезы* о взаимосвязи характера стратегического развития и интенсивности управления материальными и нематериальными активами предприятия, а также исследование возможности использования этой взаимосвязи для доказательства предпочтительности того или иного направления развития предприятия.

При этом под материальными активами подразумевается принадлежащие предприятию филиалы, дочерние компании, если они *не имеют* статуса юридического лица, а их балансы не разделены с балансом предприятия. Нематериальные активы представлены человеческим, информационным и организационным капиталами, количественно оцениваемыми транзакционными издержками, связанными с их формированием и функционированием.

## 2. Статистическое исследование взаимосвязи направлений развития предприятия и интенсивности управления активами

Для доказательства справедливости выдвинутой гипотезы. было проведено статистическое исследование.

Рассматривались следующие варианты направлений стратегического развития (рис.1.):

1. Стабилизация принятой ранее стратегии – *неизменность активов*;
2. Эволюционное развитие действующей стратегии – *некоторое увеличение (приобретение) активов*;
3. Постепенное свертывание действующей стратегии – *продажа части активов*;
4. Интенсивное изменение («квантовый скачок») стратегии – *интенсивная продажа и приобретение активов*.

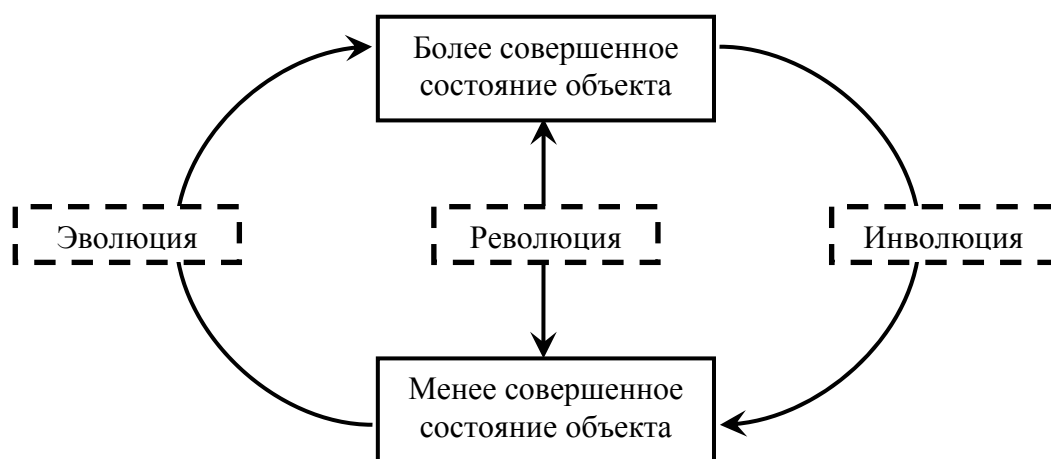


Рис. 1. Соотношение разных подходов к направлениям развития предприятия

Сущность статистического анализа сводилась к оценке влияния того или иного варианта концепции на результативность деятельности фирм, характеризующихся различными объемами выпуска, интенсивностью инвестиционных программ, наличием или отсутствием научных ис-

следований, уровнем образования менеджмента, интенсивностью продажи и приобретения патентов.

В качестве объекта исследования была использована статистическая информация о деятельности 1303 компаний за период с 1995 по 2000 год, относящихся к разным отраслям экономики.

Показателем результативности деятельности компаний была принята динамика темпов роста производительности труда за шестилетний период, поскольку только этот показатель стало возможным рассчитать на основе доступной информации.

Результаты анализа изменения среднего темпа роста производительности труда в каждой группе компаний за период 1995 - 2000 гг. изображены на рис. 2.

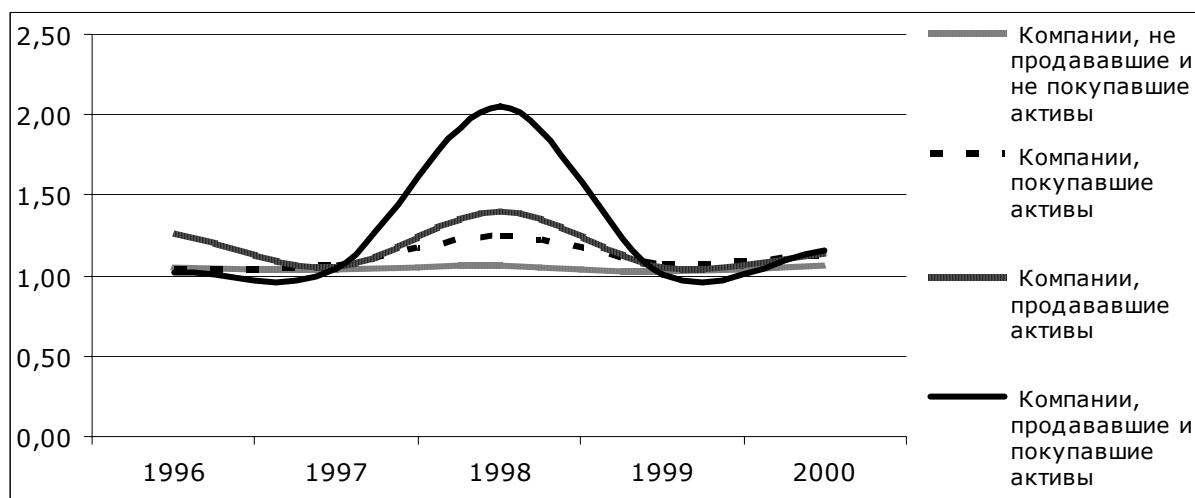


Рис.2. Изменение среднего темпа роста производительности труда за период с 1995 по 2000 год по каждой группе компаний

Общие результаты статистического анализа приведены в итоговой таблице 1, где представлены результаты расчетов медианы (M), интерквартильной широты (IQR), минимального (Gmin) и максимального (Gmax) значений показателя темпа роста производительности труда в группе за период 1995 -2000 гг. по различным группам компаний, которые доказывают существенность выявленных зависимостей.

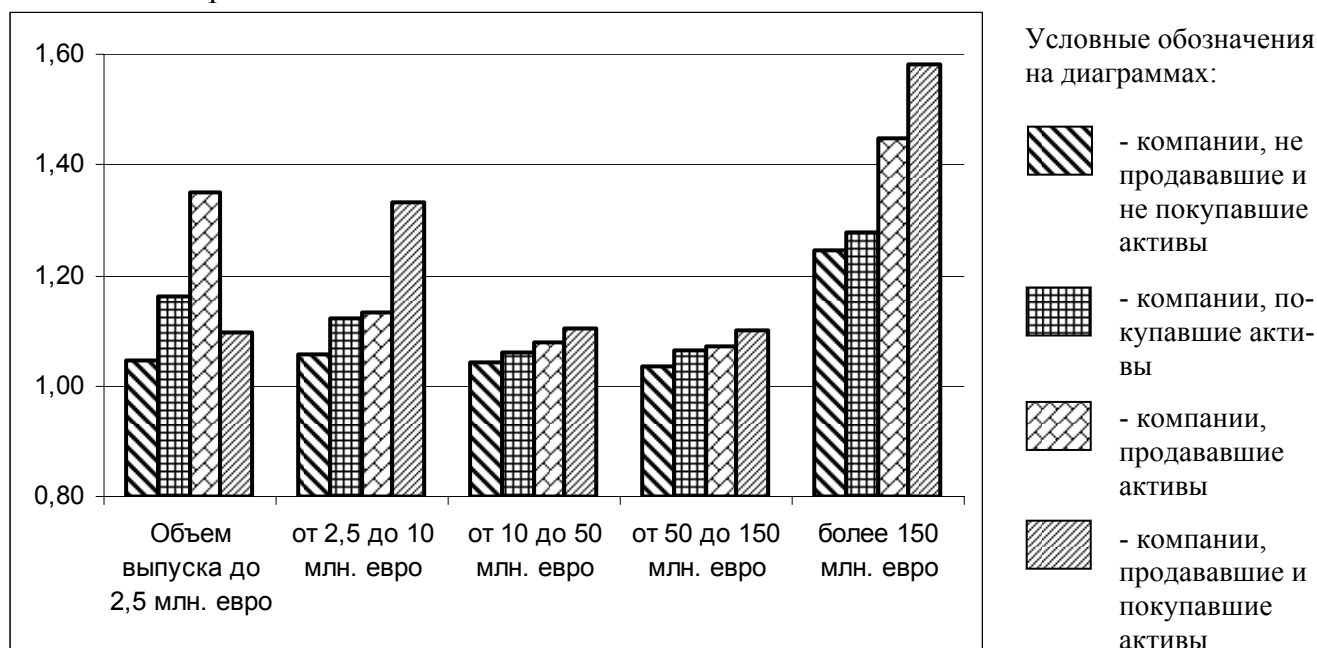
Прокомментируем лишь некоторые положения, касающиеся влияния основных факторов на результативность деятельности компаний.

**Зависимость темпов роста производительности труда и объемов выпуска предприятий** представлена на рис.3.

Наибольший темп роста производительности труда достигается самыми крупными компаниями, которые наиболее активно обновляют свои активы. Компании, продававшие и покупавшие активы, в любом сегменте показывают более высокие темпы роста по отношению к компаниям, которые не изменяли собственных активов на протяжении 6-и лет.

В группе предприятий с наименьшим объемом выпуска, компании, продававшие или покупавшие активы, а также компании, которые и продавали и покупали активы, достигают бо-

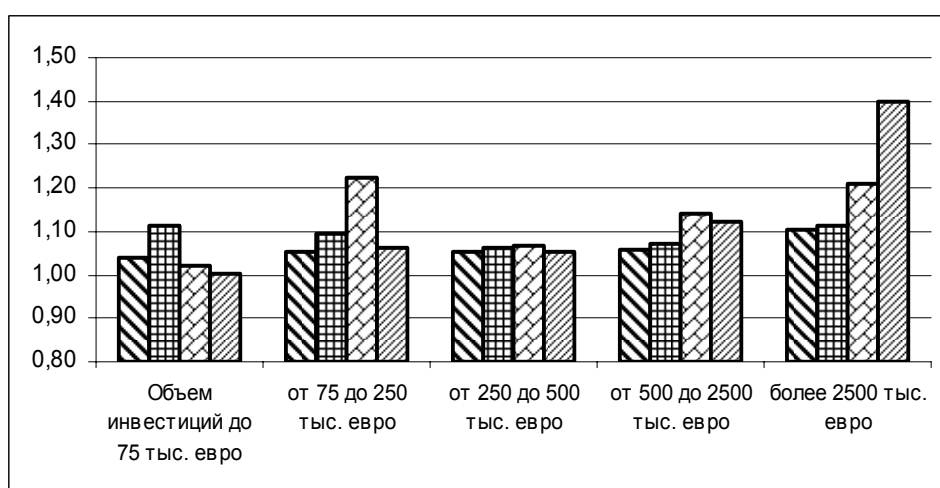
лее высоких темпов роста производительности труда, по сравнению с компаниями, которые сохраняли существующие активы. В то время как в компаниях, сохранивших свои активы, темп роста производительности труда колебался в пределах 5%, в компаниях изменявших характер активов он возрастал до 50%.



**Рис.3. Средний темп роста производительности труда за 6 лет в каждом сегменте, в зависимости от объема выпуска, млн. евро**

**Зависимость темпов роста производительности труда и объемов инвестиций предприятий** по группам представлена на рис. 4. Наибольших темпов роста производительности труда достигали компании со средним и выше среднего уровнем инвестиций и изменявшие свои активы. В этих компаниях темп роста производительности труда достигал 150% при максимальном объеме инвестиций и только 30% – в компаниях с малым объемом инвестиций.

В компаниях, сохранивших свои активы, темп роста производительности труда почти не зависел от объема инвестиций. Максимальный темп роста здесь в группе с наибольшим объемом инвестиций составлял 20%.

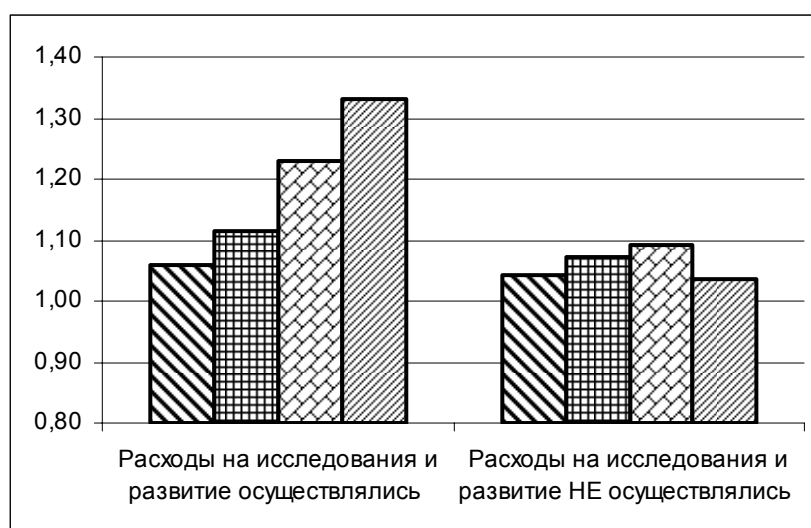


**Рис.4. Средний темп роста производительности труда за 6 лет в каждом сегменте, в зависимости от объема инвестиций, тыс. евро**



**Зависимость темпов роста производительности труда и научных исследований, направленных на развитие** в каждой группе компаний демонстрирует рис. 5.

Значительных темпов роста производительности труда достигали компании, которые осуществляли расходы на НИОКР в развитие, и интенсивно обновляли свои активы. Более того, те компании, которые более энергично управляли собственными активами, не осуществляя расходов на исследование и развитие, не достигают значительных изменений темпов роста производительности труда.



**Рис. 5. Средний темп роста производительности труда за 6 лет в каждом сегменте, в зависимости от осуществления компаниями затрат на научные разработки**

**Влияние совокупности выделенных факторов.** Из анализа итоговой таблицы 1 можно сделать вывод, что в зависимости от интенсивности управления активами, объемов выпуска, объемов инвестиций в развитие, осуществления НИОКР компании достигают разных темпов роста производительности труда. При этом наиболее высоких темпов достигают компании, *интенсивно обновляющие свои активы*. В компаниях, *сохранивших активы*, по мере роста инвестиций и объемов выпуска темпы роста производительности труда оказались *самыми низкими* по сравнению с другими группами фирм. Следует отметить, что тот или иной темп роста производительности труда, выраженный ростом значений медианы, как правило, сопровождался сокращением величины интерквартильной области, то есть сокращением разброса между минимальными и максимальными значениями соответствующих показателей.

**Таблица 1. Итоговая таблица результатов статистического исследования**

Характеристика группы компаний	Показатель	Компании, не покупавшие и не продававшие активы	Компании, покупавшие активы	Компании, продававшие активы	Компании, покупавшие и продававшие активы
Объем выпуска от 50 до 150 млн. евро	Gmin; Gmax	(0,953; 1,136)	(1,009; 1,131)	(0,875; 1,203)	(0,773; 1,254)
	M	1,008	1,068	1,065	1,144
	IQR	0,071	0,045	0,119	0,064
Объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(1,022; 1,109)	(1,031; 1,104)	(1,029; 1,437)	(0,897; 1,393)
	M	1,042	1,067	1,081	1,089
	IQR	0,041	0,036	0,084	0,380

Объем инвестиций более 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(1,016; 1,252)	(0,994; 1,361)	(0,989; 1,876)	(0,975; 2,705)
	M	1,051	1,066	1,084	1,143
	IQR	0,111	0,084	0,121	0,127
Объем выпуска от 50 до 150 млн. евро; объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(0,949; 1,188)	(1,013; 1,086)	(0,688; 1,379)	(0,988; 1,579)
	M	1,039	1,069	1,081	1,281
	IQR	0,066	0,034	0,316	0,116
Объем выпуска от 50 до 150 млн. евро; объем инвестиций более 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(0,963; 1,147)	(1,005; 1,162)	(0,988; 1,171)	(0,734; 1,307)
	M	1,023	1,071	1,126	1,288
	IQR	0,095	0,038	0,183	0,161
Расходы на исследование и развитие осуществлялись; объем выпуска от 50 до 150 млн. евро	Gmin; Gmax	(0,950; 1,138)	(1,008; 1,128)	(0,839; 1,227)	(0,773; 1,254)
	M	1,017	1,071	1,062	1,145
	IQR	0,054	0,044	0,159	0,065
Расходы на исследование и развитие осуществлялись; объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(0,999; 1,078)	(1,042; 1,137)	(1,029; 1,169)	(0,897; 1,393)
	M	1,027	1,068	1,057	1,089
	IQR	0,018	0,057	0,046	0,381
Расходы на исследование и развитие осуществлялись; объем инвестиций более 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(1,015; 1,280)	(0,997; 1,398)	(0,961; 1,398)	(0,975; 2,705)
	M	1,057	1,065	1,086	1,143
	IQR	0,103	0,087	0,131	0,127
Расходы на исследование и развитие не осуществлялись; объем инвестиций более 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(1,009; 1,286)	(0,953; 1,086)	(0,999; 1,091)	нет данных
	M	1,061	0,975	1,078	
	IQR	0,098	0,064	0,088	
Расходы на исследование и развитие не осуществлялись; объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	Gmin; Gmax	(0,975; 1,072)	(0,964; 1,150)	(0,982; 1,201)	нет данных
	M	1,043	1,050	1,087	
	IQR	0,044	0,111	0,041	
Расходы на исследование и развитие не осуществлялись; объем выпуска от 50 до 150 млн. евро	Gmin; Gmax	(0,900; 1,135)	(0,867; 1,199)	(1,020; 1,106)	нет данных
	M	0,980	1,052	1,082	
	IQR	0,177	0,049	0,038	

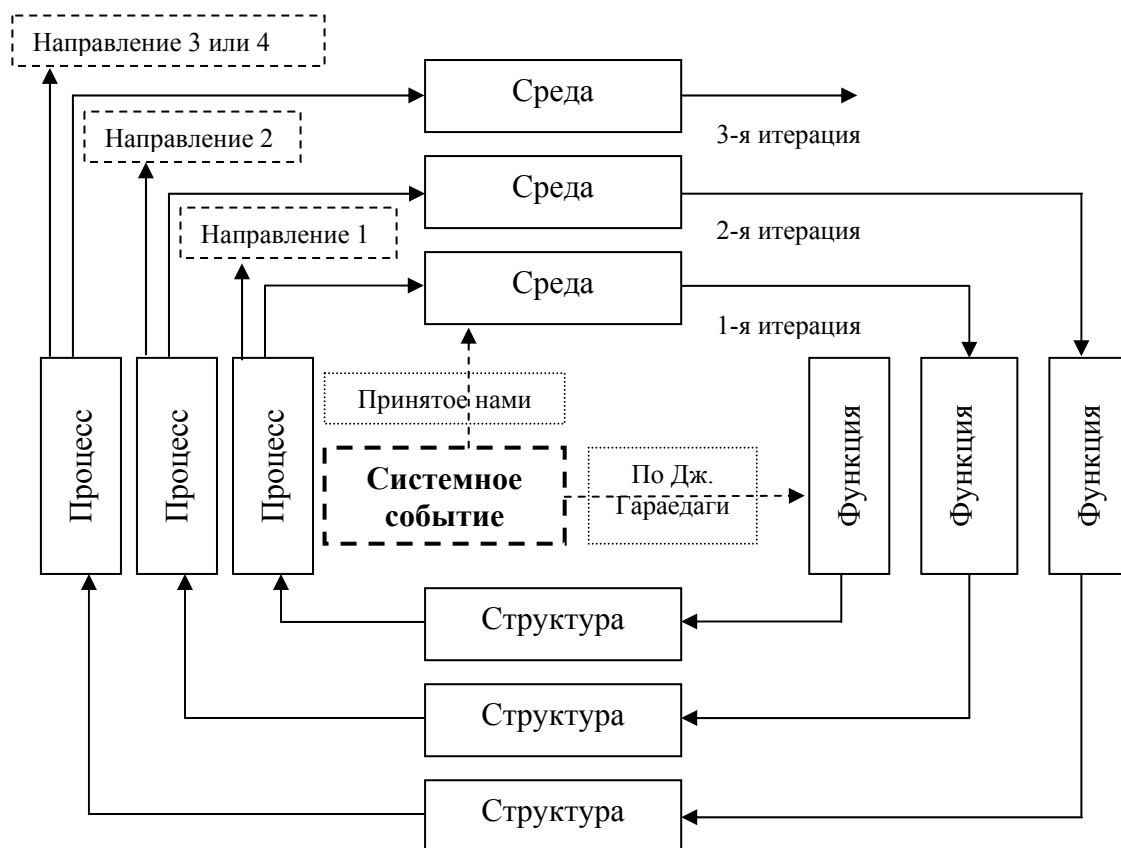
### III. Выбор предпочтительного направления стратегического развития предприятия

В основе выбора предпочтительной направления стратегического развития предприятия лежит модель интерактивного менеджмента, предложенная Дж. Гараедаги.

Для реализации этой модели в диссертации разработан итеративный процесс выбора предпочтительного направления стратегического развития предприятия. Этот процесс предполагает осуществление трех итераций, в ходе которых постепенно уточняются функции, структуры, процессы, состояние среды, реализация которых приводит к принятию требуемого решения (табл. 2).

В отличие от итеративной модели, предложенной Дж. Гараедаги, где *системным событием*, определяющим выбор того или иного направления принимается *функция*, в диссертации в

качестве такого события принят *спрос на инновации с разной степенью агрессивности*. Поэтому итеративный процесс начинается с анализа внешней среды, так как именно она инициирует системное событие, которое, в свою очередь, служит основанием для выбора того или иного направления стратегического развития предприятия (рис. 6).



**Рис. 6. Принципиальная схема итеративного процесса выбора направлений стратегического развития предприятия**

Предпочтительный вариант стратегического развития предприятия выбирается с учетом оценки потенциальной эффективности. Предлагается использовать два варианта показателей:

**Вариант 1** – мультипликатор эффективности транзакционных издержек, связанных с выбором и реализацией направления стратегического развития:

$$M1 = \frac{\Delta \left[ \sum_{t=1+L}^n D_t^w - \sum_{t=1+L}^n D_t^v \right] \frac{1}{(1+e)^{t-1}}}{\Delta \left[ \sum_{l=1}^L C_l^r \frac{1}{(1+e)^{t-1}} + \sum_{t=1+L}^n C_t^k \frac{1}{(1+e)^{t-1}} \right]}$$

где:

M1 - мультипликатор, характеризующий эффективность транзакционных издержек, связанных с разработкой и реализацией направления стратегического развития фирмы;

$D_t^w$  - входной денежный поток в году t периода реализации стратегического направления;

$D_t^v$  - выходной денежный поток в году t периода реализации стратегического направления;

$C_t^k$  -издержки стратегического контроллинга в году  $t$  периода реализации стратегического направления;

$C_t^r$  -издержки, связанные с разработкой направления стратегического развития в году  $t$  периода его разработки;

$I$  -номер года периода разработки;

$L$  -номер года завершения разработки;

$I+L$  -номер года начала реализации;

$T$  -номер года периода реализации;

$n$  -номер года завершения жизненного цикла стратегического направления;

$e$  -норма дисконтирования.

В данной формуле *числитель* представляет собой потенциальный прирост чистого дисконтированного денежного потока (стоимости бизнеса), которого можно достичь в результате принимаемой концепции, а *знаменатель* – прирост дисконтированных транзакционных издержек, связанных с разработкой и реализацией этого направления стратегического развития предприятия.

**Вариант 2** – в случае отсутствия необходимой для расчета значений  $M$  можно использовать показатель окупаемости инвестиций ROI, рассчитываемый по формуле:

$$ROI = (D / I) * 100\%$$

где:

$D$  - полный чистый доход;

$I$  - начальные затраты на формирование варианта направления стратегического развития предприятия (затраты на реструктуризацию стратегического потенциала предприятия).

Итеративный процесс выбора предпочтительной альтернативы стратегического развития предприятия был реализован в разработанном веб-приложении, принцип построения которого представлен на рис.7.

Программа была апробирована в компании ООО «Аниксом» - фирма занимается разработкой и поддержкой веб-сайтов различного уровня сложности. Внешняя среда в данной сфере обеспечивает спрос на инновации умеренной агрессивности, причем предприятие ориентируется на низкую агрессивность собственных инноваций: массовые, но нестандартные потребности, без привлечения партнеров для разработки новых идей и ориентируясь на существующую технологию разработки проектов. Было рекомендовано принятие эволюционного направления развития. Переход на новый уровень развития - «квантовый скачок» (например, выход на иностранные рынки или разработка веб-сайтов повышенной сложности) потребует огромных вложений и изменений структуры активов, который не принесет тех результатов, которые будут обеспечены *постепенным* развитием активов (таблица 3). Результаты данных расчетов представлены в приложении диссертационного исследования.

**Таблица 2. Схема процесса выбора предпочтительного стратегического направления развития предприятия, реализующая итеративную модель Дж. Гараедаги**

<b>И т е р а ц и я 1</b>	
<b>Среда</b>	В результате НИОКР на рынке товаров и услуг <i>появился спрос на инновации разной степени «агрессивности»;</i>
<b>Функция</b>	Выбрать <i>предпочтительноенаправление</i> стратегического развития предприятия
<b>Структура</b>	Сформирован паттерн параметров действующей <i>структуры стратегического потенциала предприятия;</i>
<b>Процессы</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверка возможности действующей структуры стратегического потенциала предприятия удовлетворять спрос на инновации той или иной степени «агрессивности»;</li> <li>2. Выявление «дефектов» действующей структуры стратегического потенциала предприятия;</li> <li>3. Выявление необходимых изменений в структуре активов предприятия для устранения «дефектов» стратегического потенциала;</li> <li>4. Определение возможностей реализации выявленных изменений силами предприятия.</li> </ol>
<b>И т е р а ц и я 2</b>	
<b>Среда</b>	Существует возможность обеспечения предприятия необходимыми активами для <i>эффективного и качественного удовлетворения растущего спроса на инновации той или иной степени «агрессивности».</i>
<b>Функция</b>	Определить возможности предприятия: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Самостоятельного</i> приобретения необходимых активов для устранения «дефектов» стратегического потенциала предприятия;</li> <li>2. <i>Привлечения дополнительных финансовых ресурсов</i> для устранения дефектов стратегического потенциала;</li> </ol>
<b>Структура</b>	Сформированы <i>альтернативные варианты структуры стратегического потенциала</i> предприятия, которые могут быть реализованы с учетом наличия собственных и привлеченных активов, адаптированных к принятию инноваций, обладающих <i>разной степенью «агрессивности»;</i>
<b>Процессы</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение величины и структуры <i>специфических ресурсов</i>, предназначенных для изменения вариантов структуры стратегического потенциала предприятия, в случае принятия инноваций с той или иной степенью «агрессивности»;</li> <li>2. Определение <i>возможности и условий доступа</i> к специфическим ресурсам по каждому варианту структуры стратегического потенциала;</li> <li>3. <i>Разработка проектов реструктуризации</i> стратегического потенциала предприятия применительно к каждому варианту инноваций с разной степенью «агрессивности».</li> </ol>

<b>И т е р а ц и я 3</b>	
<b>Среда</b>	Возможности среды <i>способны обеспечить разработанные предприятием проекты реструктуризации стратегического потенциала</i> необходимыми активами для эффективного и качественного удовлетворения растущего спроса на инновации с разной степенью «агрессивности»;
<b>Функция</b>	Анализ <i>возможности реализации</i> проектов реструктуризации стратегического потенциала применительно к альтернативным вариантам направлений стратегического развития предприятия: 1. Стабилизация принятого ранее направления стратегического развития предприятия – неизменность активов 2. Эволюционное развитие действующего направления развития – некоторое увеличение (приобретение) активов 3. Инволюционное развитие с постепенным отказом от действующего направления развития – продажа части или всех активов 4. Революционное изменение («квантовый скачок») действующего направления стратегического развития – интенсивная продажа и приобретение активов
<b>Структура</b>	Предложены к рассмотрению руководством предприятия <i>варианты структуры</i> стратегического потенциала предприятия для каждого варианта стратегического развития предприятия, которые <i>возможно реализовать на предприятии</i> ;
<b>Процессы</b>	1. <i>Анализ</i> потенциальной <i>эффективности</i> реструктуризации вариантов стратегического потенциала в случае реализации того или иного варианта стратегического развития предприятия; 2. <i>Выбор</i> предпочтительного варианта стратегического развития предприятия; 3. <i>Организация процесса реструктуризации</i> предпочтительного варианта стратегического потенциала, обеспечивающего реализацию принятого варианта стратегического развития предприятия; 4. Осуществление <i>стратегического и оперативного контроллинга</i> , обеспечивающего эффективную реализацию принятого варианта стратегического развития предприятия.

**Таблица 3. Потребность в ресурсах для реализации направлений стратегического развития предприятия ООО «Аниксом», тыс. руб.**

Направления стратегического развития	Виды необходимых ресурсов					
	Технические	Технологические	Кадровые	Информационные	Управленческие	Финансовые
Эволюция		30	55	10		27
Инволюция			30	20		18
Революция	130	80	98	40	45	34



**Рис.7. Форма веб-приложения выбора предпочтительного направления стратегического развития предприятия**

#### **IV. Основные выводы из диссертационного исследования**

1. Результаты статистического анализа, подтвердили справедливость выдвинутой в диссертации гипотезы о возможности описать направление стратегического развития предприятия интенсивностью управления материальными и нематериальными активами предприятия;
2. Наиболее существенными факторами, влияющими на потенциальную результативность направления стратегического развития, являются: объем выпуска продукции, размер инвестиций, осуществление предприятием НИОКР, направленных на развитие. Избирательное (по отраслям) влияние на эффективность оказывает интенсивность продажи и приобретения предприятием патентов и лицензий и уровень образования менеджеров;
3. «Квантовый скачок» стратегии, являющийся отражением процессов интенсивного обновления активов, осуществления НИОКР и инвестиций в развитие, как правило, приводит к существенно более высокому уровню результативности стратегии предприятия, чем сохранение или частичное обновление активов;
4. Потенциальную эффективную результативность того или иного направления развития предприятия в зависимости от наличия и доступа к информации можно оценивать альтернативными показателями 1) мультипликатором эффективности транзакционных издержек (М), либо 2) окупаемостью инвестиций (ROI);

5. Выбор предпочтительного направления развития предприятия целесообразно осуществлять на основе итеративного подхода с помощью предложенного в диссертации вэб-приложения. Апробация вэб-приложения на предприятии показала возможность и целесообразность его практического использования;

6. Для проведения анализа результативности направлений стратегического развития отечественных предприятий необходимо дополнить существующую государственную и внутрипроизводственную статистическую отчетность показателями, характеризующими динамику не учитываемых статистикой аспектов деятельности предприятий.

## **Список публикаций по теме диссертации**

1. Градов А.П., Атавина А. А. Проблемы определения эффективности стратегии фирмы [Текст] / А.П. Градов, А. А. Атавина // **Экономическая наука современной России**, №1, 2008, РАН. Стр. 72-84 (1,2 п.л.). Список ВАК. Авторский объем – 0,9 п.л.

2. Атавина А. А. Выбор предпочтительной стратегии развития предприятия [Текст] / А. А. Атавина // **Научно-технические ведомости СПбГПУ №1 (53), 2008, Экономические науки**, Издательство Политехнического университета. Стр. 84-89. Список ВАК. Авторский объем – 0,4 п.л.

3. Атавина А. А. Влияние характера стратегии на эффективность управления активами [Текст] / А. А. Атавина // Раздел 4.5.1. в книге Градов А.П., Ильин И.В., Сулоева С. Б. Стратегия промышленного предприятия: структура, функции, процессы, внешняя среда - СПб.: Издательство Политехнического университета, 2008. Стр. 347-361., Авторский объем – 0,9 п.л.

4. Атавина А.А. Развитие предприятия: эволюция или революция? [Текст] / А. А. Атавина // **Экономические реформы России. Труды V международной научно-практической конференции. Ч.3.** - СПб.: Издательство Политехнического университета, 2006. Стр. 5-6. Авторский объем – 0,3 п.л.

5. Атавина А.А. Предпочтительное решение о развитии фирмы [Текст] / А. А. Атавина // **XXXVI Неделя науки СПбГПУ: Материалы всероссийской межвузовской научно-технической конференции студентов и аспирантов. Ч. VII** - СПб.: Издательство Политехнического университета, 2008. Стр. 34-36. Авторский объем – 0,5 п.л.