

ТЕСЛЯ Анна Борисовна

**УПРАВЛЕНИЕ НАБОРОМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ 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

Санкт-Петербург

2002

Диссертация выполнена на кафедре «Национальная экономика» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета

Научный руководитель - доктор экономических наук,
заслуженный деятель науки РФ,
профессор Градов А.П.

Официальные оппоненты - доктор экономических наук,
заслуженный деятель науки РФ,
профессор Окороков В.Р.

- кандидат экономических наук,
доцент Лукашевич М.Л.

Ведущая организация - Санкт-Петербургский
государственный университет
экономики и финансов

Защита состоится «20» _06___ 2002 г. в _14_ час. 00 мин. На заседании
Диссертационного совета _____ Д 212.229.23 Санкт-Петербургского
государственного политехнического университета по адресу: 195251, Санкт-
Петербург, ул. Политехническая, д. 29, III учебный корпус, ауд. 506.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского
государственного технического университета.

Автореферат разослан « 17 » __06__ 2002 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
доцент

Сулоева С.Б.

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Становление и развитие рынка в России выявило проблему обеспечения эффективных позиций предприятия в конкурентной борьбе. Высокий уровень нестабильности внешней среды заставляет постоянно решать проблему адаптации предприятия к изменениям рыночной ситуации. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема диверсификации производства, которая является одним из распространенных вариантов реагирования предприятия на изменения внешней среды и требования рынка.

Стратегический выбор для предприятия, имеющего многономенклатурное производство и обслуживающего несколько рынков, является достаточно сложной проблемой. Она может быть решена за счет выделения и анализа стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Тогда важнейшей задачей для предприятия становится управление набором СЗХ, оценка их привлекательности, выявление новых и отсеечение бесперспективных зон хозяйствования.

Проблеме стратегического выбора посвящен ряд работ в отечественной и зарубежной литературе. Различные аспекты данной проблемы изложены в работах зарубежных ученых И. Ансоффа, М. Портера, Д. Хана, Дж. Эванса, Ф.Котлера. Среди работ отечественных экономистов можно выделить труды А.П. Градова, О.Виханского, Г.Я.Гольдштейна, М.Л.Лукашевича, А.Н.Люкшинова, А.Н.Петрова, В.Р.Окорочкова, Р.А.Фатхутдинова, и др.

Однако ряд проблем, в том числе и проблема управления набором СЗХ на основе объективной оценки их предпочтительности для предприятия с точки зрения конечных результатов его деятельности остается нерешенной. Отсутствуют четко сформулированные критерии выделения СЗХ. Имеющиеся в отечественной и зарубежной литературе рекомендации построены главным образом, на применении условных показателей (экспертных оценок). Все это обусловило необходимость исследования факторов, влияющих на выделение СЗХ, определения критериев этого выбора, а так же разработки принципов управления стратегическим набором предприятия на основе этих критериев. Актуальность решения проблемы обоснования выбора набора стратегических зон хозяйствования, управления ими предопределила цель и задачи диссертационного исследования.

Цель исследования – разработка методов управления стратегическим набором на основе критериев привлекательности СЗХ, базирующихся на дифференциации совокупных денежных потоков предприятия.

Задачи исследования:

- выявить критерии выделения СЗХ диверсифицированного предприятия;
- исследовать возможность дифференциации по СЗХ совокупных денежных потоков предприятия;

- разработать показатели привлекательности СЗХ, базирующиеся на анализе дифференцированных денежных потоков;
- разработать концептуальный подход к формированию наборов СЗХ диверсифицированного предприятия, а так же алгоритм его реализации;
- разработать экономико-математическую модель управления стратегическим набором предприятия.

Объект исследования - набор стратегических зон хозяйствования на примере инфраструктурного предприятия промышленного комплекса Санкт-Петербурга.

Предмет исследования - принципы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия на основе дифференцированных денежных потоков.

Теоретической и методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов в области стратегического планирования, системного подхода, экономико-математического моделирования.

Информационной базой исследования послужили статистические данные о хозяйственной деятельности инфраструктурного предприятия Санкт-Петербурга АОЗТ «Сервис-фирма «Ардис».

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- разработаны не имеющие аналогов в литературе критерии выделения стратегических зон хозяйствования, характеризующие их оптимальные границы, структуру необходимого стратегического потенциала, степень благоприятствования предпринимательского климата и условия финансовой стабильности предприятия, обслуживающего эти зоны;
- в отличие от рекомендуемых в отечественной и зарубежной литературе условных (экспертных) методов оценки привлекательности той или иной СЗХ предложен новый метод, базирующийся на анализе потенциальных дифференцированных по СЗХ денежных потоков;
- на основе исследования денежных потоков конкретного инфраструктурного предприятия промышленного комплекса доказана возможность дифференциации этих потоков по СЗХ с использованием действующей системы учета и применения дифференцированных потоков в качестве инструмента управления стратегическим набором предприятия;
- разработан алгоритм управления набором СЗХ предприятия, позволяющий актуализировать структуру набора за счет пошаговой оценки соответствия входящих в набор СЗХ разработанным критериям;
- разработана экономико-математическая модель оптимизации структуры стратегического набора по максимизируемому критерию суммарного по СЗХ дисконтированного чистого денежного потока предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что:

- на основе предложенных в диссертации методов структуризации производственного учета обеспечивается дифференциация денежных потоков предприятия по СЗХ;

- доказана практическая возможность детального анализа хозяйственной деятельности по каждой СЗХ с целью обеспечения устойчивости в нестабильной экономической среде и принятия управленческих решений по актуализации стратегического набора в зависимости от изменения внешней и внутренней среды предприятия.

Апробация и достоверность результатов исследования. Результаты исследования докладывались на международной научно-практической конференции в СПбГТУ и межвузовской научно-практической конференции в ВАТТ, на научных семинарах факультета экономики и менеджмента Санкт-Петербургского государственного технического университета. Достоверность полученных результатов исследования обусловлена логической непротиворечивостью теоретических положений диссертации, использованием методов моделирования процессов управления набором СЗХ, а также использованием данных производственного учета и внутренней отчетности реального предприятия. Основные положения и результаты диссертационного исследования внедрены в практику управления руководством предприятия АОЗТ «Сервис-фирма «Ардис» при формировании экономической стратегии, а также были использованы при формировании экономических стратегий на предприятии АО «ВИСТ СПб» о чем свидетельствуют прилагаемые «Акт о внедрении» и «Справка об использовании».

Публикации. По теме диссертации опубликованы четыре статьи объемом 1,9 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, библиографии, включающей 115 источников, заключения и приложений. Работа изложена на 166 страницах машинописного текста, содержит 18 таблиц, 14 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, ставится цель, определяются задачи исследования, формулируются практическая значимость и научная новизна работы.

В первой главе проводится критический анализ литературы, рассматриваются сложившиеся подходы различных авторов к выбору стратегической единицы планирования. Рассмотрены существующие методы определения предпочтительных СЗХ предприятий. Сделаны выводы об отсутствии в литературе методов выбора СЗХ, обоснованных оценками финансового состояния предприятий.

Во второй главе исследованы теоретические вопросы, связанные с обоснованием критериев выделения СЗХ, принципами формирования дифферен-

цированных по СЗХ денежных потоков, а также с выбором предпочтительного стратегического набора предприятия. Исходя из проведенного в диссертации анализа и систематизации теории, разработаны алгоритм пошагового формирования стратегического набора и экономико-математическая модель оптимизации его структуры на основе максимизации суммарного по СЗХ денежного потока.

В третьей главе выделены СЗХ, которые обслуживает инфраструктурное предприятие (объект исследования) промышленного комплекса Санкт-Петербурга, рассчитаны показатели хозяйственной деятельности по каждой СЗХ и дифференцированные чистые денежные потоки. На основе анализа показателей деятельности предприятия в каждой СЗХ разработаны рекомендации по управлению стратегическим набором. Оценены экономические преимущества, достигаемые предприятием с внедрением этих рекомендаций.

В заключении и приложениях обобщены основные выводы и результаты диссертационного исследования, приводятся результаты анализа хозяйственной деятельности предприятия по СЗХ и обосновывающие их выбор расчеты дифференцированных денежных потоков.

Основное содержание работы

На защиту выносятся следующие защищаемые положения диссертационной работы:

1. При формировании стратегического набора предприятия СЗХ должна быть определена как часть внешней среды, которая:

- принадлежит той или иной отрасли национальной экономики или ее части с оптимальными с точки зрения обслуживающего ее предприятия границами;
- предъявляет спрос на продукцию, требующую от обслуживающего ее предприятия определенной структуры стратегического потенциала;
- должна размещаться в регионе с благоприятным для обслуживающего ее предприятия предпринимательским климатом;
- обеспечивает стабильную положительную динамику денежных потоков, возникающих в процессе ее обслуживания предприятием.

При выработке принципов управления набором СЗХ возникает ряд проблем.

Первая проблема - определение предпочтительных границ СЗХ. Определение СЗХ, которое дается в литературе как части внешней среды, не позволяет установить границы этой части. Широта границ предопределяет степень разнообразия товаров и услуг, спрос на которые предъявляет СЗХ. Границы СЗХ во многом определяются величиной издержек, связанных с адаптацией комплекса имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, к разнообразию и изменчивости требований, предъявляемых со стороны СЗХ к обслуживающему ее

предприятию. Целью предприятия должна стать не ориентация на снижение адаптационных издержек, а на соизмерение величины этих издержек с потенциальным стратегическим эффектом предотвращения несостоятельности (банкротства) предприятия.

Вторая проблема возникает в связи с тем, что в литературе для характеристики СЗХ предлагается отождествлять ее с частью внешней среды, предъявляющей спрос на продукцию, изготавливаемую по определенной технологии. В условиях конкурентного экономического порядка необходим анализ всех составляющих «стратегического потенциала» предприятия, т.е. совокупности оснащенных всеми необходимыми видами ресурсов и способностей предприятия к выдвиганию стратегических целей, созданию средств и организации процесса их достижения. Поэтому СЗХ характеризуются спросом на продукцию, для производства которой требуется не только определенная технология, но определенная структура всего стратегического потенциала.

Третья проблема - оценка условий предпринимательской деятельности, сложившихся или возможных в перспективе в исследуемой части внешней среды, которая может выступать в качестве СЗХ. Эти условия отражаются категорией предпринимательского климата. Не всякая часть внешней среды с приемлемыми для предприятия границами и требованиями к параметрам стратегического потенциала может рассматриваться как СЗХ. Если в регионе базирования потенциальной СЗХ региональные факторы и региональная политика формируют неблагоприятный предпринимательский климат, предприятие не сможет осуществлять эффективную деятельность. Поэтому предпринимательский климат следует рассматривать как фактор потенциальной финансовой состоятельности, на который может рассчитывать предприятие при обслуживании данной СЗХ.

Четвертая проблема - выбор оценки эффективности деятельности предприятия в действующей (или потенциальной) СЗХ. Анализ литературы, посвященной проблеме оценки привлекательности СЗХ, показывает, что существующие методы выбора предпочтительных наборов стратегических зон хозяйствования строятся либо на условных показателях, либо на основе относительных показателей, характеризующих тенденции внешней среды. Предлагаемые методы оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования предприятия, кроме модели PIMS, труднореализуемой в условиях переходной экономики, основаны на субъективном анализе. Интерпретация полученных результатов во многом зависит от квалификации экспертов, их приверженности тем или иным концепциям осуществления экспертизы.

Между тем анализ финансового состояния позволяет ответить на вопрос, выгодно ли предприятию принять тот или иной набор СЗХ. Поэтому предлагается подойти к процессу выбора и оценки привлекательности СЗХ на основе информации, объективно отражающей существующее и возможное в перспек-

тиве финансовое состояние предприятия. Анализ финансовых результатов хозяйственной деятельности, дифференцированных по стратегическим зонам хозяйствования, позволит оценить роль и значение отдельной СЗХ в общем стратегическом наборе предприятия.

В качестве наиболее информативного показателя, характеризующего успешность деятельности предприятия, в диссертации предлагается использовать показатель чистого дисконтированного денежного потока предприятия. Именно этот показатель может быть принят результирующим по финансовой деятельности предприятия и позволяет согласовать денежные потоки с результатами деятельности в отдельных стратегических зонах хозяйствования. И управление потоками должно осуществляться таким образом, чтобы обеспечить устойчивое в долгосрочной перспективе положение предприятия на рынке.

2. Формирование и управление стратегическим набором предприятия целесообразно осуществлять на основе алгоритма, основанного на поэтапном, последовательном отборе вариантов сбалансированных по фазам жизненного цикла стратегических зон хозяйствования, удовлетворяющих всем выявленным в диссертации критериям.

Проблема выбора стратегических зон хозяйствования, в которых предприятие намерено осуществлять свою деятельность, состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между краткосрочными и долгосрочными денежными потоками. Такое равновесие может быть достигнуто, прежде всего, балансировкой жизненных циклов СЗХ, которое состоит в последовательном сосредоточении усилий предприятия на обслуживании стратегических зон, находящихся в разных фазах жизненного цикла.

При этом представляется целесообразным таким образом балансировать жизненные циклы СЗХ, чтобы обеспечить условия для перманентного достижения максимального денежного потока в каждой СЗХ за счет их сдвига по фазам. Это означает, что по мере перехода СЗХ из фазы зрелости в фазу спада усилия предприятия должны направляться в другие зоны, находящиеся в фазах зарождения и роста.

Необходимо определить состав стратегического набора, т.е., какие стратегические зоны хозяйствования должны быть включены в набор, чтобы обеспечить получение максимальных по величине и стабильных в течение продолжительного периода времени совокупных по всем СЗХ чистых дисконтированных денежных потоков предприятия.

На основании выявленных критериев формирования СЗХ с учетом балансировки по фазам жизненного цикла в диссертации разработан следующий пошаговый алгоритм процесса управления стратегическим набором предприятия (рис.1):

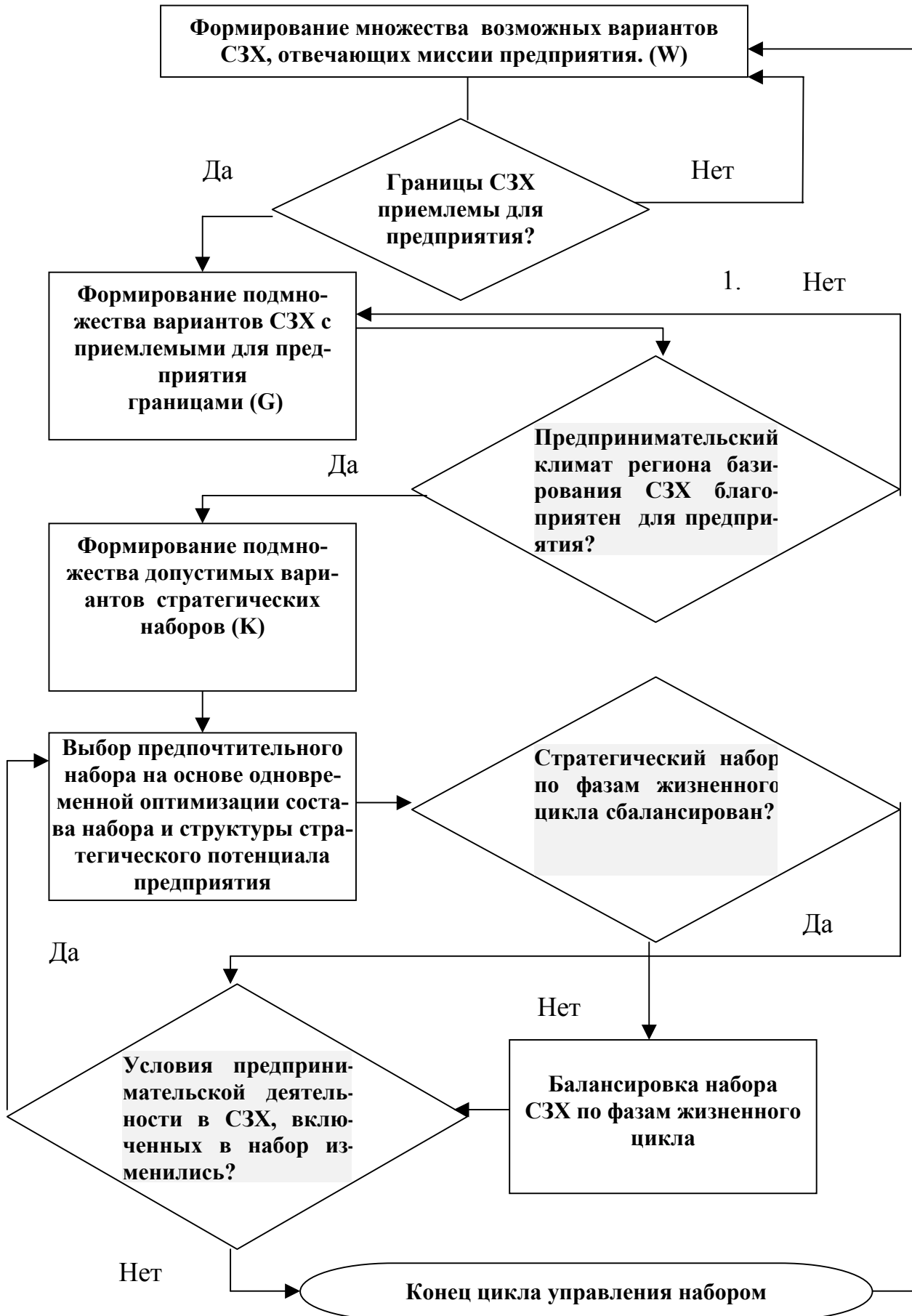


Рис. 1 Алгоритм управления стратегическим набором предприятия.

1. Формирование множества возможных вариантов СЗХ, отвечающих миссии предприятия (W);
2. Формирование подмножества вариантов СЗХ с приемлемой для предприятия шириной границ ($G \subset W$);
3. Формирование допустимого подмножества вариантов СЗХ с благоприятными условиями предпринимательского климата ($K \subset G$);
4. Выбор предпочтительного варианта набора СЗХ и оптимальной структуры стратегического потенциала предприятия по максимизируемому критерию совокупных чистых дисконтированных денежных потоков с учетом ресурсных ограничений (N);
5. Балансировка предпочтительного набора СЗХ по фазам жизненного цикла, обеспечивающая поддержание стабильного уровня суммарных чистых дисконтированных денежных потоков предприятия;
6. Корректировка набора СЗХ за счет исключения из него бесперспективных зон, выявленных по изменившимся условиям предпринимательской деятельности.

3. Предпочтительную структуру стратегического набора в рамках разработанного алгоритма целесообразно выбирать на основе экономико-математической модели, обеспечивающей возможность получения в стратегической перспективе максимального стабильного дисконтированного денежного потока предприятия.

Выбор предпочтительных стратегических зон хозяйствования предприятия обуславливается следующими экономико-организационными предпосылками, формализовано представляемыми следующими параметрами этого выбора (рис.2).

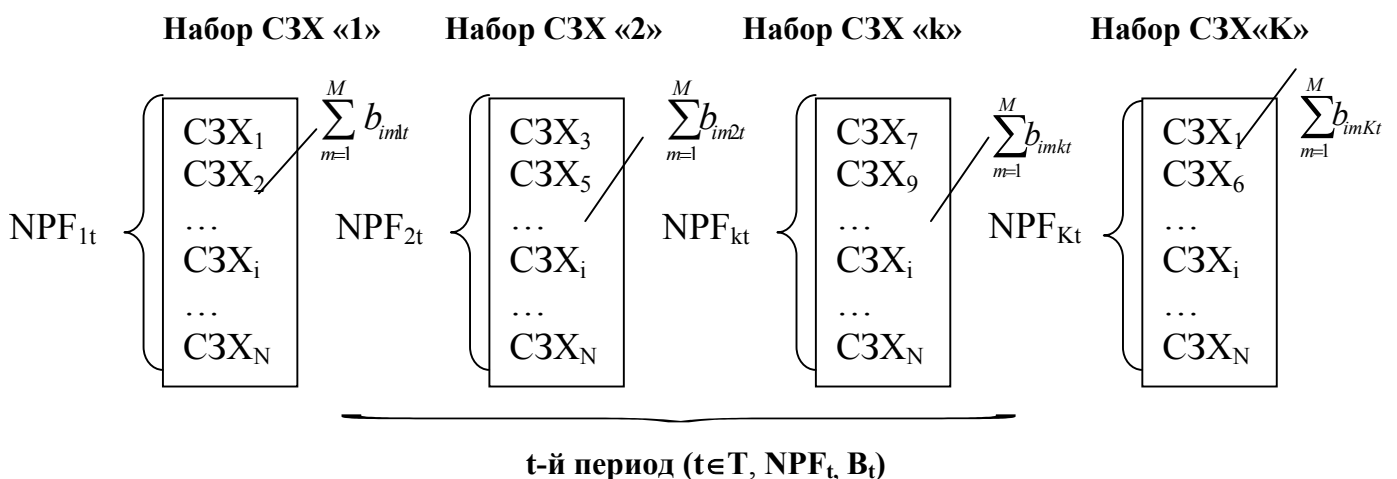


Рис. 2. Распределение ресурсного потенциала предприятия по стратегическим зонам хозяйствования.

Пусть известны: NPF_t – величина чистого дисконтированного дохода (ЧДД) предприятия, заявленного в качестве цели стратегического развития в каждом t-м периоде ($t \in T$, T – длительность периода стратегического развития);

NPF_{ikt} – величина ЧДД, получаемая в результате выбора i -й СЗХ-фазы в k -м наборе ($i = \overline{1, N}; k = \overline{1, K}; t \in T$), денежные единицы; B_{mt} – объем ресурсов вида m , которым располагает фирма в t -м периоде ($t \in T$), в денежных или натуральных единицах; b_{imkt} – часть ресурсов вида m , направляемая на экспансию i -й СЗХ-фазы k -го набора в t -ом периоде ($i = \overline{1, N}; k = \overline{1, K}; m = \overline{1, M}; t \in T$), в денежных или количественных единицах; M – число видов ресурсов; N число СЗХ-фаз предприятия, отождествляемых с ее миссией; K – число допустимых вариантов набора СЗХ-фаз, отобранных при реализации имитационного алгоритма.

Тогда экономико-математическая модель выбора эффективных стратегических зон хозяйствования предприятия с распределением на период его развития ресурсного потенциала может сформулирована:

$$\left\{ \begin{array}{l} NPF(x) = \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N NPF_{ikt} x_{ikt} \rightarrow \max; \quad (1) \\ \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N NPF_{ikt} x_{ikt} \geq NPF_t \quad (t \in T); \quad (2) \\ NPF_{ikt} x_{ikt} - NPF_{i-1, k, t-1} x_{i-1, k, t-1} \geq 0 \quad (i = \overline{1, N}; k = \overline{1, K}; t \in T); \quad (3) \\ \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N b_{imkt} x_{ikt} \leq B_{mt} \quad (m = \overline{1, M}; t \in T); \quad (4) \\ \sum_{k=1}^K x_{ikt} = 1 \quad (i = \overline{1, N}; t \in T); \quad (5) \\ x_{ikt} = [1 \wedge 0] \quad (i = \overline{1, N}; k = \overline{1, K}; t \in T), \quad (6) \end{array} \right.$$

где x_{ikt} – искомая булева переменная: $x_{ikt} = 1$, если в t -м периоде выбирается i -я СЗХ-фаза k -го набора, $x_{ikt} = 0$ – в противном случае.

Здесь целевая функция (1) отражает стремление предприятия к достижению максимального эффекта от реализации избранного набора ее СЗХ на протяжении всего периода стратегического развития; ограничение (2) отражает требование получения такой величины эффекта в течение каждого краткосрочного периода стратегического развития, которая была бы не меньше величины эффекта, заявленной целями предприятия; ограничение (3) отражает требование обеспечения существования в наборе k в каждый момент времени t такой i -й СЗХ-фазы, где величина чистого дисконтированного дохода была бы не меньше, чем в других; ограничение (4) обусловлено ограниченностью стратегического потенциала предприятия; ограничение (5) соответствует требованию выбора в каждом краткосрочном периоде только одного стратегического набора предприятия, в который входит i -я СЗХ-фаза; граничное условие (6) устанавливает дискретность искомой переменной.

В зависимости от предпочтений предприятия, преследующей иные цели стратегического развития, например, цели достижения максимальной эффективности хозяйствования в избранных стратегических зонах, модель (1)-(6) мо-

жет быть модифицирована за счет использования в качестве целевой функции показателей рентабельности деятельности, подлежащих максимизации:

$$\frac{\sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N \text{NPF}_{ikt} X_{ikt}}{\sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N J_{ikt} X_{ikt}}, \quad (7)$$

или

$$\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N \frac{\text{NPF}}{J_{ikt}} X_{ikt}, \quad (8)$$

или

$$\sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N \frac{\text{NPF}_{ikt}}{J_{ikt}} X_{ikt} \quad (t \in T). \quad (9)$$

где J_{ikt} - величина приведенных издержек ведения хозяйственной деятельности i -й СЗХ-фазе в k -м наборе ($i = \overline{1, N}; k = \overline{1, K}; t \in T$).

Выбор в качестве функционала любого из этих показателей приведет к необходимости решения дробно-линейной задачи дискретного программирования. Модификация моделей (1)-(6) и (2)-(6) с функционалами (7), (8) или (9) может быть дополнена включением в них ограничений, отражающих требование достижения рентабельности деятельности на уровне, не ниже внутреннего индекса доходности $E_{\text{ВН}}$, например, ограничения вида:

$$\frac{\sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N \text{NPF}_{ikt} X_{ikt}}{\sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N J_{ikt} X_{ikt}} \geq E_{\text{ВН}}. \quad (10)$$

Здесь $E_{\text{ВН}}$ может быть определен предприятием самостоятельно, например, на уровне среднеотраслевого индекса доходности или индекса доходности ближайшего конкурента. $E_{\text{ВН}}$ может быть либо определена для предприятия в целом, либо - отдельно по каждой СЗХ. В таком случае норма доходности для предприятия в целом определяется как средневзвешенная величина.

Помимо показателя рентабельности деятельности, в зависимости от целей предприятия, в модели может быть использовано ограничение по показателю рентабельности продаж

$$\frac{\sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N \text{NPF}_{ikt} X_{ikt}}{\sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^N R_{ikt} X_{ikt}} \geq R_{\text{П}}, \quad (11)$$

где R_{ikt} - величина приведенного дохода от хозяйственной деятельности в i -й СЗХ-фазе в k -м наборе ($i = \overline{1, N}; k = \overline{1, K}; t \in T$); в качестве нижнего предела рентабельности продаж $R_{\text{П}}$ может быть принят, например, среднеотраслевой показатель или показатель ближайшего конкурента.

4. На основе анализа фактических и прогнозируемых показателей хозяйственной деятельности предприятия доказана возможность оценки привлекательности СЗХ с помощью дифференцированных денежных потоков.

По материалам инфраструктурного предприятия промышленного комплекса Санкт-Петербурга рассмотрена возможность оценки привлекательности набора стратегических зон хозяйствования с точки зрения финансовой состоятельности. На основе полученных исходных данных были дифференцированы показатели хозяйственной деятельности предприятия по стратегическим зонам хозяйствования. При этом были учтены особенности хозяйствования инфраструктурного предприятия (объекта исследования). Анализ показал, что предприятие обслуживает стратегические зоны хозяйствования, различные по: характеру удовлетворяемой потребности; типу оборудования и характеру его использования; виду и характеру предъявляемых стратегическими зонами требований к стратегическому потенциалу предприятия; характеру требований, предъявляемых внешней средой.

Были рассмотрены и учтены все виды издержек, которые несет предприятие при работе в каждой СЗХ. В зависимости от специфики работы в каждой зоне хозяйствования учитывались только производственные издержки, т.е. издержки непосредственно связанные с изготовлением продукции, не зависимо от того прямые они или косвенные. Остальная часть текущих затрат не включалась в расчет, так как она покрывается из общей выручки от реализации продукции предприятия без распределения по зонам хозяйствования. Учет пропорционально какому-либо выбранному критерию может привести к искажению оценочной (аналитической) информации и, следовательно, к ошибочной оценке привлекательности как набора, так и его отдельных элементов, а также оптимальных границ СЗХ.

Расчитаны абсолютные величины чистых денежных потоков по каждой СЗХ и доли от суммарного денежного потока предприятия, которые они составляют по той или иной СЗХ (табл.1).

Таблица 1

Величина чистого потока по стратегическим зонам хозяйствования

СЗХ	1 год		2 год	
	Чистый поток, руб.	Доля ЧП, %	Чистый поток, руб.	Доля ЧП, %
СЗХ-1	98941	25	321273	50
СЗХ-2	105349	26	87892	14
СЗХ-3	4702	1	47856	7
СЗХ-4	42443	11	49472	8
СЗХ-5	151280	38	139660	22
Итого	402716	100	646153	100

Для получения финансовых показателей по СЗХ применялись различные виды анализа: трендовый (горизонтальный) анализ динамики отдельных показателей, позволяющий оценить общие тенденции изменения, сравнительный, направленный на сопоставление между собой аналогичных показателей различных СЗХ, рентабельности оборота непосредственно по каждой зоне хозяйствования. Дополнительно исследовано влияния отдельных факторов на изменение денежных потоков. Результаты анализа были использованы для разработки рекомендаций по управлению набором.

По полученным результатам выявлена динамика формирования денежных потоков предприятия в различных стратегических зонах хозяйствования и оценена значимость каждой СЗХ (рис.3).

Рис. 3. Динамика формирования чистых потоков по СЗХ.

При этом образующиеся различия в величине и характере потоков по СЗХ могут быть аргументированы: различиями в требованиях, предъявляемых внешней средой к предприятию в каждой СЗХ; различными условиями формирования нагрузки в каждой СЗХ; различной степенью соответствия собственных ресурсов предприятия требованиям, предъявляемым потребителями; спецификой работы в различных СЗХ, которая отражается в процессе формирования издержек; различной степенью благоприятствования предпринимательского климата в каждой СЗХ; различной степенью подверженности влиянию сезонных факторов; различной стратегией предприятия в отдельных зонах хозяйствования.

Полученные оценки позволили выявить наиболее привлекательные СЗХ, разработать рекомендации по корректировке политики предприятия в зонах хозяйствования. Повторный анализ, по истечении года, позволил отметить улучшение финансовых показателей в отдельных СЗХ, а так же оценить источники этих изменений.

Исходя из предложенной модели был произведен расчет суммарного чистого приведенного потока предприятия по различным вариантам наборов СЗХ для рассматриваемого инфраструктурного предприятия промышленного комплекса (табл. 2).

Таблица 2

Величина чистого приведенного потока при выборе различных вариантов СЗХ

№ варианта	СЗХ-1, тыс. руб.	СЗХ-2, тыс. руб.	СЗХ-3, тыс. руб.	СЗХ-4, тыс. руб.	СЗХ-5, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
1	21 297	4 476	2 065	2 096	5 624	35 558
2	21 297	5 385	2 114	2 164	5 624	36 584
3	21 297	5 179	1 998	2 096	5 624	36 194
4	20 371	6 475	2 065	2 096	5 624	36 632

Наибольшую величину потока обеспечивают второй вариант, направленный на повышение рентабельности в зонах хозяйствования, позволяющий сократить издержки, связанные с обслуживанием и ремонтом оборудования, и добиться увеличения чистого потока по зонам хозяйствования, или четвертый вариант, предполагающий инвестиции в СЗХ-1. Данный вариант за счет синергического эффекта обеспечивает также увеличение потока по СЗХ-2.

Итак, зная тенденции формирования денежных потоков в СЗХ, анализируя эти тенденции и их изменения, анализируя причины их отклонения от ожидаемых, можно управлять набором стратегических зон хозяйствования, обеспечивая стабильность финансового состояния предприятия в стратегической перспективе. Апробация предложенных в диссертации методов показала, что для такого управления на предприятии имеется весь необходимый состав информации, которая нуждается только в структуризации по соответствующим зонам хозяйствования.

Кроме того, проведенный анализ денежных потоков, возникающих при обслуживании тех или иных стратегических зон хозяйствования, свидетельствует о принципиальной возможности дифференциации этих потоков для любого промышленного предприятия, так же как и предприятия любой отрасли национальной экономики. Использование результатов этого анализа позволяет эффективно управлять в динамике наборами стратегических зон хозяйствования, формируемых предприятиями, выявляя наиболее предпочтительные, а также и неустойчивые с точки зрения величины и стабильности денежных потоков стратегические зоны хозяйствования.

Основной целью управления набором СЗХ, становится обеспечение стабильности чистого суммарного дисконтированного денежного потока предприятия за счет интенсификации обслуживания стратегических зон, в которых прогнозируются возможности получения за период потенциального жизненного цикла положительных и стабильных чистых дисконтированных денежных потоков и ухода из тех зон хозяйствования, где подобные перспективы мало вероятны.

Заключение

Главные итоги, основные научные и практические выводы в результате выполненного диссертационного исследования, заключаются в следующем:

Стратегическую зону хозяйствования следует рассматривать как часть внешней среды с оптимальными с точки зрения обслуживающего ее предприятия границами, предъявляющую спрос на продукцию, требующую определенной структуры стратегического потенциала, расположенную в регионе с благоприятным для обслуживающего ее предприятия предпринимательским климатом, а так же обеспечивающую стабильную положительную динамику денежных потоков, возникающих в процессе ее обслуживания.

Для управления набором стратегических зон хозяйствования в качестве критерия привлекательности для предприятия той или иной СЗХ целесообразно использовать величину дифференцированных по СЗХ чистых дисконтированных денежных потоков предприятия.

Существует принципиальная возможность дифференциации этих потоков для любого промышленного предприятия, так же как и предприятия любой отрасли национальной экономики на основе структурированной по СЗХ бухгалтерской и производственной информации.

Формирование и управление стратегическим набором предприятия целесообразно осуществлять на основе алгоритма, основанного на поэтапном, последовательном отборе вариантов сбалансированных по фазам жизненного цикла стратегических зон хозяйствования предприятия, удовлетворяющих всем выявленным в диссертации критериям.

Выбор предпочтительной структуры стратегического набора в рамках предложенного алгоритма целесообразно осуществлять на основе экономико-математической модели, с помощью которой обеспечивается возможность в условиях заданных ограничений получения в стратегической перспективе максимальной величины стабильного суммарного чистого дисконтированного денежного потока предприятия.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Тесля А.Б. Анализ привлекательности СЗХ фирмы (на примере автотранспортного предприятия). / Труды IV международной научно-практической конференции «Экономические реформы в России»./ - СПб.: Нестор, 2001. С.394-395.
2. Тесля А.Б. Стратегические зоны хозяйствования автотранспортных предприятий. /Сборник материалов межсекционных заседаний 2-ой Межвузовской научной конференции «Национальная экономика и тыл вооруженных сил: проблемы и перспективы» /. - СПб.: ВАТТ, 2002. С. 228-232.
3. Тесля А.Б. Выбор и управление стратегическими зонами хозяйствования. СПб.: //«Мост» № 50 январь 2002, с.63-65.
4. Тесля А.Б. Принципы управления стратегическим набором./ Экономические реформы в России. Тематический сборник научных трудов. - СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2002.