Москаленко Александр Владимирович. Логистическая стратегия диверсификации коммерческой деятельности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 СПб., 1997 169 с. РГБ ОД, 61:98-8/348-4

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические предпосылки логистической стратегии диверсифицированного коммерческого предприятия 10**

1.1. Проблемы логистики диверсифицированного коммерческого предприятия 10

1.2. Системообразующая роль логистики в диверсификации коммерческой деятельности 34

1.3. Обобщенная структурно-поточная модель логистической системы диверсифицированного коммерческого предприятия 45

**Глава 2. Методологические основы логистической стратегии диверсифицированного коммерческого предприятия 56**

2.1. Генезис логистического управления развитием коммерческого предприятия 56

2.2. Феномен и принципы стратегии коммерческой деятельности ...77

2.3. Концепция формирования и реализации логистической стратегии диверсифицированного коммерческого предприятия 87

**Глава 3. Организационно-методический инструментарий реализации логистической стратегии114**

3.1. Логистические индикаторы принятия решений по диверсификации коммерческой деятельности: проблемно-ориентирован ный подход или бенчмаркинг? 114

3.2. Диагностика реализации логистической стратегии 129

3.3. Организация коммерческой службы предприятия 144

Заключение 157

Список литературы

* [Системообразующая роль логистики в диверсификации коммерческой деятельности](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskaja-strategija-diversifikacii-kommercheskoj-dejatelnosti.html#1553971)
* [Феномен и принципы стратегии коммерческой деятельности](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskaja-strategija-diversifikacii-kommercheskoj-dejatelnosti.html#1553972)
* [Диагностика реализации логистической стратегии](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskaja-strategija-diversifikacii-kommercheskoj-dejatelnosti.html#1553973)
* [Организация коммерческой службы предприятия](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskaja-strategija-diversifikacii-kommercheskoj-dejatelnosti.html#1553974)

**Введение к работе**

В реформировании российской экономики наступил этап, оценивая который аналитики прогнозируют как оптимистическое развитие дальнейшего хода событий, так и пессимистическое. Не останавливаясь на политической подоплеке таких оценок заметим, что возможный экономический рост, прежде всего, определяется активностью на формирующемся рынке главных его агентов-предприятий, количество которых за последние шесть лет в различных регионах возросло в десятки и более раз в зависимости от сферы деятельности. Соответственно возросло и количество предпринимателей и менеджеров, в руках которых, при благоприятной налоговой, финансово-кредитной политики и законотворческой деятельности органов власти, фактически судьба возрождения России. Но спектр реальной картины результатов деятельности многочисленных коммерческих предприятий весьма широк. Многие предприятия под воздействием открытости рынка весьма успешно конкурируют с фирмами западных стран, а масса потребителей, отдающих предпочтение российским товарам, растет. Но значительное число предприятий так и не вышло из состояния затянувшегося спада, находится на грани банкротства или ликвидации. В этих условиях актуальными направлениями исследований становятся анализ, обобщение, оценка опыта лидеров российского рынка, осуществляющих коммерческую деятельность в производственной, торгово-посреднической, финансовой сфере или в их комбинации.

В области теоретических и практических проблем коммерческого дела весьма значимое место занимает проблема диверсификации продукции и в целом коммерческой деятельности. Начиная с 60-х годов развитие диверсификации в западных странах происходит весьма высокими темпами. Но в литературе, рассматривающей опыт западных стран, говорится, главным образом, о диверсификации крупных компаний. В отечественной практике 90-х годов "шоковая терапия", инфляция, неплатежи, а главное, -переход от административно-распределительской системы к рыночным механизмам способствовали тому, что большинство коммерческих предприятий осуществляли диверсификацию хозяйственной деятельности или продукции. Однако, каждое предприятие, осуществляющее диверсификацию, наталкивалось на массу проблем, обусловленных неразвитостью рыночной инфраструктуры, транспортных и информационных коммуникаций и другими факторами переходного периода и геополитическими особенностями России. По нашему мнению, одной из существенных причин неудач многих программ и попыток предприятий в области диверсификации является слабое использование на практике развивающейся методологии, стратегии и тактики логистики.

Проблемы логистики, организации и управления коммерческой деятельностью нашли отражение и развитие в работах отечественных экономистов-В.П. Алферьева, И.Д. Афанасенко, Н.В. Афанасьевой, Е.П. Белотелова, Ю.Н. Голубева, М.П. Гордона, М.Ш. Доветова, М.Е. Залмановой, А.В. Зырянова, К.В. Инютиной, Л.Б. Миротина, Л.А. Мясниковой, Д.Т. Новикова, О.А. Новикова, Б.К. Плоткина, О.Д. Проценко, В.М. Пурлика, А.Н. Родникова, А.И. Семененко, Д.В. Соколова, В.Н. Стаханова, И.И. Столярова, С.А. Уварова, В.В. Щербакова и других. В трудах ученых обоснованы узловые направления методологии логистики, необходимость формирования логистического мышления в предпринимательской сфере. Однако состояние российской экономики обуславливает высокую потребность исследования возможностей эффективной реализации логистического подхода в ключевых сферах и процессах предпринимательства, к которым автор относит диверсификацию коммерческой деятельности. Указанные обстоятельства и побудили автора к выбору темы диссертации.

Целью настоящей диссертации является исследование организационно-методических основ разработки и реализации логистической стратегии диверсификации коммерческой деятельности на конкурентном рынке.

В качестве объекта исследования выступают процессы диверсификации коммерческой деятельности предприятий, функционирующих на российском рынке товаров и услуг. Предметом исследования являются организационно-экономические основы разработки и реализации логистической стратегии диверсификации.

Поставленная цель, выбранный предмет и объект исследования обусловили необходимость решения следующих основных задач: 1) исследовать причинно-следственные связи экономического кризиса и проблем логистики в деятельности коммерческих предприятий; 2) выявить системообразующую роль логистики в обеспечении устойчивого функционирования диверсифицированных коммерческих предприятий; 3) обосновать модель логистической системы диверсифицированного коммерческого предприятия; 4) исследовать генезис логистического управления развитием коммерческих предприятий; 5) сформулировать методологический подход к разработке концепции формирования и реализации логистической стратегии диверсификации коммерческой деятельности; 6) оценить возможность использования методологии проблемно-ориентированного управления и бенчмаркинга в повышении эффективности разработки логистической стратегии; 7) разработать методику диагностики эффективности реализации логистической стратегии.

Из общего содержания диссертации на защиту выносятся следующие основные положения.

1. В кризисе российской экономики представляется целесообразным рассматривать в комплексе три вида кризиса (инвестиционный, управляемости хозяйственных систем, логистический), которые в значительной мере определяют практическую значимость для коммерческих предприятий, процессов диверсификации и необходимость научного обоснования и поиска методических подходов, способных обеспечить эффективность принимаемых решений по диверсификации в стратегическом плане.

2. В связи с тем, что основные проблемы предприятий связаны с обеспечением стабильного товародвижения, то взаимосвязь между традиционными и новыми видами деятельности должна обеспечить логистика, которая рассматривается в диссертации как координирующая гиперфункция и методология компенсации ограниченной, недостающей интеграции в процессах диверсификации коммерческой деятельности.

3. Реализация системообразующей роли логистики предполагает поиск таких моделей логистической системы диверсифицированной коммерческой деятельности, которые были бы не только теоретически обоснованы, но и применимы для практического использования в различных конкретных условиях. Этим требованиям отвечает предложенная обобщенная структурно-поточная матричная модель.

4. При оценке конкурентоспособности коммерческого предприятия целесообразно учитывать возможные изменения в логистической среде, адаптируя к ней стратегию развития коммерческого предприятия. Узость пространства стратегий коммерческого предприятия на изменения во внешней среде и становится существенным пределом, ограничивающим экономический рост предприятия.

5. Логистическая стратегия диверсификации коммерческой деятельности должна быть направлена на снижение логистических издержек многопрофильной фирмы за счет интеграции потоков различной размерности и качества, кооперирования субъекта управления конкретного предприятия с региональными и межотраслевыми логистическими центрами, обладающими большими возможностями для консолидации.

6. В диссертации сделано предположение, что существенное значение для практики реализации логистической стратегии имеет синтез методологий проблемно-ориентированного управления и бенчмаркинга. При этом актуальной задачей становится выбор логистических индикаторов, отражающих связь стратегии диверсификации с основными экономическими показателями коммерческого предприятия.

7. В соответствии с концепцией автора в диссертации показано, что в конкретных условиях реализации логистической стратегии функциональные службы коммерческого предприятия создают матрицу диагностики, которая устанавливает правила периодичности отслеживания результатов деятельности в каждой микрологистической системе.

Полученные в исследовании результаты имеют научно-методический характер и направлены на повышение эффективности коммерческой деятельности на основе разработки и реализации логистической стратегии процессов диверсификации. Научная новизна результатов исследования определяется тем, что в нем: 1. выявлены причинно-следственные связи кризиса в экономике и проявления проблем логистики в процессе диверсификации коммерческой деятельности; 2. обоснована системообразующая роль функций логистики при диверсификации коммерческой деятельности, в управлении растущим разнообразием потоков и запасов, ориентированных на конечного потребителя; 3. предложена матричная структурно-обобщенная модель логистической системы, дающая представление о характере взаимодействия ее элементов при различных стратегиях диверсификации; 4. выявлены особенности генезиса логистического управления в условиях роста динамики и изменчивости внешней среды; 5. уточнено понятие логистической стратегии и обоснована концепция формирования и реализации логистической стратегии диверсификации коммерческой деятельности; 6. введено в научный оборот понятие "логистические индикаторы", использование которых способствует снижению рисков принятия стратегических решений; 7. разработаны предложения по диагностике реализации логистической стратегии диверсификации, формированию и развитию коммерческой службы предприятия.

Практическая значимость выводов и предложений, полученных в результате исследования, определяется их ориентацией на разработку и реализацию логистической стратегии диверсификации, способствующей повышению эффективности и снижению рисков коммерческой деятельности.

Основные положения диссертационной работы приняты для практического использования на предприятиях.

Теоретические разработки, выполненные в ходе исследования, были доложены и получили одобрение на ежегодной научной сессии профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов в 1996 и 1997 гг., на Международной конференции "Маркетинг и культура предпринимательства" и международном конгрессе "Маркетинг и проблемы информатизации пред-принимательства" в 1996 г.

Основные положения и результаты исследования нашли отражение в восьми опубликованных работах.

Структура диссертации определяется целью исследования и решаемыми задачами. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

В первой главе- "Теоретические предпосылки логистической стратегии диверсифицированного коммерческого предприятия", -представлены результаты исследования системообразующей роли логистики в решении проблем диверсификации коммерческой деятельности, а также обоснования конфигурации обобщенной структурно-поточной модели логистической системы диверсифицированного коммерческого предприятия.

Во второй главе- "Методологические основы логистической стратегии диверсифицированного коммерческого предприятия", -рассмотрены генезис логистического управления развитием коммер • ческого предприятия, сущность и содержание стратегического планирования, базовые положения концепции формирования логистической стратегии в деятельности предприятий.

В третьей главе- "Организационно-методический инструментарий реализации логистической стратегии", - показаны возможности использования синтеза методологий проблемно-ориентированного управления и бенчмаркинга в процессе разработки стратегии, типовые схемы логистических индикаторов, характеризующих зависимость издержек производства и обращения от размеров заказов, запасов и других факторов. Представлены предложения по организации диагностики реализации стратегии и структуре коммерческой службы предприятия.

В заключении кратко изложены основные результаты исследования. Список использованной литературы содержит 125 наименований. Общий объем составляет 169 страниц, включая 41 рисунок и 7 таблиц.

## Системообразующая роль логистики в диверсификации коммерческой деятельности

Нестабильность экономической и политической ситуации, неопределенность конъюнктуры рынка и многие другие факторы формирующейся рыночной экономики обуславливают падение доходности коммерческой деятельности и рост коммерческих рисков. В таких условиях диверсификация коммерческой деятельности становиться основной формой обеспечения устойчивого функционирования российских предприятий, что требует проведения исследования ДКП как системы, в котором важное место занимает выявление функций и целей развития подобных систем. Актуальность и интерес к применению логистики в современных условиях функционирования коммерческих предприятий вызывает необходимость определения специфики системообразующей роли логистики в ДКП.

Слово диверсификация восходит в латинским diversus-разный и facere-делать [97]. Понятие «диверсификация» в различных работах Г5; 9; 45; 70] трактуют неоднозначно. Вместе с тем, все авторы работ относят решения в области диверсификации коммерческой деятельности к стратегическим решениям, которые предусматривают экономический рост предприятия.

Проведенный анализ работ [5; 9; 45; 70; 109] показал, что основная причина разброса мнений в части трактовки понятия «диверсификация» состоит в акцентировании внимания на частных семантических акцептах диверсификации коммерческой деятельности. На предприятиях торговли, например, различают: 1) товарную диверсификацию (проникновение на другие товар ные рынки путем расширения ассортимента реализуемых групп товаров); 2) региональную диверсификацию (проникновение на другие региональные потребительские рынки); 3) диверсификацию инвестиционного портфеля; 4) диверсификацию поставщиков товаров; 5) диверсификацию обслуживаемых контингентов покупателей и т.д.

Большинство определений «диверсификации» касается сферы производства и инвестиционной деятельности.

Диверсификация производства определяется как процесс расширения товарной гаммы фирмы с целью обеспечения большей стабильности результатов и избежания колебаний в получении прибыли [211. Иногда диверсификация определяется как «расширение ассортимента производимых изделий и видов предоставляемых услуг» [11; 97]. Диверсификация инвестиций (инвестирование капитала в различные предприятия [21]) рассматривается как процесс «формирования инвестиционного портфеля таким образом, чтобы неожиданные потери в одной категории инвестиций не повлияли на стоимость всего портфеля» [96].

Работы [2; 21; 102; 1181 свидетельствуют о том, что наряду с диверсификацией производства и инвестиционной деятельности на крупных фирмах имеет место диверсификация поставщиков, диверсификация НИОКР (развития технологии [77]), а так же диверсификация кадров (для обеспечения более широкого спектра зна 4994 59955994 98499419955991190 4499159945991499 Послепродажное tr: обслуживание. ] 1.8., на котором изображена цепочка ценностей коммерческого предприятия (т.е. комплекс компонентов коммерческой деятельности предприятия), являются частными идами коммерческой деятельности предприятия.

Акцентирование внимания в приведенных выше работах на частных семантических аспектах диверсификации имеет объективные причины. На рис. 1.9. схематично показана эволюция объектов диверсификации коммерческой деятельности предприятия, которые и обусловили разнообразие трактовок понятия «диверсификации».

Западным фирмам, которые предлагали продукцию по низкой цене, до 30-х годов всегда был гарантирован коммерческий успех. Поэтому продукция практически была лишена внутривидовых различий. Развитие рыночной ориентации потребовало от фирм расширения ассортимента, т.е. увеличения разнообразия набора товаров или продукции по различным видам, наименованию и назначению. Понятие «диверсификация» как процесс расширения ассортимента вошло в число управленческих терминов, а ассортимент стал объектом управления при диверсификации коммерческой деятельности предприятия. 5995 1940 г. 1950 г. 1960 г. 1970 г. 1980 г. 1990 г.

В 50-х годах усиление интенсивности конкуренции создало объективные предпосылки для ограничения возможностей коммерческих предприятий в поддержании высоких темпов экономического роста на основе специализации на одном виде производства. Поэтому диверсификация производства путем простого добавления новых видов производства стала эффективным способом преодоления пределов экономического роста коммерческих предприятий. В 60-х годах диверсификация производства стала главным объектом стратегического планирования. Пути диверсификации стали определять на основе результатов стратегического анализа перспектив набора видов производственной деятельности коммерческого предприятия. В 70-х годах диверсификацию производства стали осуществлять на основе портфеля инвестиций, так как возникла необходимость учитывать не только перспективы дальнейшего экономического роста, но и стратегическую уязвимость, т.е. уровень коммерческого риска, связанного с возможными стратегическими изменениями в окружающей среде [21.

В 70-х годах перед фирмами возникла проблема увеличения разнообразия НИОКР. Эту проблему обусловило возрастающее воздействие трудно прогнозируемых изменений в окружающей среде на условия долговременного успеха в большинстве отраслей, выпускающих продукцию на базе новейшей технологии. Решение проблемы было найдено в формировании набора НИОКР на основе «портфельной теории». Так же как портфель финансовых ресурсов, портфель НИОКР получает определенные характеристики либо в результате действий, предусмотренных научно-технической политикой фирмы, либо случайным образом. Процесс формирования портфеля НИОКР с целью максимизации ожидаемой финансовой отдачи от затрат на НИОКР и минимизации коммерческого риска стали трактовать как диверсификацию НИОКР.

В 80-х годах диверсификация обеспечения поставок (входящей логистики), как процесс увеличения разнообразия поставщиков, стала характерной для фирм, работающих в многоканальной системе снабжения и предусматривающих кроме основного поставщика-дублеров, и практически исключила вероятность простоев из-за недопоставок [83]. Переход развитых стран от индустриальной экономики к «сервисной» выдвинул в качестве основного критерия коммерческого успеха предприятия вероятность выполнения заказа потребителя. В этих условиях резко усиливается роль распределительной сети коммерческого предприятия [80]. Разнообразие путей продвижения товара к потребителю исключает задержки в выполнении заказов и создает реальное конкурентное преимущество. Объектом диверсификации становится исходящая логистика.

Таким образом, эволюция объектов диверсификации наложила свой отпечаток на понимание термина «диверсификация». Перечисленные выше определения диверсификации отражают ее узкий смысл, поскольку относятся к частным видам коммерческой деятельности предприятия. Необходимо отметить, что кроме производства, НИОКР, инвестиционной деятельности, логистики и кадров к объектам диверсификации могут быть отнесены все компоненты коммерческой деятельности предприятия.

Понятие «диверсификация» в широком смысле следует трактовать следующим образом. Диверсификация-это процесс увеличения разнообразия коммерческой деятельности предприятия.

## Феномен и принципы стратегии коммерческой деятельности

Основу методологической базы исследования логистической стратегии ДКП составляет понятие стратегии коммерческого предприятия. Сущности и содержанию этого понятия уделено внимание во многих работах. Однако определения понятия «стратегии» отличаются разнообразием и не всегда конкретны. Поэтому существует необходимость в обобщении существующих в экономической литературе точек зрения на стратегию коммерческого предприятия.

Слово «стратегия» происходит от греческого strateia (stratos-войско + ago-веду) и впервые было применено в военной терминологии [9; 971. В Толковом словаре В. Даля стратегия характеризуется как «наука войны», учение о лучшем расположении и употреблении военных сил и средств [24]. Современный Словарь иностранных слов и Военная энциклопедия определяют стратегию как «часть военного искусства, представляющая ее высшую область; охватывает вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне и ее ведению».

По оценке [2] понятие «стратегия» вошло в систему управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела актуальное значение. В настоящее время термин «стратегия» стал одним из наиболее употребительных экономических терминов.

Необходимо отметить, что ряд положений теории и практики военной стратегии принят с некоторыми изменениями в стратегическом менеджменте. Например, в [110] точка зрения военных стратегов от Клаузевица до Лидделла Харта, равно как и практиков, которые считали, что для взятия высоты, занятой противником, необходимо иметь троекратное превосходство в численности либо подвергаться риску быть уничтоженным, распространяется на сферу конкурентной борьбы за лидерство на рынке. В работе [47] соотношение сил атакующего и обороняющегося при борьбе с лидером на рынке рекомендуется принимать равным как и в военной стратегии три к одному. Однако в работе [47] уточняют, что такое соотношение сил должно быть при фронтальной атаке лидера, которая заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые стороны.

Анализ понятийного аппарата, связанного с термином «стратегия», выявил четыре группы ее признаков.

1. Группа терминологических признаков: 1.1. бизнес-идея; 1.2. набор; 1.2.1. набор правил; 1.2.2. набор действий; 1.3. способ; 1.4. путь; 1.5. курс; 1.6. план; 1.7. модель; 1.8. политика; 1.9. искусство.

2. Группа функциональных признаков: 2.1. правило для принятия решений; 2.1.1. правило оценивания результатов коммерческой деятельности предприятия; 2.1.2. правило, по которому устанавливаются отношения коммерческого предприятия с внешней средой; 2.1.3. правило, по которому устанавливаются внутрифирменные отношения и процедуры; 2.1.4. правило, по которому коммерческое предприятие осуществляет текущую деятельность; 2.2. решение.

3. Группа семантических признаков: 3.1. определение целей коммерческого предприятия; 3.2. утверждение курса действий коммерческого предприятия; 3.3. распределение ресурсов коммер ческого предприятия; 3.4. реакция коммерческого предприятия на изменения во внешней среде; 3.5. системный подход, обеспе чивающий коммерческому предприятию сбалансированность и об щее направление экономического роста; 3.6. условие, реализуемое при принятии управленческого решения.

4. Группа признаков целевого назначения стратегии: 4.1. обеспечение долгосрочной коммерческой деятельности; 4.2. создание конкурентного преимущества.

Результаты анализа понятийного аппарата стратегии коммерческого предприятия предоставлены в табл. 2.1. Из табл. 2.1. видно, что рассмотренные точки зрения в части трактовки стратегии в большей мере сходятся в отношении целевого ее назначения. Необходимо отметить, что в ряде источников, например, в [8; 9], приводится одновременно ряд определений стратегии.

Определение стратегии «как набора правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности», принадлежащее И. Ансоффу-известному американскому специалисту по вопросам управления корпорациями, занимает одну из центральных позиций в понятийном аппарате стратегии коммерческого предприятия [1]. По нашему мнению на позицию И. Ансоффа в отношении понимания стратегии существенное влияние оказали работы по теории игр, которые изданы ранее первых работ И. Ансоффа [52; 58]. В теории игр под стратегией понимают «полный набор правил для каждого участника, предписывающий ему способ поведения в любой ситуации, которая только может возникнуть». По оценкам работы [58] стратегия «необходима для принятия решений».

Теория игр соотносит необходимость разработки коммерческим предприятием стратегии с неопределенностью условий его функционирования (внешней средой). Этот вид неопределенности возникает вследствие недостаточности или полного отсутствия информации об условиях, в которых принимаются решения. Неопределенность условий функционирования коммерческого предприятия связана с проблемой оценивания качества решений, на основе которых предприятие сможет разработать программу действий, необходимых для достижения своих целей. Как правило, в реальной действительности существует несколько альтернативных решений.

## Диагностика реализации логистической стратегии

Диагностика реализации логистической стратегии. Реализация выбранной логистической стратегии является одним из самых сложных этапов разработки общей логистической стратегии диверсификации предприятия. Для преемственности и обеспечения поступательного движения экономики предприятия в ходе диверсификации необходимо проведение специфического анализа деятельности предприятия-диагностики. Каждая диверсифицированная фирма постоянно стремиться заняться дополнительным выгодным бизнесом. Поэтому одной из задач диагностики является выявление расходов, связанных с изготовлением новой продукции или производством услуг. Оценивая новый бизнес, необходимо рассмотреть вероятность дублирования продукции или услуг конкурентами. Чтобы избежать этого предприятию целесообразно по воз можности запатентовать некоторые составляющие части изделия и (или) эффективную технологию их изготовления. Следует, например, осторожно относиться к продукции с небольшим жизненным циклом, так как капиталовложения в новое оборудование могут обернуться большими потерями. При внутренней диагностике целесообразно использовать опыт зарубежных фирм, в которых весьма большое место в диагностике играет бухгалтер-оценщик [111].

Использование диверсификации поставщиков и покупателей, условий платежей, технологии производства и других факторов требует и специфических приемов анализа отдельных фаз производства-диагностики стратегии и тактики поставщиков сырья, покупателей продукции, условий платежей, производства и т.д.

В отечественной научной литературе только начинает формироваться инструментарий и тактика экономической диагностики. Так, Ю.Н. Голубевым определено, что «главная цель этапа диагностики состоит в выявлении проблем, решение которых должно быть положено в основу эффективной организации» [20]. В другой работе «главная цель этапа диагностики состоит в выявлении проблем подразделений, внутрифирменных коммуникаций и предприятия в целом как субъекта производственной, торговой и финансовой деятельности на соответствующих сегментах рынка» [14]. В работе [26] под диагностикой понимается последовательная оценка состояния предприятия в производственно-финансовой деятельности. При проведении диагностики рекомендуется дать оценку множеству факторов, определивших результаты работы предприятия [26].

Киперман Г.Я. отмечает: «при организации планирования деятельности акционерного общества целесообразно предусмотреть разработку и, естественно, применение четырех основных документов, в числе которых диагностика деятельности АО в истекшем году [42]. Диагностика деятельности АО-это аналитический обзор, разрабатываемый правлением и экономическими службами предприятия. Аналитический обзор-обстоятельный документ, в нем содержится анализ всех сторон деятельности АО, предназначенный для внутрифирменного потребления.

Западные консалтинговые компании, вышедшие на российский рынок, выделяют экспресс-диагностику, включающую в себя общий анализ предприятия, финансовый анализ предприятия, использование анализа в управлении. Задачи, решаемые экспресс-диагностикой, состоят в получении наибольшего числа ключевых, наиболее информативных показателей, дающих точную и объективную картину финансового состояния предприятия. Экспресс-диагностика позволяет выделить болевые точки в деятельности предприятия и предложить возможные варианты выхода из критических ситуаций. Используя экспресс-методики, компания может найти решение некоторых проблем за счет собственных средств и ресурсов.

Содержание и элементарный состав диагностики в разных работах представляется весьма широко. Ю.Н. Голубев задает направления, содержание и элементарный состав диагностики [26]. В работе [14] методология и методические вопросы диагностики внутрифирменных коммуникаций представляются самостоятельной научной и практической проблемой, сложность решения которой обусловлена динамичностью и неопределенностью изменений на рынке. Следовательно, и система диагностики должна обладать такой же динамичностью и гибкостью. Г.Я. Киперман отмечает что, ... «диагностика включает в себя обычно четыре раздела: -анализ производственной деятельности, анализ инвестиционной деятельности, анализ социального развития предприятия, финансовые показатели АО, выводы и предложения» [42]. В работе [26] содержание диагностики представлено в виде блоков, последовательно охватывающих все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Наиболее близко содержание диагностики соприкасается с хорошо известным комплексным экономическим анализом производственно-финансовой деятельности предприятия.

## Организация коммерческой службы предприятия

В рамках организационного моделирования производится формализация основных процедур распределения ресурсов фирмы и компетенций персонала с тем, чтобы на основе коммерческих ориентиров и четко сформулированных критериев получить достоверную оценку меры соответствия принятым требованиям различных вариантов организации структуры фирмы. При использовании метода структуризации целей диверсифицированного предприятия рекомендуется разрабатывать систему кратко - и долгосрочных целей, увязанных с "цепочкой ценностей" фирмы, производить организационную настройку системы управления по "эталонной" теоретической модели, добиваясь совмещения проектной структуры управления в новой функциональной области.

По мнению автора, проектные принципы построения оргструктуры должны основываться на "коммерческом эксперименте" диверсифицированного предприятия, в процессе которого параметры развития новой функциональной области определяют степень децентрализации управления фирмой. При таком подходе наибольшие изменения получают такие функции системы логистического менеджмента, как "планирование" и "координация", функция менеджмента "организация" полностью передается вновь образованной коммерческой службе.

Преимущества проектного принципа построения коммерческой службы проявляются в наибольшей степени когда моделирование оргструктуры происходит по схеме "снизу-вверх", т.е. преобразование идет от технологии производства (сбыта) продукции к аппа рату управления, а децентрализация осуществляется с учетом факторов внешней среды.

Децентрализованные структуры управления целесообразно применять тогда, когда внешнее окружение фирмы характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро изменяющихся технологий. В подобных случаях проблемы сбыта продукции (услуги) диверсифицированного предприятия получают приоритет над проблемами производства, в результате чего разрабатывается маркетингово-ори-ентированная концепция организации коммерческой службы, т.е. предприятие стремится представить на рынке те товары или услуги, которые пользуются наибольшим спросом у потребителей. Преимущества децентрализованных структур диверсифицированных предприятий заключаются в улучшении внутрифирменных коммуникаций между менеджерами разных уровней и повышении эффективности процесса принятия решения тех функциональных областей, в которых непосредственно осуществляется диверсификация предприятия.

Однако по мере роста масштабов деятельности, расширения номенклатуры выпускаемой продукции, функциональные службы диверсифицированных предприятий, работающие на новых рынках в силу неопределенности рамок децентрализации управления начинают терять способность реагирования на изменения факторов внешней среды, особенно для случаев возникновения "экономических сюрпризов" [2].

Такие случаи имеют место при создании маркетингово-ориен-тированных структур предприятий, работающих на целевые группы клиентов или на специализированные группы продукции (услуг). Преимущества организации структуры по группам продукции или услуги состоят в концентрации усилий службы предприятия на относительно узкой области, что способствует наилучшему раскрытию коммерческого потенциала отдельных подразделений фирмы. К недостаткам относятся отрицательные эффекты предметной специализации, а в случае функциональной интеграции - возможность пересечения сфер компетенции различных коммерческих служб, поскольку продукция (услуги) широко диверсифицируемых предприятий очень многообразна.

Ключевой проблемой организации структуры диверсифицированного предприятия становится определение оптимального размера специализированных коммерческих служб, с одной стороны эти группы должны быть достаточно однородными, с другой стороны -не должны быть слишком мелкими, так как это приводит к росту издержек управления. Анализ показывает, что по мере расширения диверсификации вновь созданные коммерческие службы в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям менеджмента утрачивают способность своевременно реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникали конфликты из-за приоритетов, принятие решения задерживалось, линии внутрифирменных коммуникаций удлинялись, затруднялось осуществление контрольных функций менеджмента. Указанные недостатки развития диверсифицированных предприятий предопределили изменения типа оргструктур в сторону матричной и дивизиональной организации коммерческих служб. Основная идея - подчинить структуру управления содержанию и процессам планирования и координации, сделать диверсифицированное предприятие более гибким по отношению к внешней среде, появлению новых задач.