

УДК 658.1

**А.В. САРКИН,**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье разработаны методологические положения формирования и оценки стратегий развития промышленного предприятия.*

Современное состояние отечественной экономики, сложность и высокая динамичность внешней среды, возрастающее влияние со стороны конкурентов требуют от промышленных предприятий непрерывного, системного развития, реализации своего потенциала, формирования методов оценки развития, отвечающих сложившимся экономическим условиям.

Ключевая роль в достижении положительной динамики качественных и количественных изменений предприятия отводится инновационному развитию, которое характеризуется созданием наукоемких технологий и современного производственного потенциала путем обновления производственного аппарата и освоения выпуска качественно новых, инновационных товаров и услуг, использованием нововведений, инновационной структурой предприятия, соответствующими отношениями с научными организациями, проведением наступательной стратегии. Необходимость перехода российских предприятий на инновационный тип развития объективно предопределена рядом обстоятельств, главным из которых является насыщение мирового рынка традиционными товарами и услугами, и, соответственно, резким обострением конкурентной борьбы, в которой большинство российских предприятий оказались не на высоте.

Следовательно, развитие, выступая как необходимый и непрекращающийся во времени процесс адаптации системы к требованиям внешней среды, является главным условием выживания предприятия в конкурентном окружении. Оценка данного процесса, в таком случае, представляет собой характеристику, полученную в результате системного исследования показателей, отражающих все аспекты производственной, инвестиционной

и финансовой деятельности производственного объекта, и содержащую обобщающие выводы о результатах деятельности предприятия.

Сложность проблемы оценки развития промышленного предприятия заключается в многогранности и неоднозначности самого этого понятия, что приводит к расплывчатости, рассогласованности в смысловом значении таких терминов, как развитие, рост, цель, стратегия, увеличение, улучшение, устойчивость, процветание. Другая проблема заключается в том, что инновационно-активные промышленные предприятия существенно отличаются друг от друга по товарам, стратегическим зонам хозяйствования, условиям конкуренции, особенностям производства, менеджменту, кадрам, потенциалу диверсификации. Решение всех этих проблем предполагает альтернативность корпоративной и деловых стратегий предприятия и, соответственно, их сравнительную оценку и выбор лучшей стратегии на основе предлагаемой системы показателей, характеризующих эффективность использования наличных и потенциальных ресурсов.

В настоящее время проблемы, связанные с экономическим ростом, развитием как экономики в целом, так и отдельных предприятий, выходят на первый план. Это связано с тем, что решение большинства важнейших проблем, стоящих перед российской экономикой (инновационных, технологических, экологических, социальных и др.), возможно только на основе высоко стабильных темпов экономического развития страны.

В то же время важнейшие характеристики рынка, такие как ужесточение конкуренции со стороны транснациональных корпораций, глобализация мировой экономики, сложное финансово-производственное состояние российских предприятий, ставят

серьезные преграды с точки зрения поддержания достигнутых темпов экономического развития отечественных предприятий [1, с. 214].

О необходимости разработки теории развития промышленных предприятий свидетельствует и многообразие подходов к определению самого понятия «развитие». В табл. 1 представлены наиболее распространенные определения понятия «развитие предприятия».

Анализ приведенных определений показывает, что развитие, как правило, означает перемену состояния, переход из одного состояния в другое, лучшее, более целесообразное для дальнейшей деятельности.

В нашем понимании развитие промышленного предприятия – это объективный и непрерывающийся во времени процесс адаптации системы к требованиям окружающей среды. В процессе развития предприятие решает постоянно возникающие и воспроизводящиеся диалектические противоречия между генеральной целью развития предприятия и внешним окружением.

Инструментом достижения этой цели служат качественные внутрисистемные преобразования или привнесение в систему новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер функционирования системы, уровень производственного потенциала промышленного предприятия [2, с. 308]. Таким образом, развитие является необходимым условием достижения долговременных конкурентных преимуществ и, соответственно, эффективного функционирования в долгосрочной перспективе. Главную роль в этом процессе играет научно-технический прогресс (НТП), который реализуется в трех

взаимосвязанных последовательных стадиях: наука – производство – потребление. С экономических позиций третий этап является основным. Именно здесь созданный ранее научный потенциал практически реализуется в больших масштабах, дает экономический эффект. По этой причине подавляющая часть промышленных предприятий участвует в цикле «наука – производство – потребление» на этапе «потребление», при этом процесс подготовки и осуществления мероприятий, направленных на обновление продукции и производства, называют инновационным процессом. В основе инновационного процесса лежит понятие «инновация», под которой понимают фазу «внедрение новшества», то есть превращение потенциального НТП в реальный; это практическое освоение нового процесса, продукта или услуги; это материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства, управления и т.п.

Совершенно очевидно, что в современной экономике роль инноваций (нововведений) значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. Следовательно, в условиях рыночного ведения хозяйства инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как способствуют открытию новых рынков, ведут к созданию новых товаров и услуг, к снижению себестоимости продукции.

Российская экономика вступила в такую фазу, когда наличие эффективной стратегии развития является необходимым условием выживания предприятия

Таблица 1

### Классификация понятия «развитие предприятия»

Вид развития	Содержание понятия «развитие предприятия»
Эволюционное	Поддержание достигнутого уровня экономического развития
Стабильное	Фокусирование внимания на существующих направлениях бизнеса
Активное	Быстрое реагирование с целью максимизации прибыли в короткий промежуток времени
Революционное	Одновременное и однонаправленное изменение ключевых сегментов деятельности
Адаптивное	Сохранение уровня прибыли и доли рынка посредством постепенного приспособления к изменениям окружающей среды
Интенсивное	Изменение производственного потенциала за счет применения более эффективных средств труда и производства
Агрессивное	Захват новых рынков посредством слияний и поглощений
Устойчивое	Значения показателей ликвидности и независимости выше среднеотраслевых
Экстенсивное	Изменение только количественных значений технико-экономических показателей
Выживание	Кризисное состояние (но может быть рассмотрено как основа оживления и будущего подъема)
Инновационное	Разработка и внедрение новшеств. Формирование спроса на принципиально новые товары и услуги. Развитие инновационного потенциала

в долгосрочной перспективе. Данное обстоятельство обусловило активизацию интереса к формированию стратегии развития предприятия. Выработка стратегии – это, во-первых, получение определенного представления о будущем развитии предприятия; во-вторых, активное использование предприятием современных методов управления, обеспечивающих определенную сбалансированность и будущие направления развития предприятия [3, с. 427].

Стратегия предприятия служит основой для выработки тактических и оперативных мер в сложных рыночных условиях, то есть обеспечивает основу для выбора приоритетных рынков, для распределения ресурсов и т.п. Кроме того, наличие стратегии позволяет предприятию рационально сочетать свои корпоративные интересы и экономические интересы государства.

Таким образом, на основании вышеизложенного стратегию можно охарактеризовать как некоторую систему управленческих решений, обеспечивающих согласованность и задающую общее направление действиям и решениям предприятия. Стратегия предприятия – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде целевых ориентиров и состояний предприятия, последовательность действий по достижению целей в рамках заданного временного интервала.

Анализ различных информационных источников показывает, что сложившийся порядок принятия и реализации стратегических решений не систематизирован должным образом, а менеджеры слабо вооружены методологией и технологией стратегического управления. Область стратегических решений обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, главных долговременных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики. Стратегический характер приобретают применение ресурсов (потоки, распределение, хранение, доставка), функции структурных звеньев, деловые процессы и продуктовые проекты. Важно видеть долговременное развитие как самой социально-экономической системы, так и каждого ее элемента.

Можно выделить следующие особенности процесса разработки и принятия стратегического решения:

1. Отсутствие достоверной количественной рыночной информации делает невозможным пол-

ное описание объектов анализа, вследствие чего преобладают слабоструктурированные и неструктурированные задачи.

2. Большая степень неопределенности получения результатов при реализации стратегий.

3. Высокая трудоемкость и длительность процесса, требующая значительных затрат и использования высококвалифицированных специалистов в области стратегического менеджмента и маркетинга приводит к тому, что решение любой проблемы начинается не с диагностики и поиска подходов к решению, а со структурирования задачи и выявления для чего это надо и надо ли вообще.

4. В настоящее время преобладает фондоемкая экономика с гигантскими градообразующими комплексами, характеризующаяся низкой эффективностью и производительностью труда, с одной стороны, неудовлетворенностью потребностей домашних хозяйств в элементарных товарах отечественного производства – с другой.

5. Критерии решения задач заранее четко не установлены и уточняются руководством по мере их решения. В условиях же сложной, динамичной и нечеткой внешней среды приходится искать компромисс между многими, на первый взгляд, заведомо противоположными критериями. С этим связана проблема разработки методологии формирования согласованной стратегии современного предприятия в условиях динамично развивающейся экономики.

Итак, при формировании стратегии в условиях высокодинамичной экономики, нечеткой, неполной, быстро устаревающей информации должны быть осуществлены следующие виды действий [4, с. 601]:

- моделирование будущего, формирование целей, их идентификация, выбор целевых приоритетов, выбор рыночных сегментов;

- анализ конкурентной среды: выявление тенденций глобального развития рынка и его прогноз, отраслевой анализ рынков, технологий, продуктов, ресурсов, инноваций, анализ смежных отраслей;

- оценка сильных сторон предприятия с позиций макроэкономических индикаторов, оценка угроз со стороны изменения внешней среды и поведения конкурентов, динамика параметров внутренней среды предприятия;

- формулирование корпоративной стратегии (если формулирование стратегических вариантов, то выбор стратегии на базе имеющихся критериев), формирование деловых стратегий, в том числе для имеющихся и новых продуктов;

– идентификация и оценка узловых проблем и рисков;

– реализация стратегии: стратегический проект, адаптация предприятия к стратегии, внедрение стратегии, контроль и мониторинг процесса.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия развития – сложный и потенциально мощный механизм, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющейся внешней среде, оказавшись в условиях нестабильности. Но это – непростой механизм, и его внедрение и использование требуют значительных финансовых затрат.

Анализ практической деятельности промышленных предприятий России показал, что использование рыночных начал в экономике сопровождается усложнением межотраслевых и внутриотраслевых связей, появлением принципиально новых, ранее несвойственных субъектам хозяйствования. В этом же ряду стоят внутренние проблемы предприятий, такие как: выбор наиболее продуктивных путей достижения конечных результатов; развитие производственной базы и производственного аппарата; возрастание роли стратегического и оперативного планирования, поскольку внесение изменений может дать ощутимые результаты не ранее, чем через 3–4 года; непрерывное развитие НТП также выдвигает перед предприятиями новые задачи – они должны учитывать в своей деятельности возможные технологические прорывы, появление новой техники, новых способов производства и т.п.; жесткая ограниченность ресурсов, необходимых для нормального функционирования предприятий; взаимозаменяемость факторов в экономике.

Перечисленные выше проблемы предполагают множественность вариантов развития хозяйствующих субъектов, что, в свою очередь, порождает проблему оценки и нахождения одного из вариантов, реализация которого принесла бы положительный или хотя бы не отрицательный результат, то есть такой вариант, который обеспечивал бы взаимную увязку многообразных и разноцелевых задач, присущих финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

Среди широкого арсенала средств, с помощью которых пытаются решать возникающие проблемы,

особую актуальность приобрел системный анализ. Системный анализ основан на вариантном подходе и предназначен для решения слабоструктурированных проблем перспективного характера, то есть проблем, для которых не полностью определены требования стоимости или времени, и поэтому широко используются качественные суждения в анализе и согласовании различных точек зрения, что, в свою очередь, требует уделения особого внимания факторам риска и неопределенности, их учету и оценке при выборе наилучших вариантов среди возможных. Важной особенностью системного анализа является широкое применение принципа обратной связи, когда решение каждой частной задачи с позиции полученного эффекта должно сопоставляться с предварительно поставленными целями.

Представляя промышленное предприятие в виде целенаправленной развивающейся системы, которая является частью одной или более целенаправленных систем и части которой в первую очередь люди, имеют собственные цели, следует, что характер воздействия на предприятие его элементов зависит от того, как оно воздействует на них; точно так же влияние на него систем более высокого порядка зависит от его влияния на такие системы.

Выявление данных принципов, представленных в виде определенной последовательности действий, позволило упорядочить и конкретизировать этапы процедуры формирования стратегического курса предприятия, что способствует не только повышению качественного уровня разработки стратегии развития, но и раскрытию системного эффекта от взаимодействия инвестиционной, производственной и финансовой сфер деятельности предприятия.

#### Список литературы

1. Русак Н.А., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: справ. пособие. – Минск: Вышэйшая школа, 1997. – 309 с.
2. Семь нот менеджмента. – 3-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. – 424 с.
3. Теория управления / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.
4. Томпсон А.А., Артур А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – 12-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2002. – 928 с.

*В редакцию материал поступил 20.12.10*

*Ключевые слова:* промышленное предприятие, стратегическое управление, инновации, экономический рост, стратегическое решение.