

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматривается алгоритм формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия с учетом трех факторов: миссии, внешней и внутренней сред. Стратегия формируется только через внутреннюю среду, но при этом в процессе участвуют и две другие составляющие – миссия и внешняя среда. Таким образом, алгоритм позволяет за счет одной петли обратной связи обрабатывать все три фактора.

*Ключевые слова:* стратегия, устойчивость, управление, алгоритм, миссия, факторы, анализ, обратная связь.

В условиях посткризисного состояния, в котором находится Россия в настоящее время, главная цель для предприятия – не прекратить существование, а сформировать предпосылки для дальнейшего перспективного прибыльного функционирования.

Главная задача современного этапа развития экономики – оживление промышленного производства и экономики в целом на основе перехода к стратегии экономического роста, ориентированной на обеспечение складывающихся потребностей в финансировании государственных расходов, структурных сдвигов в производственной сфере, снижение налоговой нагрузки на отечественную промышленность. Причем нужны не только благополучные цифры экономических показателей. Гораздо важнее, чтобы за ними стояла современная, конкурентоспособная продукция, внедрялись новые технологии, снижались затраты, повышалась эффективность производства.

Устойчивое развитие производственно-экономической системы есть следствие и характеристика качества принимаемых решений. Механизм обеспечения устойчивости предприятия должен осуществляться, прежде всего, посредством формирования стратегии устойчивого развития предприятия. Как показали исследования, процесс формирования стратегии устойчивого развития в отечественной практике недостаточно разработан. Стратегическое управление – сложный и многогранный процесс реализации различных стратегий, которые, в конечном счете, должны быть связаны с генеральной стратегией предприятия.

Разработка стратегии начинается с определения миссии предприятия. В российской практике формированию миссии уделяется мало внимания.

Миссия предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Миссия обычно представляет собой достаточно лаконичную и вместе с тем емкую формулировку, дающую представление о предприятии, собственных возможностях, притязании и предназначении предприятия.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- рынок, на который организация позиционируется;
- способы выхода на рынок;

- ключевые технологии, которые будут использоваться;
- стратегические принципы развития и финансирования.

Несмотря на общность формулировки миссии, она может изменяться по мере эволюции самой фирмы или условий ее функционирования. Однако процесс выработки новой миссии должен происходить под управлением высшего руководства и учитывать интересы сторон. В процессе разработки стратегии необходимо различать понятия «стратегия» и «стратегические решения».

Стратегия – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетное направление ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

Термин *стратегические решения* обозначает решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долгосрочные и неотвратимые последствия. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относятся планы серьезных реконструкций, расширения и ликвидации производства, коренное изменение профиля или спецификации предприятия.

Алгоритм формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия включает на входе три фактора: миссия, внешняя среда и внутренняя среда (рис. 1). На два фактора – миссия и внешняя среда – предприятие воздействовать не может. Таким образом, стратегию устойчивого развития можно формировать только через внутреннюю среду, но при этом в процессе участвуют и функционируют изменяющиеся миссия и внешняя среда. Данный алгоритм позволяет за счет одной петли обратной связи обрабатывать все три фактора.

Стратегический анализ предполагает диагностику внутренней и внешней среды. Тщательное изучение и оценка внешней среды, чтобы выявить факторы социальной среды и среды деятельности, позволяют определить возможности и угрозы. В центре процесса сканирования должны находиться потенциал рынка и доступность ресурсов.

Необходимо провести тщательное изучение и оценку внутренних факторов нового бизнеса. Для анализа стратегических факторов в свете текущей ситуации применяется SWOT-анализ. Потенциальные преимущества и слабые места предприятия следует оценивать в свете возможностей и угроз внешней среды.

С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал предприятия». В каждый момент времени предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

Под экономическим потенциалом в трактовке известного российского экономиста В. В. Ковалева понимается способность предприятия достичь поставленные перед ним цели, используя имеющиеся у него материальные, трудовые и финансовые ресурсы [1. С. 294]. Он выделяет две стороны экономического потенциала: имущественное и финансовое положение предприятия. При этом имущественное положение рассматривается не в предметно-вещественном аспекте, а с позиции стоимостной оценки долгосрочных активов и оптимальности инвестиционной политики. Финансовое положение рассматривается с позиции краткосрочной (ликвидность, платежеспособность и текущее положение компании на рынке ценных бумаг) и долгосрочной (финансовая устойчивость, отсутствие признаков банкротства и перспективы изменения положения компании на рынке ценных бумаг) перспектив.

Экономический потенциал определяется В. В. Ковалевым как потенциальные возможности осуществления процессов производства и сбыта. Динамика этих процессов – это результативность, т. е. подтверждение целесообразности создания данного субъекта и эффективность использования его экономического потенциала.

Для промышленных предприятий производство того или иного продукта, как правило, является наиболее сложной и масштабной деятельностью. Поэтому для таких организаций (и особенно для российских промышленных предприятий) адекватной структурой деятельности

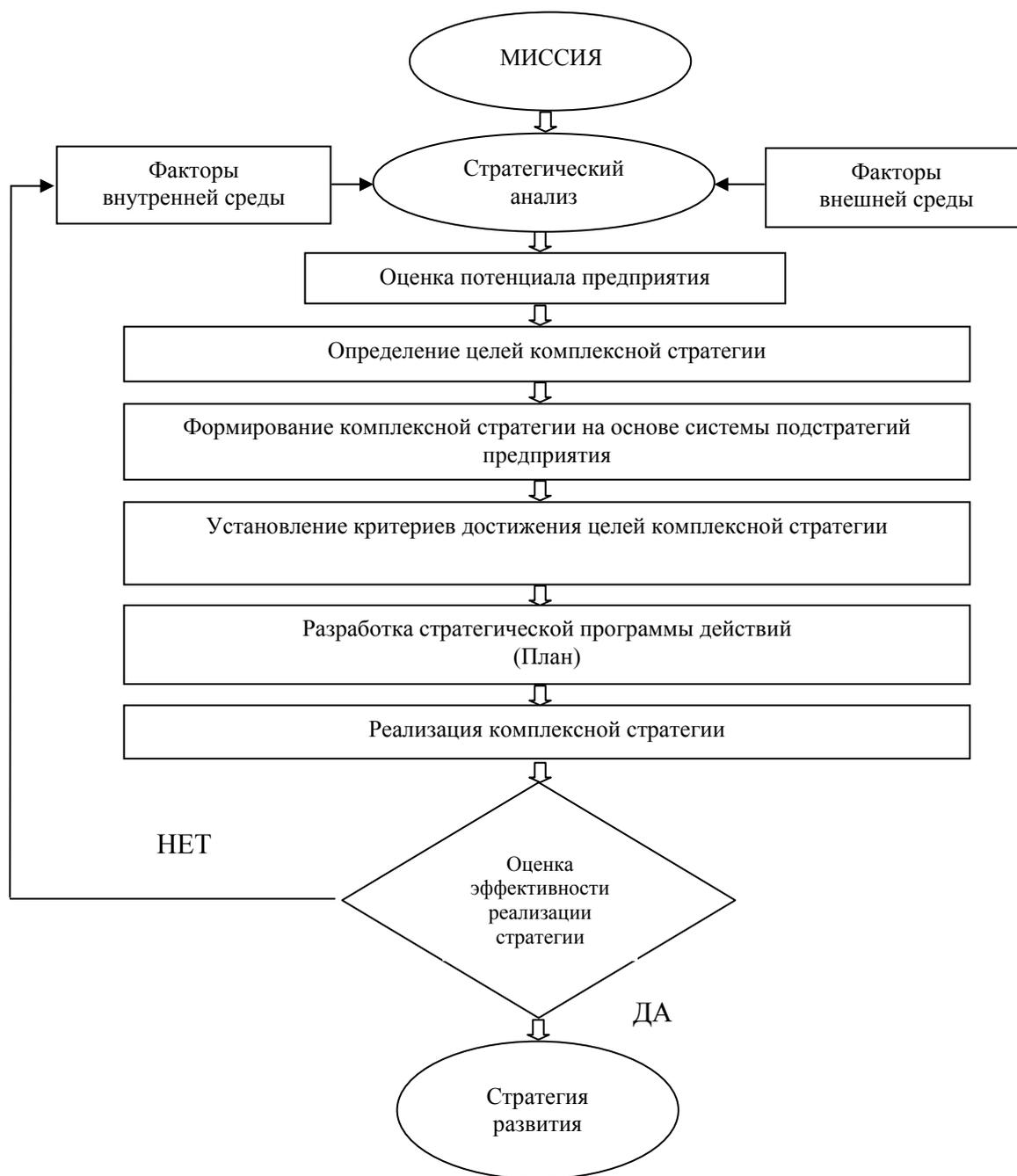


Рис. 1. Алгоритм формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия

оказывается та, в которой производство является главным компонентом. Производственная деятельность самым тесным образом связана с другими основными видами деятельности организации: финансовой деятельностью, маркетингом, деятельностью службы персонала и т. д. Таким образом, комплексная стратегия промышленного предприятия сложно взаимосвязана с другими стратегиями основных подсистем организации, представляющих элементы ее внутренней деятельности. Кроме того, стратегия развития предприятия завязана на множество факторов внешней среды организации.

Конечная эффективность комплексной стратегии промышленного предприятия обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими специализированными стратегиями организации.

По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т. п. Можно выделить двенадцать относительно самостоятельных направлений (видов) стратегий (см. таблицу). Однако не менее важным является последовательность разработки отдельных подстратегий комплексной стратегии предприятия.

На практике разработка комплексной стратегии должна включать разработку отдельных видов стратегий, выполненную в определенной последовательности. Предлагается создание комплексной стратегии предприятия начать с формирования стратегии реструктуризации. А в рамках этой стратегии определить ту организационную структуру, которая наилучшим

#### Направления (виды) стратегий предприятия

Направление (вид) стратегии	Сущность	Устойчивость
Товарная	Совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции	Маркетинговая (рыночная)
Маркетинговая	Совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке	Маркетинговая (рыночная)
Технологическая	Стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов	Производственная
Ресурсная	Совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке ресурсов предприятия	Производственная
Финансовая	Совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия в области финансовой деятельности и получении финансовых результатов	Финансовая
Инновационная	Совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия в области инновационного развития	Инновационная
Стратегия издержек	Стратегические решения, направленные на минимизацию издержек производства и обращения	Финансовая
Социальная	Совокупность стратегических решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами	Инновационная
Стратегия качества	Совокупность стратегических решений, направленных на обеспечение качества выпускаемой продукции	Маркетинговая (рыночная)
Стратегия управления	Совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии	Производственная
Стратегия инвестиций	Совокупность решений, определяющих инвестиционную политику предприятия	Финансовая
Стратегия реструктуризации	Совокупность стратегических решений, определяющих приведение производственно-технологической и организационно-управленческой структур в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия	Инновационная

образом подходит для реализации комплексной стратегии предприятия. Разработка уместной организационной структуры и приведение ее в соответствие с требованиями стратегии считаются фундаментальной задачей, которую должны решить стратеги предприятия.

В сложной, постоянно меняющейся среде бизнеса претендующая на успех организация может осуществлять временные структурные изменения для решения конкретных стратегических задач, не меняя конфигурации базовых структурных подразделений в масштабе всей организации. Организационная структура считается базовым элементом успешной реализации стратегии. Она предназначена для того, чтобы обеспечить руководителю возможность распределять работу между сотрудниками организации, а также распределять ресурсы и налаживать административные механизмы для контроля и интеграции. Основные этапы формирования комплексной стратегии предприятия представлены на рис. 2.

Формулировка целей комплексной социально-экономической стратегии предприятия должна обладать достаточной степенью конкретности, чтобы можно было говорить о степени реализации той или иной цели. В частности, желательно, чтобы описание цели включало некоторые значения показателей, измеряемых в более или менее содержательных шкалах – количественной, разностной или шкале отношений [2. С. 42]. Постановка целей должна сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении этих целей.



Рис. 2. Основные этапы формирования комплексной стратегии промышленного предприятия

Классики менеджмента утверждают, что тактические и стратегические цели, которые любое предприятие определяет для себя в качестве ориентиров на пути своего развития, должны отвечать так называемым SMART принципам – по начальным буквам каждого из пяти принципов:

- S (*Specific*) – конкретность;
- M (*Measurable*) – измеримость;
- A (*Attainable*) – достижимость;
- R (*Relevant*) – уместность;
- T (*Time-Bound*) – определенность во времени.

Реализация стратегии представляет собой процесс, в ходе которого стратегии приводятся в действие путем разработки программ, подготовки бюджета и рабочих процедур. Процесс этот может включать изменения общей культуры, структуры и руководства организации.

Оценка и контроль – это процесс, посредством которого осуществляется мониторинг деятельности предприятия и его результатов, чтобы сопоставить фактическую эффективность деятельности с желаемой. Несмотря на то, что оценка и контроль являются заключительными элементами стратегического менеджмента, они могут также способствовать выявлению слабых мест в уже реализованных стратегических планах и стимулировать повтор всего процесса.

Предприятие, формируя свои стратегии, отбирает из числа альтернатив конкретные стратегии, соответствующие выбранным ими ориентирам управления, и конкретизируют их применительно к своим особенностям. При этом предприятия руководствуются принятой исходной концепцией выполнения миссии.

Проведенная в соответствии с разработанной методикой оценка устойчивого развития предприятия создает основу для принятия основополагающих решений, связанных с формированием и текущей корректировкой стратегии устойчивого развития предприятия под действием на него факторов внешней и внутренней среды [3. С. 373].

Для начала, определим общую (базисную) стратегию, позволяющую достигнуть предприятиям состояния устойчивого развития, а затем перейдем к формированию функциональных стратегий и рекомендаций по их исполнению.

Стратегию роста, как стратегию устойчивого развития, могут реализовывать устойчиво функционирующие предприятия. Для осуществления данной стратегии предприятия могут сосредоточить усилия на следующих направлениях:

- усиление позиции предприятия на рынке;
- поиск новых рынков сбыта продукции;
- освоение новых видов продукции;
- повышение требований к посредникам.

Стратегию стабилизации, как стратегию устойчивого развития, могут применять предприятия, у которых наметилась тенденция перехода от неустойчивого функционирования к устойчивому. Для осуществления стратегии стабилизации необходимо работать в следующих направлениях:

- закрепление рыночных позиций;
- выпуск продукции за счет изменения действующих на предприятии технологий и применяемых материалов;
- проведение мероприятий по сокращению расходов;
- повышение автоматизации и компьютеризации существующих производств.

Стратегию выживания, как стратегию устойчивого развития, должны применять неустойчиво функционирующие предприятия, чтобы избежать возможного банкротства.

Для осуществления данной стратегии предприятиям необходимо работать в следующих направлениях:

- снижение затрат за счет ликвидации лишних подразделений, служб, выполняющих непроизводственные функции;
- сокращение мощностей в целях подготовки условий для развития новых производств, продукция которых пользуется спросом на рынке;
- ориентация производства на удовлетворение только текущих потребностей рынка;
- проведение мероприятий по сокращению производственных затрат;

- повышение квалификации персонала и оценка эффективности его работы;
- поддержание контактов с местными органами власти.

Стратегия выживания становится основной стратегией для многих предприятий машиностроения. В период экономической неопределенности, глобального спада производства, дефицита финансовых средств она позволяет предприятию сохраниться для лучших времен.

По результатам анализа воздействия внешней и внутренней среды на устойчивость развития предприятия было установлено негативное влияние данных факторов на анализируемые предприятия [З. С. 375]. И если на большинство факторов внешней среды предприятие не в состоянии влиять, а может только адаптироваться к ним, то на факторы внутренней среды, оказывающих отрицательное воздействие на его устойчивое развитие, предприятие может и должно влиять. Приведем рекомендации по формированию функциональных стратегий предприятия.

1. Финансовая стратегия. Для выработки рекомендаций по финансовой стратегии разделим предприятия на группы по полученным показателям финансовой устойчивости [З. С. 377]. К первой группе отнесем предприятия, имеющие по данным анализа наиболее высокий коэффициент финансовой устойчивости. Ко второй группе – предприятия с низким значением показателя финансовой устойчивости.

Для реализации финансовой стратегии предприятий, относящихся к первой группе, предлагается ряд мероприятий:

- повышение инвестиционной привлекательности предприятия;
- привлечение специалистов консалтинговых фирм и специалистов вузов в процессе формирования финансовой стратегии;
- налаживание контактов с надежными партнерами (снижение дебиторской задолженности);
- применение лизинговых схем в приобретении нового дорогостоящего оборудования;
- построение отношений с акционерами и собственниками, основанных на развитии предприятия, а не на получении сиюминутной прибыли;
- повышение финансовой независимости предприятия;
- повышение эффективности использования собственного капитала;
- повышение доли собственных средств в общей величине оборотных средств.

Для реализации финансовой стратегии во второй группе предлагаются следующие мероприятия:

- снижение запасов и затрат (реализация неиспользуемого и устаревшего оборудования, материалов);
- снижение величины кредиторской задолженности;
- использование возможности получения льготных краткосрочных и долгосрочных кредитов по государственным и региональным программам развития;
- совершенствование налогового планирования (сокращение налоговых платежей за счет использования предоставляемых льгот);
- повышение эффективности контроля за издержками с целью их снижения.

При формировании финансовой стратегии предприятия, способствующей повышению эффективности управления финансовыми ресурсами, должны решаться задачи, условно относимые к классу обратных. Их выполнение позволяет установить предельные значения показателей, обеспечивающих желаемые результаты (получаемую заработную плату, прибыль и т. д.).

В качестве выходных параметров могут выступать минимальный размер выручки от реализации, максимально допустимый уровень затрат, минимальные объемы производства при фиксированных и свободных ценах, минимально приемлемый уровень цены единицы продукции и т. д.

Иными словами, решение таких задач сводится к ответу на вопрос, какими должны быть экономические показатели для достижения желаемых результатов, что позволит конструировать финансовую стратегию отдельного предприятия при различных сценариях изменения внешней и внутренней среды.

2. Маркетинговая стратегия. Для реализации маркетинговой стратегии предлагается ряд мероприятий:

- сбор необходимой информации о состоянии рынка, изучение потребностей потенциальных покупателей;
- комплексное изучение рынка и адаптация производства к его требованиям;
- совершенствование мероприятий по продвижению товара на рынок, выработка рекламной политики предприятия;
- разработка мероприятий по повышению социального имиджа предприятия;
- повышение репутации и качества производимой продукции;
- увеличение удерживаемой доли рынка;
- расширение номенклатуры производимых товаров и услуг;
- поиск новых каналов сбыта продукции (региональные рынки, внешние);
- проведение гибкой ценовой политики;
- совершенствование процедур установления обратной связи с рынком, изучение общественного мнения о развитии новых продуктов, услуг;
- сервисное обслуживание и отслеживание проданного товара.

Проведение маркетинговых исследований должно подтвердить возможность реализации выпускаемой продукции в установленных объемах и ценах с заданными конструктивными, функциональными, технологическими, эксплуатационными, потребительскими и иными параметрами. В случае несоответствия желаемого и реального состояний необходимо принять меры, направленные либо на поиск новых более эффективных решений, либо на корректировку целевых ориентиров с последующей разработкой плана перспективных мероприятий. Предприятие должно производить только то, что востребуется потребителем.

3. Стратегия управления. Для реализации стратегии управления предлагаются следующие мероприятия:

- изменение организационной структуры;
- совершенствование организации труда;
- повышение квалификации и интересов высшего руководства;
- повышение квалификации работников;
- улучшение материально-технического обеспечения;
- использование систематизированных процедур и компьютерной техники в процессе принятия решений;
- выработка имиджа предприятия;
- организация системы коммуникаций;
- анализ эффективности использования системы контроля.

Если придерживаться традиционного подхода – многочисленных процедур согласования и корректировок плановых заданий на каждом уровне управления, то в конечном итоге решения неизбежно будут приниматься на основе устаревших данных. Скорость продвижения информации по ступеням управленческой иерархии должна не только соответствовать скорости изменений во внешней среде, но и быть выше за счет предвидения ситуационного развития событий.

Хаотичность процессов вхождения в рынок не позволяет ориентировать систему управления на принятие наилучшего решения на основе конкретных значений экономических параметров по состоянию на определенную дату. Объясняется это тем, что возможные изменения в условиях производства и реализации продукции способны перечеркнуть смысл совершаемых действий.

Дискретный характер планирования (обычно режим годового цикла), характерный для отечественных предприятий, уже не может в полной мере отвечать специфике происходящих в экономике процессов. Поэтому одним из важнейших требований является возможность управления в реальном масштабе времени (на базе информационных систем). Ориентация на прошлый опыт препятствует поиску адекватного ответа на изменения. Необходимо подготовиться к самым неожиданным поворотам. Исключительное значение приобретает быстрота реакции руководителя на них.

4. Производственная стратегия. Для реализации стратегии развития производства предлагаются следующие мероприятия:

- повышение независимости от поставщиков;
- постоянный анализ цен на сырьевых рынках;

- повышение степени обновления основных фондов;
- внедрение нового оборудования и современных технологических процессов;
- организация сбора и анализа информации о потенциальных потребителях продукции;
- расширение ассортимента продукции в соответствии с требованиями рынка;
- максимальное снижение себестоимости продукции;
- повышение качественных характеристик продукции, выпуск продукции, соответствующей международным стандартам ISO;
- улучшение внешнего оформления выпускаемой продукции;
- развитие послепродажного сервисного обслуживания продукции;
- улучшение использования сырья и материалов, сокращение отходов, брака;
- разработка автоматизированного контроля запасов материалов и внутрипроизводственного оборота материалов;
- повышение эффективности использования оборудования;
- разработка процедур контроля за процессом изготовления продукции, введение многоуровневого контроля качества.

5. Стратегия развития персонала. Пребывание предприятий в условиях рынка показывает острую необходимость в реализации данной стратегии. Приведем следующий ряд мероприятий по реализации стратегии развития персонала:

- своевременная выплата заработной платы и ее индексация;
- сохранение оптимального количественного состава персонала;
- улучшение труда и отдыха персонала (повышение уровня техники безопасности, медицинское обслуживание, организация досуга);
- разработка дифференцированной системы оплаты труда на основе автоматизированного анализа эффективности работы персонала;
- выработка механизма участия персонала в прибыли;
- совершенствование методов управления на предприятии;
- разработка механизма постоянного повышения уровня квалификации и образования работников;
- ознакомление персонала с кадровой политикой, проводимой на предприятии;
- сохранение оптимального качественного и количественного состава персонала;
- использование стимулов для мотивации труда;
- контроль перепадов в найме и увольнении персонала;
- влияние на текучесть кадров.

6. Инновационная стратегия. Для реализации инновационной стратегии предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование ранее освоенных продуктов и технологии;
- создание, освоение и использование новых продуктов и процессов;
- повышение качественного уровня технико-технологической базы производства;
- повышение качественного уровня научно-исследовательской и опытно-конструкторской базы;
- копирование основных потребительских свойств нововведений, выпущенных на рынок другими компаниями;
- достижение конкурентных преимуществ инновационного продукта перед аналогичными продуктами на внутреннем и внешнем рынках;
- увеличение эффективности использования кадрового и информационного потенциала;
- совершенствование организации и управления инновационной деятельностью;
- рационализация ресурсной базы;
- активизация соотношения «затраты – результат» в инновационном процессе;
- приспособление к узким сегментам рынка путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками.

После определения базовой стратегии устойчивого развития и функциональных стратегий необходимо приступить собственно к их реализации. Представляется целесообразным рассматривать стратегические планы лишь в качестве предварительного документа, но никак не окончательного, не допускающего возможности корректировки.

**Список литературы**

1. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2001. 560 с.
2. Зингер О. А., Трубицков С. В. Стратегическое управление в контексте условий современной экономики // Антикризисный менеджмент в XXI веке: достижения, проблемы, перспективы: Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2005. С. 41–46.
3. Зингер О. А. Комплексная оценка устойчивого развития промышленного предприятия // Вестн. ИНЖЭКОН. 2010. № 2. С. 373–378.

*Материал поступил в редколлегию 08.07.2012*

**S. V. Trubitskov, O. A. Zinger, S. N. Sergunyaev**

**FORMING OF STRATEGY OF STEADY DEVELOPMENT  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

In the article the algorithm of forming of strategy of steady development of industrial enterprise is examined taking into account three factors: mission external environment and internal environment. Strategy to form only through internal environment, but here in a process two other constituents participate: mission and external environment. Thus an algorithm allows due to one loop of feed-back to work off all three factors

*Keywords:* strategy, stability, management, algorithm, mission, factors, analysis, feed-back.