

П.Л. Алтухов

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматриваются методические аспекты выбора стратегических направлений развития и стратегии управления развитием промышленного предприятия. Показан комплексный характер влияния взаимодействия стратегического и оперативного планирования деятельности предприятия на выбор стратегии управления развитием и схема взаимосвязи планов, разрабатываемых условным промышленным предприятием в системе внутрифирменного планирования. Предложен последовательный поэтапный подход к составлению годовой программы выпуска продукции и объемов продаж.

Стратегия, развитие, предприятие, управление, конкурентоспособность.

P.L. Altukhov

METHODOLOGICAL STATEMENTS OF COMPANY DEVELOPMENT MANAGEMENT STRATEGY

This article is about methodological aspects of choosing strategical developments and the management strategy of development of a company. The complex character of the influence of the strategical and operative planning of a company for choosing the management strategy of development and the scheme of plans, which are made in the company according to the sistem of the company's planning are shown in this article. This article offers the ways for making the year programm of production and sales.

Strategy, development, industrial company, management, competetivness.

В последнее время отношение к вопросам выбора стратегии управления промышленным предприятием далеко неоднозначно.

По определению А. Чандлера, стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждения курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [1, с.5].

А. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии [2]:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы,

во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа: процесс стратегического планирования – выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами; процесс стратегического управления – реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование, как элемент и функция управления предприятием, является одним из наиболее важных и значимых экономических инструментов как на макро-, так и на микроуровнях. Однако, следует отметить, что данный вопрос часто является предметом обсуждения. Так, Л.Г. Червова и А.Г. Попов отмечают, что «совершенствование экономики в начале перехода к рынку связывают прежде всего с отказом от планирования и других традиционных форм управления» [3, с.41].

«Или план, или рынок» – такую прямолинейную монистическую мораль, – отмечает Б.А. Райзберг, – привыкли проповедовать рыночники-экстремисты. Между тем и зарубежный опыт, и логика, и объективный анализ подсказывают другое» [4, с.18].

Особый интерес в разработке стратегий развития предприятия представляет применение биологического подхода к классификации конкурентных стратегий, в соответствии с которым их можно подразделить на четыре вида [5, с.48]: эксплерентная, означающая выход на рынок с новым (инновационным) продуктом и захват части рынка; виолентная, характерная для крупных компаний, осуществляющих массовое производство, опережая конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба; пациентная, заключающаяся в приспособлении к узким сегментам рынка путем специализированного производства продукции с уникальными характеристиками; коммутантная, состоящая в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, по тем или иным причинам, не занятых «виолентами» и «пациентами».

Многочисленность промышленных предприятий в настоящее время и разнообразие выполняемых ими функций предопределяют разнообразие конкурентных стратегий, применение которых, в соответствии с биологическим подходом к классификации, рассматривалось автором ранее [6, с.107].

Исследования показывают, что стратегии, направленные на реструктуризацию (реорганизацию, реинжиниринг), применяются в трех основных ситуациях: в условиях, когда предприятия (фирма) находится в состоянии кризиса; когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными; когда воплощением в жизнь подобных стратегий занимаются благополучные быстрорастущие и агрессивные фирмы.

Проведенные исследования и многолетний опыт практической работы дают веские основания утверждать, что в целях скорейшего вывода экономики из кризисного состояния необходимо не только не ослаблять и уж тем более не отказываться от стратегического планирования, а, напротив, значительно усилить внимание этому процессу как на макро-, так и на микроуровнях.

«Современный рынок, – пишет И. Кац, – не отменяет необходимости планирования. Управление постиндустриальным типом экономики невозможно без стратегического

замысла, определения целей оперативного регулирования, координации из единого центра» [7, с.114].

Эффективная экономическая политика невозможна без государственного планирования. И в мировой практике, включая и опыт бывшего СССР, сложилось несколько его типов. Основными из них являются: директивное (административно-командное) планирование; индикативное (направляющее) планирование. Исходной точкой здесь также является смешанная экономика, однако цель планирования меняется. Составляемые плановые документы содержат лишь общие контуры государственного прогноза о желаемом развитии экономики. Поэтому индикативное планирование называют еще рекомендательным.

Определенная система планирования сформировалась в мировой практике и на внутрифирменном уровне. Как свидетельствует зарубежный опыт, система планов, успешно используемая ведущими компаниями промышленно развитых стран, характеризуется следующими их видами: стратегическими планами, охватывающими период 10-15 лет, в которых формируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей; долговременными планами, разрабатываемыми на несколько лет и нацеленными на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы и формируемыми чаще всего как составная часть стратегического плана; текущими планами, в которых увязываются все направления деятельности фирмы и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год; оперативными планами, посвященными решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде; инвестиционными проектами, то есть планами капитальных вложений, направляемых на создание новых производственных мощностей; бизнес-планами по различным направлениям деятельности: планами создания новой фирмы или новых видов продукции, выхода на новые рынки сбыта и др. [8, с.62].

Как свидетельствует мировой опыт, стратегическое планирование широко применяется и в системе внутрифирменного менеджмента как прекраснейший инструмент обеспечения устойчивого положения компании на рынке.

Таким образом, изложенное выше достаточно убедительно свидетельствует об очевидной необходимости «восстановления в правах» отечественной системы планового регулирования экономики на макро- и микроуровнях, ее совершенствования с учетом богатой практики развитых стран и полезного опыта бывшей советской системы планирования.

На данном этапе одним из высокоэффективных средств государственного макроэкономического регулирования может стать индикативное планирование, на что указывали многие ученые-экономисты.

Как свидетельствует мировая практика, деятельность предприятия вписывается в систему индикативного планирования. Регулирует работу предприятий рынок, но предприятия везде работают в определенных экономических рамках. Это и налоги, и таможенные тарифы, квоты, лицензии, дотации, нормы амортизации и т.д. При переходе к рыночным отношениям внутрифирменное планирование, и это наглядно подтверждает мировая практика, становится важнейшей функцией внутрифирменного стратегического управления.

Внутрифирменное планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность должна опираться на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменением спроса на рынке. Внутрифирменное планирование превращается сегодня в

особую объективно необходимую сферу хозяйственной деятельности, ключевую значимость при этом имеет активное внедрение в систему санирования принципов программно-целевого подхода и таких определяющих рабочих инструментов стратегического управления, как бизнес-планы, в целях решения стратегических задач обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Как показывает зарубежный опыт, главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план дает перспективу развития фирмы, позволяет определить рынки и место фирмы на этих рынках, сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию объема продаж, ценообразованию, каналам сбыта, четко формализует обязанности и ответственность персонала, всех руководителей фирмы, позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей [9, с. 56-57].

В управленческой литературе стратегическое планирование в обобщенном виде рассматривается как динамическая совокупность следующих этапов: стратегического анализа, постановки целей, выбора и обоснования конкурентных преимуществ, формирования стратегии, составления стратегических планов и программ, оценки и контроля выполнения.

С учетом этих требований, предваряя стадию планирования, должен проводиться комплексный системный стратегический анализ перспектив предприятия в каждой стратегической зоне хозяйствования.

При широкой номенклатуре выпускаемой продукции такие зоны следует выделять и соответственно проводить стратегический анализ по каждому производству – продуктовому центру (центру прибыли) промышленного предприятия.

Стратегия управления развитием предприятия должна быть основана на деятельности в стратегических зонах хозяйствования в направлении, определяющем развитие всего предприятия. В этой связи следует определить процесс выбора стратегических направлений развития предприятия (см. рис. 1).



Рис. 1. Процесс выбора стратегических направлений развития предприятия

Изложенные выше концептуальные положения по обеспечению системного подхода к планированию деятельности промышленного предприятия в условиях рыночных отношений являются основой для разработки методических положений по выбору стратегии управления развитием предприятия и его конкурентоспособности (рис. 2).

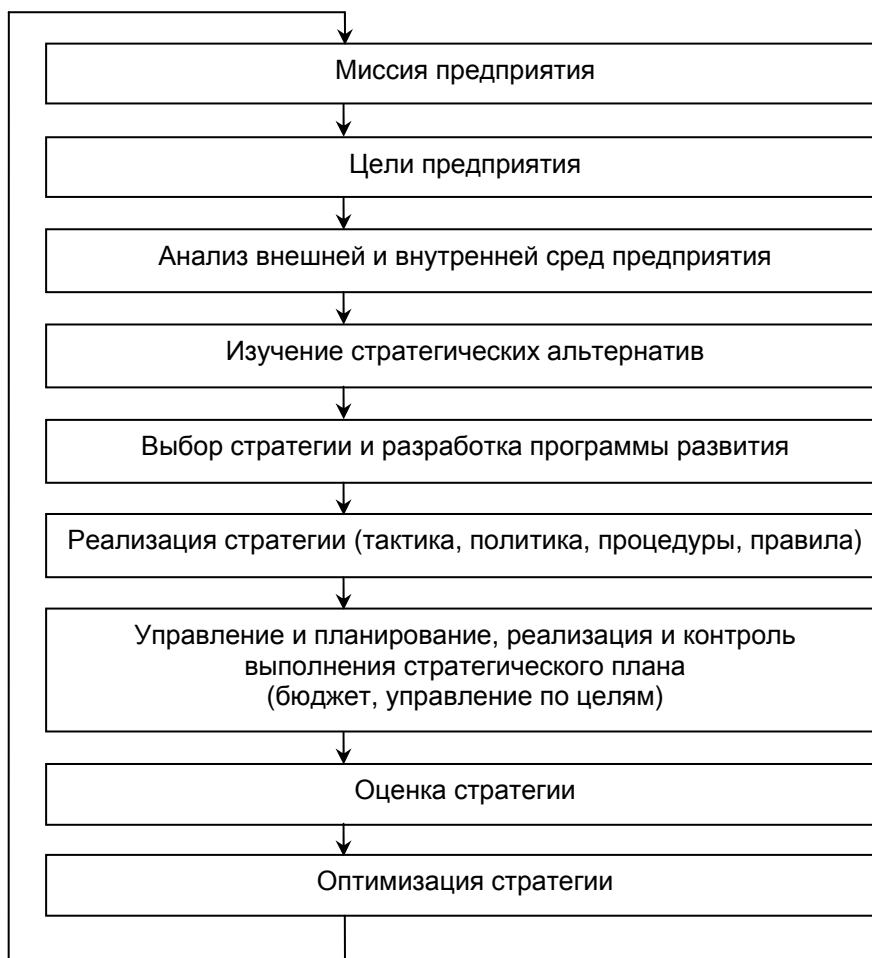


Рис. 2. Процесс выбора стратегии управления развитием предприятия

Как подчеркивают зарубежные специалисты, первым и самым важным шагом по пути к корпоративному планированию, предопределяющим всю дальнейшую работу по систематической разработке планов компании, является четкое определение миссии и постановка стратегических целей предприятия.

Комплексный характер влияния взаимодействия стратегического и оперативного планирования деятельности промышленного предприятия на выбор стратегии управления развитием и схема взаимосвязи планов, разрабатываемых условным промышленным предприятием в системе внутрифирменного планирования, представлены на рис. 3.

Предваряя более подробное рассмотрение процесса организации внутрифирменного планирования, следует подчеркнуть что разработка взаимоувязанной и внутренне сбалансированной многоуровневой системы перспективных, текущих и оперативных планов деятельности акционерного общества подчинена решению триединой ключевой задачи – максимизации прибыльности работы предприятия, достижению его финансовой устойчивости и формированию затрат на производство, обеспечивающих бездефицитный бюджет и самофинансирование его развития. Осуществление этой чрезвычайно сложной целевой

установки в свою очередь требует выполнения, по крайней мере, двух групп не менее сложных задач.

Во-первых, речь идет о дополнении традиционных для процесса планирования таких его стадий, как разработка планов, реализация планов, оценка и контроль новым и особо важным в условиях рыночных отношений этапом, предшествующим процессу разработки планов, – анализом внешней среды, базирующимся на изучении рынков сбыта, характера конкуренции, себестоимости аналогов производимой продукции, ее рыночных ценах, сырьевого обеспечения, сильных и слабых сторон предприятия применительно к изменениям внешнего окружения и т.п.

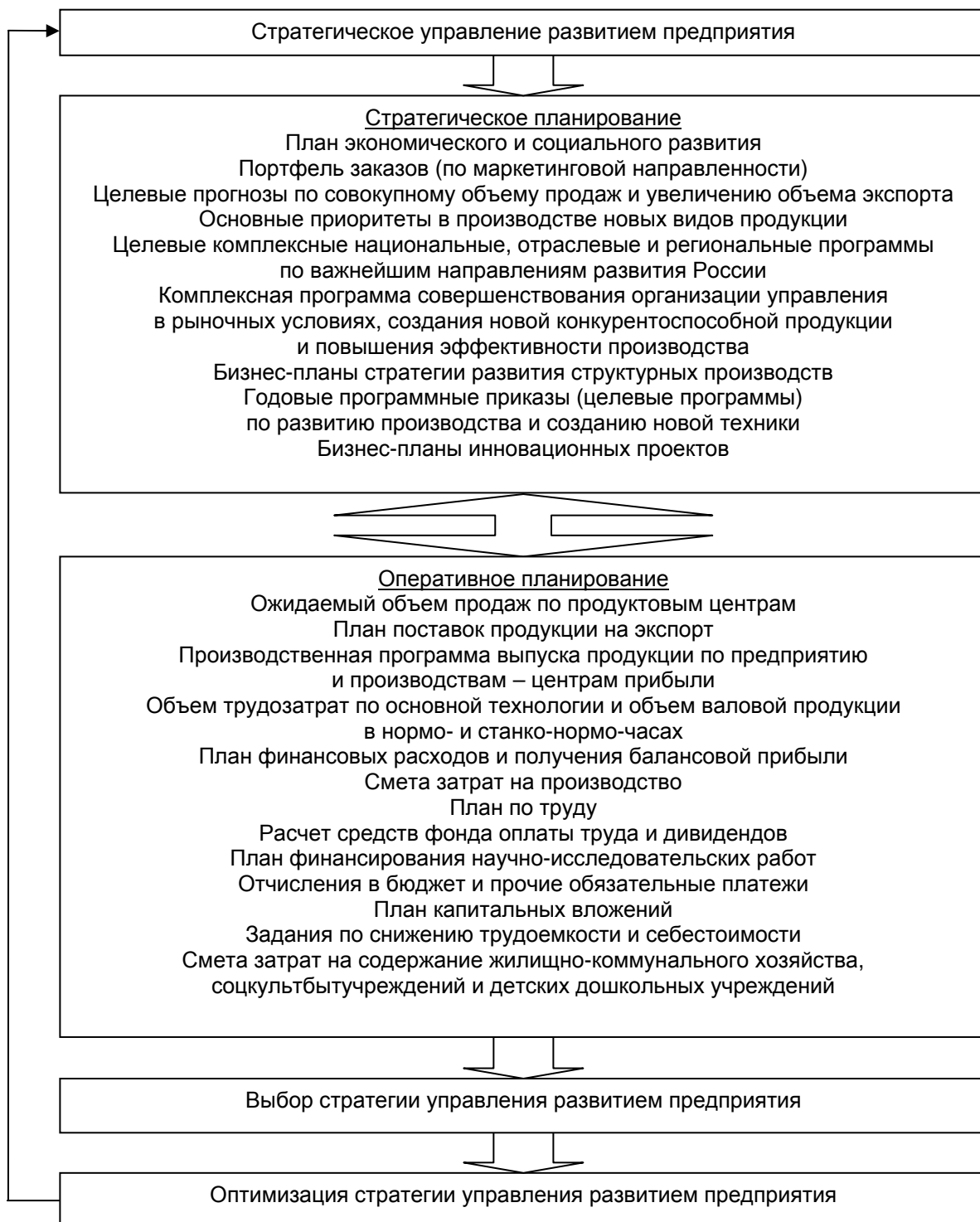


Рис. 3. Влияние взаимодействия стратегического и оперативного планирования деятельности промышленного предприятия на выбор стратегии управления развитием

Во-вторых, о необходимости комплексной автоматизации и компьютеризации процесса внутрифирменного планирования, что в условиях масштабов и специфики производства промышленного предприятия представляет принципиальную значимость, ибо обеспечение эффективности процесса планирования на предприятии без применения вычислительной техники практически невозможно.

Обозначенные стратегическим планированием определенные «ниши» хозяйственной деятельности подлежат заполнению средствами текущего и оперативного планирования.

Текущее (тактическое) планирование, как и в прежние годы, является формой взаимосвязи всех направлений деятельности предприятия, синхронизации работы всех его функциональных подразделений на предстоящий плановый финансовый год.

Вместе с тем сегодня, в отличие от прошлых лет, текущее планирование на микроуровне должно рассматриваться как важнейший этап реализации выработанной стратегии развития предприятия и через совокупность планов по различным направлениям и видам деятельности представлять «разверстку» данной стратегии в годовом разрезе. При этом следует особо подчеркнуть, что если раньше отправной точкой разработки текущих планов был план производства, то теперь во главу угла должен быть поставлен прогноз объема продаж на текущий год. Именно реальный прогноз реализации продукции и получения денежных средств – основа, на которой, в конечном счете, должны строиться все другие плановые расчеты. Важно, чтобы такой прогноз осуществлялся по каждому производству, конкретным номенклатурам продукции и в разрезе территорий – стратегических зон хозяйствования на внешнем и внутреннем рынках.

С планируемым объемом продаж должны быть органически взаимоувязаны производственные планы всех структурных подразделений предприятия, планы маркетинга и торговых издержек, план по себестоимости и материалам, план по труду, программы расчета загрузки каждой единицы технического оборудования, задания по снижению трудоемкости и себестоимости выпускаемой продукции.

Формой обобщения всех вышеназванных и ряда других плановых расчетов, осуществляемых промышленным предприятием в процессе текущего планирования, является разрабатываемый в конечном итоге годовой Комплексный план деятельности. Все программы и плановые задания, объединенные в Комплексном плане, взаимоувязаны по количественным параметрам и ресурсному обеспечению, финансовым затратам и охватывают все структурные подразделения и службы предприятия.

С целью оптимального решения этой сложной задачи на промышленном предприятии предлагается применять последовательный поэтапный подход к составлению годовой программы выпуска продукции и объемов продаж. Начинать эту работу следует «снизу» – с разработки директоратами производств и специалистами предприятия своих предложений по набору планируемых объемов производства. Это первый и особо ответственный этап процесса текущего планирования. Все структурные подразделения предприятия на основе выявления потребностей потенциальных заказчиков, учета их финансового состояния, изучения и анализа ситуации на рынках сбыта, возможностей заключения выгодных для предприятия контрактов на изготовление и поставку выпускаемой продукции, а также оценки собственного производственного потенциала и наличия остатков готовой продукции производят предварительные расчеты загрузки мощностей соответствующих производств и разрабатывают свои предложения по формированию плана годовой программы выпуска продукции в номенклатуре и стоимостном выражении в соответствии с требованиями конкретных заказчиков предприятия, в том числе и

дальнего зарубежья. При этом расчеты потенциального спроса на выпускаемую продукцию и соответственно объемов производства на планируемый год выполняются по каждому производству акционерного общества в трех вариантах: определяются объемы производства продукции по реально заключенным и профинансированным контрактам (B1); рассчитывается планируемый объем продукции как сумма B1 и объемов выпуска оборудования по реально заключенным, но еще не профинансированным контрактам (B2); определяется общий объем годовой производственной программы на планируемый год как сумма B1, B2 и вероятных (по заявкам заказчиков) объемов выпуска продукции (B3).

Предложения всех структурных подразделений по набору объемов производства с указанием конкретных потребителей выпускаемой продукции представляются в планово-экономический отдел предприятия.

Всесторонняя оценка и сопоставительный анализ предложений – структурных подразделений предприятия – второй важнейший этап текущего планирования, на котором происходит формирование проекта годового Комплексного плана деятельности предприятия.

Основная цель второго этапа – выработать оптимальный вариант проекта Комплексного плана деятельности предприятия, то есть такого плана, реализация которого обеспечит выпуск продукции, загрузку мощностей и освоение новых видов оборудования с минимальными издержками и позволит получить денежные средства в размерах, достаточных не только для покрытия расходов производства, но и для осуществления реконструкции и технического перевооружения предприятия, содержания социальной сферы, реализации социальных прав гарантий трудящихся.

Для того чтобы в конечном счете выйти с положительным сальдо, следует обеспечить покрытие планируемых затрат объемом продаж, необходима четкая взаимоувязка трех основных составляющих комплексного плана: производственной программы, плановых заданий по объему продаж и плана расходов денежных средств.

Решение этой задачи обеспечивается активным использованием в системе годового планирования методов функционально-стоимостного анализа, в частности в процессе разработки и оценки различных вариантов загрузки производственных мощностей, формирования затрат на производство, определения плановой себестоимости выпускаемой продукции, расчетных цен ее реализации и др.

Мерами по реализации методических положений могут быть: создание новых технических возможностей для повышения конкурентоспособности предприятия (это программа капитальных затрат на приобретение новых видов оборудования, на модернизацию действующего оборудования, на создание предметно-замкнутых участков, укрепление возможностей изготовления высококлассных деталей и др.); разработка новых технологий и «ноу-хау»; создание новой техники и оборудования, новых инженерных разработок; освоение новых рынков сбыта выпускаемой техники и оборудования; увеличение объемов экспорта и поступления валюты на предприятие; снижение удельных затрат по использованию электроэнергии, газа, тепловой энергии; снижение финансовых и материальных средств на оплату за газ, электроэнергию и железнодорожные тарифы (за счет использования многовариантных подходов при согласовании цены и способов оплаты, включая и бартерные операции; профессиональных знаний, умений и идей менеджеров, экономистов, которые можно реализовать и при этом получить эффективность за счет минимизации затрат); снижение удельных норм расхода и использования сырья; приобретение в целях снижения производственных комплектующих и материалов только на конкурсной основе (по самым выгодным для предприятия ценам); максимальное использование имеющихся запасов, материалов комплектующих изделий; разработка и реализация комплексной программы концентрации однотипных производств (снижение себестоимости производства в результате консервации неиспользуемого оборудования,

высвобождения численности персонала, выбора наиболее «дешевых» технологических маршрутов, блочной концентрации производств, что позволит сократить накладные, транспортные и др. расходы); повышение знаний и профессионального мастерства специалистов, руководителей, служащих и рабочих; совершенствование мотивационного механизма (усиление заинтересованности в исполнении намеченной программы, поощрение за выявление внутрипроизводственных резервов снижения себестоимости продукции, развитие творческой инициативы, заключение выгодных контрактов); коренное изменение системы расчетов цехов и производств.

В экономическом механизме хозяйственной деятельности предприятий в режиме рыночных отношений первостепенное значение приобретает создание «следящей» системы контроля за издержками производства, обеспечивающей возможность своевременного принятия управленческих решений по их снижению с целью достижения запланированных стратегических задач развития предприятия.

Достижение поставленной цели возможно при глубоком теоретическом и практическом исследовании методик оценки конкурентоспособности. Рассмотрение наиболее известных методик анализа и оценки конкурентоспособности было проведено автором ранее в коллективных монографиях и диссертационном исследовании [см. 6, с.77-98; 10, с.130-154; 11, с.67-86].

ЛИТЕРАТУРА

1. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962. 210 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Червова Л.Т. Проблемы планового регулирования экономики в новых условиях / Л.Т. Червова, А.Г. Попов // Проблемы управления государственным сектором экономики: сб. науч. тр. Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. С. 41-50.
4. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск / Б.А. Райзберг. М.: Знание, 1992. 64 с.
5. Толкачев С.А. Конкурентные стратегии российских оборонных компаний / С.А. Толкачев // Российский экономический журнал. 1998. № 1. С. 48-57.
6. Алтухов П.Л. Управление эффективным развитием государственных предприятий: дис. ... канд. экон. наук / П.Л. Алтухов. Саратов, 1999. 183 с.
7. Кац И. Планирование – системообразующий элемент государственного регулирования экономики / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3. С. 114-118.
8. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. 1996. № 6. С. 61-67.
9. Герчигова И.Н. Менеджмент: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчигова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
10. Управление холдингами в машиностроении / П.Л. Алтухов, О.В. Грищенко, Е.П. Резник, А.Г. Ильичев; под ред. В.Т. Денисова. Саратов: Изд-во В.П. Латанова, 2005. 180 с.
11. Алтухов П.Л. Управление развитием предприятий / П.Л. Алтухов, В.Т. Денисов. Саратов: СГТУ, 2000. 160 с.

Алтухов Павел Леонидович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление внешнеэкономической деятельностью» Саратовского государственного социально-экономического университета

Altukhov Pavel Leonidovich – Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor of the Department of «Economics and foreign-economic activity management» of Saratov State Socioeconomic University

Статья поступила в редакцию 30.06.08, принята к опубликованию 05.09.08