

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2008 О.Г. Макаренко, И.П. Петров\*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое развитие, организация, управление, инноватика, экономическая эффективность, конкурентоспособность, реструктуризация, реорганизация, мониторинг, стабилизация.

Рассматривается вопрос формирования методологических основ организации стратегического управления развитием предприятий в условиях инновационных преобразований. Раскрываются сущность и проблемы организации стратегического развития, отмечаются факторы и принципы формирования механизма стратегического управления развитием предприятий. Определяются сущность и особенности применения основных методов инновационных преобразований на современном этапе развития, структура программ развития. Предлагается система критериев эффективности реформирования предприятий.

Стратегическое развитие служит повышению эффективности производственной деятельности предприятий, устойчивости и конкурентоспособности, на основе инновационных преобразований.

В литературе нет четкого определения понятия стратегического управления развитием предприятий. Многие авторы вкладывают различный смысл в этот процесс<sup>1</sup>.

Например, экономисты, как правило, под стратегическим развитием понимают переход к эффективным методам управления и хозяйствования, базирующимся на создании оптимизированной системы руководства производством, закупками и продажами, а также сопряженный с интегрированной структурой финансового планирования и управленческого учета, что позволяет уменьшить потери во всех звеньях хозяйственной деятельности и мобилизовать ресурсы.

В принципе развитие проходят все устойчивые в рынке предприятия.

Юристы под развитием понимают, прежде всего, изменение прав собственности различных групп людей и организаций, условно можно обозначить четыре подобных группы: крупные акционеры, руководящие работники, мелкие акционеры и кредиторы. Кроме них, в том же могут быть заинтересованы и потенциальные инвесторы и региональные власти.

Согласно одной из точек зрения стратегическое развитие - это любые инновацион-

ные изменения, связанные с преобразованием механизма управления и производства на предприятиях, структуре капитала или собственности,

Под стратегическим развитием предполагают изменение технологической, производственной, общехозяйственной и организационной структур, а также баланса с целью сохранения (расширения) рынков сбыта, доходов и капитала.

К числу принципиально важных стратегических факторов, изменение которых является основанием для развития предприятия, относятся:

- ◆ выбор новой организационной структуры управления;
- ◆ изменение системы управления;
- ◆ радикальный пересмотр состава и соотношений в деловом портфеле предприятия.

По нашему мнению, *стратегическое управление развитием предприятия - это процесс определения путей и возможностей инновационных преобразований, в целях повышения эффективности деятельности предприятия на основе рационального обеспечения и использования всех ресурсов (материальных, финансовых, трудовых), технологий, нематериальных активов и потенциала.*

Автор предложил собственный подход к стратегическому управлению развитием - как инструменту инновационных преобразований,

\* Макаренко Олег Георгиевич, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета; Петров Илья Петрович, аспирант Самарского государственного экономического университета.

согласно которому: *“Стратегическое развитие - есть процесс инновационных преобразований, осуществляемый на основе стратегического управления, обеспечивающий системную адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды, бизнес - процессов и структуры с целью обеспечения эффективности и конкурентоспособности предприятия”*.

Под развитием предприятий в литературе часто понимаются лишь специфические преобразования на микроуровне<sup>2</sup>.

Примером могут служить мероприятия по организационной перестройке (реорганизация - изменение организационно-правовых форм и организационной структуры).

По нашему мнению, неправильно в теории и на практике сводить развитие предприятия лишь к частным изменениям некоторых составляющих его деятельности.

Более полное, на наш взгляд, определение - это реформирование предприятия как совокупности комплексных и взаимосвязанных изменений механизма управления и структур, обеспечивающих функционирование и инновационное развитие предприятия в целом<sup>3</sup>.

Организация может координировать принятие решений по обеспечению развития всем необходимым, без какой-либо спешки преодолеть все трудности и завершить инновационные преобразования в предполагаемый срок .

Необходимо определить каковы оптимальные сроки достижения, важнейших изменений и насколько быстро предприятие приспособится к ним. Затем следует адаптировать методы по реформирования к стратегии и целям предприятия.

Важным и необходимым условием однозначного понимания сущности проблемы стратегического развития является точное понятие применяемой терминологии и методов реформирования. Рассмотрим термины основных методов реформирования в стратегическом развитии предприятий: это “реструктуризация” и “реорганизация”, их отличия и общие черты.

**Реструктуризация** включает в себя совершенствование структуры и функций управления, техники и технологии производства, финансовой и экономической полити-

ки, снижение на этой основе затрат, рост прибыли и рентабельности, улучшение других финансовых показателей<sup>4</sup>.

Реструктуризацию можно рассматривать, как метод адаптации к изменяющейся рыночной среде. Реструктуризация затрагивает все аспекты деятельности предприятия: производство, персонал, финансы, управление компанией и т.д. Каждому варианту структурного среза системы соответствуют определенные изменения инновационных преобразований, которые приводят к эволюционному развитию предприятия<sup>5</sup>.

В соответствии с определением, данным современным экономическим словарем под **реорганизацией** понимается преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием или компанией<sup>6</sup>. В сфере антикризисного управления под реорганизацией понимается переустройство акционерного общества, сопровождающееся изменением его акционерного капитала и направленное на повышение эффективности деятельности предприятия. В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации реорганизация юридического лица может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования<sup>7</sup>.

Чем быстрее предприятие сможет реорганизовать структуру и свой бизнес, тем более вероятно, что оно сможет достичь ожидаемых результатов в установленные сроки.

Такой подход сейчас присущ предприятиям стран с развитой экономикой. В России еще этот подход не получил пока широкого применения.

Реструктуризация как метод развития обычно выполняется за счет внутренних ресурсов предприятия и поэтому является сугубо “внутренним” (внутрифирменным) процессом. В этом главное отличие реструктуризации от развития диверсификации и реорганизации производства, для которого принято привлекать средства внешних инвесторов.

Реорганизация включает стратегический выбор эффективных предпринимательских форм и их реализацию.

Необходима специальная подготовка персонала, наличие ресурсов, информационное обеспечение и разработанную стратегию развития предприятия.

**Для обеспечения стратегического развития важно осуществить инновацию высокого уровня.** Имеется в виду обновление ассортимента, а также увязанные по времени инновационные преобразования в процессы производства и управления.

В рыночных условиях возникает потребность в новых методах, способных обеспечить конкурентоспособность и помочь предприятиям стать более эффективными. Изменения в окружающей среде и кризисные явления являются стимулами для преобразования бизнеса.

Инновационные преобразования проводятся в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов, выпуска товара высокого качества и заданного ассортимента. Главные цели инновационных преобразований:

- ◆ обеспечить стабильное и эффективное функционирование;
- ◆ увеличить объем поступлений в бюджеты субъектов Российской Федерации;
- ◆ обеспечить социальную стабильность, оздоровить обстановку в коллективе.

При этом должны быть соблюдены следующие требования:

- 1) сохранение сформировавшегося научного, технического, производственного и кадрового потенциала;
- 2) согласование интересов всех сторон, целевая ориентация на сбалансированность, гармонию интересов фирмы, потребителей и общества;
- 3) минимально возможное сокращение и создание новых рабочих мест;

Инновационные преобразования, реализуемые современными методами являются частью стратегии, представляют собой один из инструментов достижения долгосрочных целей развития предприятия.

Далее должны быть задействованы механизмы использования имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ.

Эффективность процессов инновационных преобразований зависит от принципов и методов их осуществления - это основные правила, в соответствии с которыми осуществляются изменения на предприятии и достигается успех. Рассмотрим основные принципы развития предприятий.

*Принцип системности* стратегического развития предполагает учет влияния факто-

ров внешнего окружения на внутрифирменные возможности.

*Принцип системности* - это поиск и определение связей, целостности, потенциальных свойств, границ взаимодействия факторов внутренней и внешней среды, позволяет концентрировать внимание на главном, оценивать корпоративные интересы, разграничивать их.

*Принцип последовательности* требует проведения исследования по определенной, заранее разработанной технологии. В использовании этого принципа большое значение имеет ответ на вопрос, с чего начать и как двигаться к результату. При этом каждый предыдущий этап становится исходной базой для последующего.

*Принцип целенаправленности* означает, что любое преобразование должно иметь вполне определенную цель, которая определяет выбор решений и последовательность их разработки. К началу процесса реорганизации необходимо иметь ее четкий план и представлять предполагаемый результат, коренные изменения, которые произойдут в деятельности предприятия.

*Принцип корпоративности*, который в организации или фирме может проявляться в различной степени, - это понимание и принятие всеми работниками целей реструктуризации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

*Принцип оперативности и гибкости.* При реструктуризации часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к меняющимся условиям.

*Принцип концептуальности.* Реорганизация должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых правилах.

*Принцип прозрачности.* Любой работник организации должен знать и понимать сущность и значение тех мероприятий, которые проводятся при реорганизации.

*Принцип инновационности*, или постоянного улучшения - это постоянный поиск

перспективных изменений потребностей, использование новых форм коммуникации (например, через Интернет), стремление быть первым. Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации.

*Принцип мониторинга* или эффективно-го контроля. Контроль - это обратная связь, позволяющая корректировать все действия, находить и оценивать новые решения. обеспечивать качество управленческой деятельности. Процесс должен сопровождаться разработкой эффективных механизмов контроля (планы действий, отчеты о достигнутых результатах, личной заинтересованности и ответственности руководства), без которого невозможны инновационные преобразования.

*Принцип стабилизации и управляемости.* Главной задачей здесь является возможность проведения успешных изменений. К числу наиболее характерных для современных предприятий проблем, препятствующих их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений, следует отнести:

1) неэффективность системы управления предприятием, обусловленную:

- ♦ отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным.

- ♦ низким уровнем квалификации менеджеров и персонала,

- ♦ низким уровнем трудовой мотивации работников, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий;

- ♦ неэффективностью финансового менеджмента и управления издержками производств;

2) низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед участниками (учредителями) за последствия принимаемых решений, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности;

3) небольшие размеры уставного капитала акционерных обществ;

4) высокие расходы на содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства.

В ходе рыночной адаптации предприятий сформировались такие стратегии, как ориентация на сложившиеся хозяйственные связи, особенно по поставкам ресурсов; активизация сбытовой политики, включая поиск новых рынков, выход на внешние рынки; расширение ассортимента, привлечение новых потребителей; переориентация на частные структуры.

В настоящее время наблюдается усиление тенденций в развитии предприятий, которые можно подразделить на краткосрочные и долгосрочные.

Краткосрочные тенденции проявляются в сфере распоряжения теми ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми, информационными), которыми менеджмент предприятий располагает и которые контролирует.

Долгосрочные тенденции практически связаны с инвестиционной политикой и инновационными преобразованиями. Здесь речь идет о модернизации производства и технологии, структурных сдвигах; о развитии механизмов доступа к инвестициям и их осуществлению; взаимодействии инвестиционной политики; становлении корпоративного контроля и контроллинга.

Краткосрочные планы развития опираются в основном на решения тактического характера и стратегические решения. Отчасти это связано с тем, что новизна и нестабильность условий, неопределенность будущего не позволили реально поставить задачу стратегического управления на предприятии.

Результат развития получается за счет активизации внутренних возможностей, изменения стратегии и создания эффективной системы управления, повышения квалификации персонала, изменений структуры предприятия и создаваемой им продукции.

В большинстве промышленных предприятий России кадровый состав не оптимален и не имеет достаточного уровня квалификации, отсутствует система управления транзакционными издержками и финансового контроллинга, практически полное отсутствие стратегических планов маркетинга и развития предприятия<sup>8</sup>.

Таким образом, для большинства предприятий России необходимы пересмотр стратегии развития на основе инновационных преобразований.

За рубежом понятие стратегического развития давно превратилось в образ жизнедеятельности компаний, в постоянный процесс инновационных преобразований, без которых невозможно удержаться на рынке.

Большинство проектов по стратегическому развитию осуществляется при участии консалтинговых компаний,

Программа инновационного развития предприятий является одним из самых эффективных проектов подъема российской экономики. Однако для реализации этого помимо опыта предприятий необходимо благоприятное сочетание ряда других факторов: наличие механизма тиражирования опыта, наличие подготовленных консультантов и преподавателей, поддержка региональных и федеральных властей, а также другие необходимые предпосылки.

Средством достижения инновационных преобразований является комплекс мероприятий по приведению предприятия в соответствие с выработанной стратегией развития: улучшением управления, повышением эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, рост производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности.

Эффективность проведения инновационных преобразований связана с определением ее критериев.

Выделяют два типа критериев:

♦ “жесткие”, которые поддаются количественному измерению;

♦ “эластичные”, которые не могут быть измерены количественно. “Жесткие” критерии эффективности реорганизации- это привлечение внешних инвестиций; создание совместных предприятий; установление страте-

гического партнерства; повышение объемов реализации; увеличение объемов экспорта; снижение издержек производства.

“Эластичные” критерии эффективности реформирования учитывают позитивные результаты инновационных проектов, инвестиций.

Поскольку у большинства руководителей российских предприятий не хватает управленческих и профессиональных навыков, необходимых для работы в рыночных условиях, то важным элементом эффективного проведения системных реформ становится ознакомление управляющих с возможными путями решения данной проблемы инновационного развития, на основе повышения квалификации и профессионального уровня .

<sup>1</sup> См.: *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. СПб., 2004; *Белых Л.П.* Реструктуризация предприятий: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. 2-е изд., доп. и перераб. М., 2007; *Ефремов В.С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент В России и за рубежом. 1999. № 1. С. 3-13.

<sup>2</sup> См.: *Аакер Д.* Указ. соч.; *Ефремов В.С.* Указ. соч.

<sup>3</sup> См.: *Ефремов В.С.* Указ. соч.; *Макаренко О.Г.* Стратегический менеджмент: Организация стратегического управления: Учеб. пособие. Самара, 2008.

<sup>4</sup> См.: *Белых Л.П.* Указ. соч.; *Ефремов В.С.* Указ. соч.; *Макаренко О.Г.* Указ. соч.

<sup>5</sup> См.: *Белых Л.П.* Указ. соч.; *Терехина М.А.* Реорганизация как стратегия развития промышленных предприятий: методологический аспект. Волгоград, 2002.

<sup>6</sup> *Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. М., 1999. С. 296.

<sup>7</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (введен в действие с 1 января 1996 г. Федер. законом от 30 ноября 1994 г. № Ф3-52).

<sup>8</sup> *Ефремов В.С.* Указ. соч.