

*Задверняк Д.С.*

*Научный руководитель: к.э.н., доцент А.Е. Панягина*

*Муромский институт (филиал) федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»*

*602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23*

*E-mail: dasha.zadvernyak@yandex.ru*

### **Стратегический подход к развитию промышленного предприятия**

Актуальность разработки стратегии развития предприятия обусловлена определяющей ролью стратегического управления для планомерного повышения эффективности хозяйственной деятельности. Практика свидетельствует, что организации, развитие которых подчинено тщательно проработанному стратегическому плану, оказываются более конкурентоспособными и устойчивыми. Представление о стратегическом планировании как элементе управления крупными корпорациями, является неверным. Вопросы формирования стратегии актуальны как для крупных, так и для малых предприятий, государственных учреждений и общественных организаций. В условиях возрастающей конкуренции, динамичного изменения потребительского спроса, ускорения инновационного процесса, обуславливающего неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, слабой предсказуемости внешнеполитической и внешнеэкономической среды стратегическое планирование и управление становится для организации необходимым условием «выживания через развитие».

Слово «стратегия», как известно, происходит от греческого *strategia* – «искусство быть полководцем» [3]. Под стратегией развития российской промышленности понимают «взаимосвязанную по задачам, срокам осуществления и ресурсам совокупность целевых программ, отдельных проектов и внепрограммных мероприятий организационного, правового, экономического и политико-дипломатического характера, обеспечивающую эффективное решение проблемы динамичного развития авиационной промышленности» [3].

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти. Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте [2].

По мнению автора, все многообразные стратегии, которые коммерческие и некоммерческие организации используют в реальной жизни, являются модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды [4].

Можно выделить четыре подхода к постановке системы стратегического планирования:

Первый подход - подход «сверху вниз». При его применении в условиях централизованного управления планирование выполняется высшим руководством компании. Если же имеет место децентрализованное управление, то основные направления деятельности разрабатывает первое лицо компании, руководствуясь соответствующими планами подчиненных подразделений. При этом планы подразделений сначала направляются в штаб-квартиру для анализа, а затем возвращаются назад в подразделения на модификацию.

При использовании второго подхода, снизу-вверх, высшее руководство не просто передает указания в подразделения, а использует при их формулировании запрошенные из подразделений разработки и планы. В них подразделениями фирмы представляется видение угроз, скрытых возможностей, сильных и слабых сторон, целей и мероприятий по их достижению, статистики по текущим и ожидаемым продажам, объемам прибыли, планам по завоеванию доли рынка, требования по объему необходимого капитала, потребности в персонале и т.п. Затем полученные материалы обобщаются на верхнем уровне управления. Недостаток такого подхода – в том, что большое количество запрашиваемых показателей может привести к чрезмерной детализации операционных мероприятий в ущерб основным целям и миссии компании.

Первый и второй подходы полярны, так как в процессе стратегического планирования возможен разрыв связей между уровнями управления, что существенно снижает их ценность.

Поэтому и возник третий подход, являющийся комбинацией первых двух. В процессе стратегического планирования линейные руководители штаб-квартиры компании и удаленных подразделений находятся в непрерывном диалоге, к которому также подключены функциональные руководители. Высший уровень управления по-прежнему задает направление деятельности. Положения о деятельности формулируются в обобщенном виде, чтобы при разработке стратегического плана подразделения могли проявить соответствующую гибкость.

Четвертый подход основывается на командной работе. Формируется коллектив разработчиков стратегического плана, который может выступать в виде группы, работающей на общественных началах (комитет по стратегическому планированию), или в форме отдельно созданного отдела по стратегическому планированию. Следует заметить, что данная схема содержит внутреннее противоречие: с одной стороны, мы пытаемся освободить подразделения от стратегической работы, с другой, - теоретические построения отдела стратегического планирования могут остаться невостребованными [1].

«Любой из подходов выводит на первый план личность лидера компании, способного объединить учредителей и исполнительную дирекцию компании», - говорит Александр Мартюшев [2]. - На мой взгляд, необходимо применять тот подход к проектированию системы стратегического планирования, который ближе всего самому лидеру, помогает ему сформировать, произвести оценку и формализовать личное видение будущего своей компании.

Безусловно, каждый из этих подходов имеет право на существование, и в определенных условиях он может оказаться более эффективным, чем остальные. Право выбора, в самом деле, остается за компанией и ее лидером.

В крупных организациях уровень управления во многом зависит от стиля стратегического управления. Обычно различают три таких стиля – жесткий финансовый, жесткий стратегический и гибкий стратегический. Выбор того или иного стиля или их сочетания зависит от требуемого планового воздействия. Например, для холдингов подходит гибкий стратегический стиль, характеризующийся концентрацией планового руководства на уровне холдинга, что четко проявляется в стратегическом планировании.

При наличии в организациях стратегий и программ инновационного развития, в ходе разработки которых уже были осуществлены определенные этапы (например, оценка технологического уровня организации или энергетическое обследование), не требуется вторичного проведения выполненных этапов. При этом ранее разработанные стратегии развития рекомендуется уточнить с учетом настоящих рекомендаций.

Для промышленных предприятий весьма актуальным является финансовое обеспечение стратегии развития, требующее согласования стратегии с программами деятельности предприятия, программами (проектами) инновационного и инвестиционного развития, финансовыми планами в целях достижения утвержденных в стратегии развития целей и задач, а также заявленных финансово-экономических показателей. Все цели и мероприятия, предусмотренные стратегией развития, необходимо увязать с источниками финансирования, бюджетными и внебюджетными (прежде всего, кредитными ресурсами).

По итогам определения необходимых мероприятий для достижения целей стратегии развития, а также необходимого объема финансирования соответствующих мероприятий предлагаю разработать план-график реализации мероприятий стратегии развития.

## Литература

1. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2011. – 567 с.
2. Хангер Д. Основы стратегического менеджмента: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 320 с.
3. Стефанков, И. О. Разработка инструментария стратегического развития промышленных предприятий в условиях политики импортозамещения [Текст] : дис. ... кандид. экон. наук / И. О. Стефанков. – Ростов-на Дону, 2015. – 204 с.
4. <http://www.gaap.ru>
5. <http://www.refmanagement.ru/ritem-4446-2.html>