

Третьяков Рудольф Михайлович

доктор экономических наук, профессор,
Президент Академии проблем подъема
экономики России
dom-hors@mail.ru

Руденко Филипп Григорьевич

кандидат юридических наук,
доцент кафедры гражданского права
Кубанского социально-экономического института
dom-hors@mail.ru

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИК
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОПК**

Аннотация:

Обосновывается необходимость совершенствования принципов стратегического управления предприятиями ОПК, определены критерии оценки основных методик управления, факторы, влияющие на стратегию управления.

Ключевые слова:

принципы стратегического управления предприятием, критерии оценки, структура производства.

Tretyakov Rudolf Mikhailovich

D.Phil. in Economics, Professor,
President of the Academy of
Russian Economy Recovery
dom-hors@mail.ru

Rudenko Filipp Grigoryevich

PhD in Law, Assistant Professor of
the Civil Law Department,
Kuban Socio-Economical Institute
dom-hors@mail.ru

**IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC
MANAGEMENT MODES
FOR THE MILITARY
AND INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Summary:

The article substantiates the need for improvement of the principles of the military and industrial enterprises' strategic management. The authors determine criteria for basic management modes assessment and factors influencing the management strategy.

Keywords:

principles of the enterprise strategic management, assessment criteria, manufacture's structure.

Процессы управления предприятием оборонно-промышленного комплекса России являются весьма сложными, многофакторными, поскольку должны не только увязывать интересы государства, обеспечивать его обороноспособность и решать много других задач, но и соблюдать принципы рыночной экономики и защищать интересы большого количества промышленно-производственного персонала.

Для сравнения, можно отметить, что в нормально функционирующей рыночной зарубежной экономике у всех субъектов хозяйственных отношений, в том числе и у производственных фирм, действительно главной целью развития является получение максимально-возможного результата прибыли.

В условиях перехода к рыночной экономике в России в качестве основных целей развития предприятия, помимо увеличения балансовой прибыли, в качестве других критериев должны использоваться показатели: достижение определенного уровня объемов производства, заработной платы, сохранения численности работающих на предприятии и т.д.

В процессе формирования рыночных отношений резко изменилась внешняя экономическая среда функционирования первичных звеньев народного хозяйства – предприятий за счет коренного изменения материально-технического обеспечения, разрушения долговременных кооперационных связей между ними, роста цен на энергоносители, сырье, материалы, полуфабрикаты и т.д.

Кроме того, предприятиям в настоящее время приходится работать в условиях значительной изменчивости и неопределенности производственной программы, загрузки производственных мощностей, обусловленного инфляцией недостатка оборотных средств. Следует отметить, что положение предприятий осложняется также существенным снижением государственного заказа и проводимой в связи с этим конверсией производства.

В современных условиях основными целями развития оборонных отраслей промышленности, исходя из вышеизложенного, по нашему мнению, должны быть:

1) максимально возможное использование имеющегося потенциала на основе обоснованного выбора и производства конкурентоспособной гражданской продукции и выполнения государственного заказа;

2) сохранение научно-технического, производственного и кадрового потенциала;

3) переход к устойчивому развитию на базе проведения технического перевооружения, реконструкции производства и расширению рынков сбыта.

При этом важнейшими задачами, решение которых обеспечит достижение поставленных целей, являются:

- разработка и проведение протекционистской политики экспорта военной и военно-технической продукции;

- оказание содействия предприятиям в изучении рынков сбыта товаров и услуг для обоснованного принятия решений о специализации высвобождающихся производственных мощностей;

- оказание помощи предприятиям в контактах с зарубежными и отечественными предпринимателями, проведение выставок, деловых встреч, конференций, салонов и т. д.

Предприятиям, в свою очередь, в процессе перехода к рыночным отношениям, осложняющимся ускоренным проведением конверсии военного производства, приходится также решать ряд проблем, к наиболее важным из которых можно отнести:

- освоение производства новых видов гражданской продукции и товаров народного потребления длительного пользования;

- принятие решений по стратегическим направлениям развития, обеспечивающих максимально возможную реализацию имеющегося научно-производственного потенциала и дальнейшее развитие предприятия;

- сохранение и переподготовка кадрового состава предприятия с учетом возможного изменения специализации на основе выбранной стратегии развития;

- обеспечение стабильного финансового положения и перспективного развития путем привлечения финансового капитала в традиционно существующие производственные структуры.

Самостоятельность предприятий в области планирования приобретает особую важность и значимость в рыночных условиях, поскольку необходимо обеспечить определенное равновесие между спросом и предложением на промышленные и потребительские товары, а также финансовой и материальной сторонами производства.

В этих условиях к планированию предъявляются существенно иные требования, чем в прошлом, так как пересматриваются сами принципы и подходы к разработке и реализации планов на предприятии.

Если до настоящего времени планы являлись, особенно в оборонных отраслях, прежде всего, инструментом централизованного распределения ресурсов для реализации жестко заданных сверху целей, единственным и основным средством контроля и оценки деятельности предприятий и его структурных единиц, а выполнение и перевыполнение плановых заданий служило базой для стимулирования труда на предприятиях, то сейчас эти функции отошли на второй план. Они уступили место самостоятельному предвидению, выработке долгосрочной программы действий, поиску наиболее выгодных для экономики и потребителей, рентабельных для предприятия сфер хозяйственной деятельности. Для того чтобы предприятию в современных условиях выжить, необходимо изменить сам исходный принцип планирования – идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

Планирование все в большей степени становится стратегическим, постепенно превращаясь в эффективный рыночный инструмент управления.

Вместе с тем только кардинальное изменение содержания планирования, превращение его из долгосрочного в стратегическое не может обеспечить серьезного повышения уровня прибыли и улучшения финансово-экономического положения предприятия. Об этом свидетельствует многолетний опыт работы многих ведущих американских фирм и корпораций. Зачастую события и факторы, имевшие с точки зрения предприятия незначительную роль и случайный характер (например, конкуренция, инфляция, технологические прорывы и т.п.), приобретают в рыночной экономике определяющее значение и ставят его перед необходимостью резкой переориентации своей деятельности в областях, которые в условиях социалистической экономики были бы наиболее прибыльными.

В связи с этим возникла настоятельная объективная необходимость перехода от стратегического планирования, имевшего место на первом этапе, к стратегическому управлению.

Новая концепция стратегического управления должна быть основана на рассмотренном выше системном подходе. Предприятие рассматривается при этом как открытая (стохастическая) система, главные предпосылки эффективности функционирования которой находятся не внутри, а вне ее, то есть успех связывается с тем, насколько удачно предприятие приспосабливается к внешнему окружению – экономическому, научно-техническому, социально-политическому и т.п. Сумеет ли предприятие вовремя распознать угрозы для своего существования, будет ли устойчиво к негативным явлениям, не упустит ли возможности, возникающие в его среде, сможет ли оно извлечь максимум выгоды из этих возможностей – вот главные усло-

вия повышения эффективности деятельности предприятия, по отношению к которым внутренняя организация производства (режим экономии, производительность труда и т.д.) при всей ее важности становится как бы второстепенной.

С точки зрения управления большое значение имеет сам факт приспособления предприятия как «стохастической» системы к более динамичным, неопределенным внешним воздействиям. При этом не столь важно, какими факторами вызывается повышение динамичности внешней среды. Это может быть значительное уменьшение доли государственного заказа, повсеместное сокращение объемов производства и т.д. Важно другое – как к этим изменениям приспособиться. Здесь требуется совершенствование форм и методов изучения рынка, рекламы продукции, обеспечение гибкости и мобильности основного и вспомогательного производства.

Таким образом, стратегическое планирование заключается в прогностическом, систематическом осмыслении и формулировании целей, разработке альтернативных действий и поведения, осуществлении оптимального выбора из них и рациональной реализации выбранной альтернативы.

Разработка стратегии развития в общем виде представляет собой процесс определения долгосрочных целей и задач функционирования предприятия, формирования магистральных, в том числе альтернативных путей достижения поставленных целей, выбор методов и средств по реализации поставленных задач, а также создание необходимых условий для ее позитивной реализации.

В процессе осуществления стратегии развития происходит регулярное уточнение принятых решений, а также пересмотр ранее предусмотренных мероприятий по их реализации за счет осуществления непрерывного контроля и формирования комплексной оценки происходящих изменений по различным направлениям деятельности предприятия. При этом основное внимание руководства предприятия должно быть сосредоточено на выявление в ее рамках «узких мест» при одновременном отклонении всех других несовместимых со стратегией предложений и решений. В противном случае стратегия подлежит пересмотру. Основные особенности стратегического планирования заключаются в том, что оно должно быть: направлено на будущее; является активным и сознательным стремлением к действию; представляет собой концентрацию рационального и целенаправленного поведения; является системным документом в аспекте целенаправленного будущего развития предприятия.

Такой подход позволяет существенно увеличить количество стратегических альтернатив, избежать составления прогноза, основанного на слишком завышенных или заниженных допущениях. Кроме того, могут быть установлены факторы, ведущие к минимальным показателям, поэтому можно разработать систему раннего упреждения с тем, чтобы предотвратить снижение показателей ниже ожидаемого уровня.

В целях обеспечения актуализации решений, принятых в процессе разработки стратегии экономического развития, необходимо осуществлять регулярное (ежегодное) внесение уточнений и изменений в принятый план и его дальнейшую пролонгацию. Тем самым предоставляется возможность осуществления периодического контроля и анализа хода его выполнения.

Важным вопросом является также проблема определения временного горизонта – периода, на который разрабатывается стратегия. Поскольку долгосрочные, стратегические решения в основном направлены на выбор оптимальной номенклатуры выпускаемой и осваиваемой продукции, то они должны приниматься на период, не превышающий среднее время нахождения изделия в производстве. Как показывает зарубежный опыт, этот период составляет от 3 до 5 лет и определяется в зависимости от условий производства и типа выпускаемой продукции каждым конкретным предприятием. Разработка стратегии на более длительный период времени резко увеличивает информационную неопределенность, в условиях которой придется основное внимание уделять поискам ответов на вопросы о возможных рисках, шансах и опасностях. Таким образом, совершенствование методик и принципов управления предприятиями ОПК определяет необходимость использования механизма стратегического управления, создать необходимую основу для перспективного развития предприятия, существенного изменения конъюнктуры рынка и т.д.