

В. А. ПАВЛОВА, Д. М. ПАРМАКЛИ, В. Н. ОРЛОВА

О ПРОГРАММНОМ ПОДХОДЕ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

***Ключевые слова:** стратегия, программа, реализация стратегии, предприятия-производители, потребительские товары, подход.*

***Аннотация:** Рассматриваются вопросы разработки программы реализации стратегии предприятий-производителей потребительских товаров, ее содержание, порядок изменения и связи с программами развития отрасли на разных уровнях управления.*

В условиях стратегической конвергенции и способности предприятий-производителей потребительских товаров обеспечивать конкурентные преимущества за счет более быстрой по сравнению с конкурентами реакции на изменения внешней среды, большое значение приобретает разработка стратегии развития.

Практически все исследователи теории управления занимаются вопросами поиска эффективных механизмов управления, которые способствовали бы адаптации хозяйственного субъекта к новым условиям.

Вопросы разработки и реализации стратегии исследованы в трудах Л. Абалкина, И. Ансоффа, Дж. Блайта, П. Дойля, Дж. Эванса, А. Кадырова, А. Карпова, Ф. Котлера, Н. Миколайчука, М. Портера, Ж. Смотрича.

Однако, несмотря на весомые наработки, остаются проблемы, требующие специального научного анализа. В

частности, недостаточно внимания уделяется исследованию особенностей формирования и реализации стратегии развития предприятий сферы производства потребительских товаров, стратегическая конвергенция которых вызывает необходимость поиска равнодействующего момента между внешней средой и внутренними возможностями, позволяющего проводить корректировку избранной стратегии развития в связи с изменениями.

Целью статьи является обоснование системы реализации стратегии развития предприятия, содержания программы действий и направлений корректировки стратегии.

Процесс стратегического прогнозирования происходит на всех уровнях управления. На государственном уровне за последние годы было разработано несколько национальных стратегических программ, которые стали базой для региональных и отраслевых программ экономического и социального развития. Региональная политика в сфере развития производства потребительских товаров ориентирована на реализацию социально-экономических целей с учетом особенностей отдельных отраслей. Сочетание общегосударственных, региональных и предпринимательских интересов позволит обеспечить конкурентные преимущества на целевых товарных рынках.

Стратегия побуждает к действиям, следовательно, растет ее общественная весомость, вместе с тем и цена погрешностей избранной стратегии, а еще больше промахов в ее реализации. С этой точки зрения для реализации стратегии необходимо формирование среды, способствующей инвестиционной привлекательности предприятий сферы производства потребительских товаров и созданию условий, побуждающих их укреплять и расширять свои конкурентные преимущества.

На уровне региона есть значительные резервы обеспечения конкурентных преимуществ предприятий-

производителей потребительских товаров. Они связаны с организационно-техническими факторами, в первую очередь, со снижением и стабилизацией энерго- и материалоемкости продукции и повышением уровня оснащения современным оборудованием.

Анализ существующих региональных программ развития рынка производства потребительских товаров в Днепропетровской области позволяет выделить такие их составляющие:

1. Цели развития отрасли: стабилизация производства и укрепление финансового состояния предприятий; обеспечение потребностей населения в высококачественных товарах; расширение рынков сбыта продукции, развитие экспортного потенциала, внутриобластной и межрегиональной кооперации, внедрение современных технологий для производства высококачественных конкурентоспособных товаров, содействие образованию интегральных схем из производства, переработки и реализации продукции.

2. Приоритетные направления развития: сохранение основной специализации предприятий, укрепление материально-технической базы; внедрение безотходных технологий, поиск новых рынков сбыта, максимальное использование местных ресурсов сырья, кооперативных схем снабжения, укрепление производственных связей с предприятиями-поставщиками сырья, внедрение в производстве современных систем управления качеством продукции за международными стандартами ISO 9001.

3. Механизмы реализации программ: проведение технического перевооружения и модернизации производства, привлечение иностранных и отечественных инвестиций и использование кредитов для обновления основных фондов, разработка и внедрение новых видов продукции.

4. Участники программ: соответствующие отделы разных уровней управления, специализированные субъек-

ты предпринимательской деятельности разных форм собственности, ассоциации товаропроизводителей, банки.

Однако формальный подход к выбору основных приоритетов в связи с изменением конкурентных отношений, неопределенность механизмов реализации, неконкретность в сроках и ответственности исполнителей приводит к заведомому невыполнению программы.

По нашему мнению, для реализации программ необходима разработка согласованного между всеми участниками механизма создания специальных местных бюджетов для поддержки предприятий отрасли и интеграционных отраслевых объединений, которые будут комплексно развиваться за счет вложения соответствующих средств в производство потребительских товаров. Откуда вытекает, что не менее весомой по сравнению с самой стратегией в системе стратегического управления и наиболее сложным этапом управления предприятием является реализация избранной стратегии.

Этот этап включает организацию процессов реализации стратегии, учет, контроль и мотивацию и направлен на решение задач определения приоритетности ключевых элементов механизма реализации стратегии и соответствия между избранной стратегией и внутренним потенциалом предприятия.

Независимо от масштабов предприятия и его производства должна быть составлена программа реализации стратегии, которая обеспечивает повышение собственной конкурентоспособности. Эта проблема становится все значительной в связи с большой конкуренцией на потребительском рынке. Обычно большие объемы производства позволяют получать доступ к финансовым рынкам, осуществлять инвестиции в модернизацию предприятия, научные разработки, а потому есть смысл сконцентрировать внимание и средства на больших предприятиях, сво-

рачивая производство средних и малых, особенно в крупных городах.

В литературе, где изучаются стратегические аспекты управления предприятием, на достаточном уровне рассмотрена сущность стратегии, характеристика основных ее видов и порядок формирования стратегии развития предприятия. Однако этап реализации такой стратегии остается на стадии обсуждения.

В этом контексте Ж. Смотрич [1, с. 44], утверждает, что стратегия требует понятного и испытанного механизма внедрения, с чем невозможно не согласиться. К сожалению, автор не предлагает такого механизма, рассматривая только теоретические аспекты поиска эффективного механизма. Распространено мнение, что механизм реализации стратегии следует рассматривать как взаимодействие и ответственность каждого уровня национального хозяйства [2, с.55-56]. Другие авторы подчеркивают, что разработка стратегии предусматривает также разработку стратегии реализации стратегических планов [3, с.69]. Речь идет также о необходимости определения конкретных мероприятий, которые объединили бы усилия по достижению поставленной цели, однако они не детализируются и механизм их разработки не обосновывается. Путем решения одной из проблем эффективности управления долгосрочными процессами, считает академик Л. И. Абалкин, является разработка механизма внедрения разработанной стратегии для обеспечения целостности общественного производства, его структуры и технологий, изменения информационных процессов [4, с.89]. А. Карпов [5] предлагает проводить контроль выполнения стратегических планов и их корректировку с учетом изменений внутренней и внешней среды. Есть мнение [6], что реализация стратегии вызывает необходимость внедрения системы управления организацией, которая определяет, какие подразделения будут нести от-

ветственность и за что; какие информационные системы понадобятся для контроля реализации стратегии; какая потребуется переподготовка рабочей силы и т.п.

Таким образом, учеными и практиками рассматриваются разные стороны аспекта реализации избранной стратегии, однако содержание системы каждый представляет по-своему, а механизмы практического внедрения не разработаны.

По нашему мнению, скоординированная программа действий всех функциональных подсистем предприятия, которые эту стратегию воплощают в жизнь, включает такие составляющие: определение перечня и содержания мероприятий; очередности и сроков их осуществления; наличие потенциальных ресурсов; степени ответственности функциональных подсистем с указанием их полномочий; контрольных показателей и форм контроля.

Последовательность действий по реализации стратегии представлена на рис. 1. Программа действий, прежде всего, предусматривает: изучение условий, при которых избранная стратегия обеспечивает конкурентные преимущества предприятия на рынке, адекватность организационной структуры и внедрение на предприятии системы стратегического управления; разработку матрицы распределения функций между подсистемами предприятия и определение взаимозависимости между ними; формирование творческого мышления у исполнителей программы; способности специалистов каждой подсистемы определять альтернативные варианты достижения необходимых результатов; реальную оценку конкурентов, условий конкуренции на рынке и влияния изменений конкурентной среды; наличие достаточного ресурсного потенциала, современного технологического обеспечения и достаточного уровня доступа к информационному обеспечению.

Важным является увязка коротко-, средне- и долгосрочных целей развития, позволяющая корреспондировать стратегические цели и текущее планирование.

На среднесрочном уровне качественные долгосрочные ориентиры трансформируются в укрупненные индикативные показатели развития, а на текущем (годовом) – в детализированные, оперативные показатели.

После обоснования для предприятий-производителей потребительских товаров стратегия развития, которая заключается в расширении предприятием сегмента рынка путем долговременной реструктуризации, разрабатывается комплекс мероприятий по ее внедрению. Принимая во внимание то, что характеристика любого предприятия сферы производства потребительских товаров отличается набором альтернативных стратегий для достижения стратегической цели и порядком их ранжирования по приоритетности финансирования, можно выделить следующие этапы:

- этап долгосрочного планирования (стратегия развития предприятий-производителей потребительских товаров): формирование заданий среднесрочного планирования, оценка стратегических альтернатив, уточнение стратегических целей и заданий, ресурсного обеспечения, разработка функциональных стратегий, уточнение сроков реализации; ответственных за выполнение;

- этап среднесрочного планирования (один-два года): разработка целевых программ, среднесрочного плана; уточнение сроков реализации, ответственных за выполнение;

- этап годового планирования: разработка текущего плана, уточнение сроков реализации, ответственных за выполнение;



Рис. 1. Последовательность действий по реализации стратегии

- этап отчетности и контроля: разработка отчетности на всех уровнях по срокам выполнения, определение форм контроля, результатов контроля.

Исходя из комплекса работ и управленческих решений по реализации стратегии развития, рассчитанной на пять лет, определяются частные сроки ее выполнения. Последовательность и сроки реализации определяются требованием обеспечения эффективного функционирования предприятия на протяжении всего периода (рис. 2):

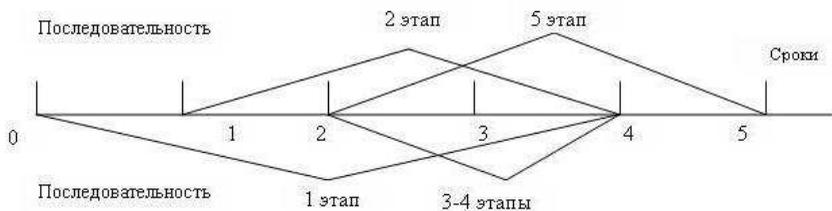


Рис. 2. Последовательность реализации стратегии предприятия

Значительную роль в осуществление программы играет кадровый потенциал предприятия. При достаточном ресурсном и финансовом потенциале, недостаточный уровень организационной культуры менеджеров может привести к невозможности успешной реализации идеи.

Организационная структура должна быть приведена к требованиям стратегии, для чего необходимы следующие составляющие: наличие стратега-лидера, приемлемой организационной структуры, навыков и профессионализма, которые формируют управленческую культуру, инструментов стратегического управления, системы привлечения, мотивации и поощрения кадрового потенциала.

Для средних и малых предпринимательских структур сферы производства потребительских товаров наиболее приемлемой является функциональная организационная структура, для крупных – линейно-функциональная структура.

Реализация стратегии предусматривает постоянный мониторинг результатов выполнения программы и гибкую систему ее корректировки в результате влияния внешних и внутренних факторов конкурентной среды.

Изменения программы действий имеют два уровня: первый – изменения в процессе реализации стратегии, не требующие принципиального пересмотра исходных пара-

метров, а ограничиваются введением других комбинаций в функциональных подсистемах предприятия; второй – при невозможности достижения поставленных стратегических целей принципиально пересматривается программа с качественно новым содержанием.

Наиболее значимыми индикаторами для принятия решения об изменениях в программе реализации стратегии являются:

– внешние условия и внутренние возможности предприятий-производителей потребительских товаров, необходимые для реализации конкурентных преимуществ в процессе достижения стратегических целей;

– влияние основных элементов системного окружения на принятие управленческого решения по корректировке программы в случае неблагоприятных или наоборот благоприятных рыночных условий для достижения стратегических целей;

Таким образом, успешное функционирование предприятия на рынке обеспечивается как разработкой стратегии развития, так и скоординированной программой действий функциональных подсистем предприятия, реализующих эту стратегию. Программа предполагает совместные действия и их координацию, а также соответствия программе организационной структуры, системы контроля, ресурсов и других функциональных направлений деятельности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абалкин, Л. Выбор стратегии и роль российских предпринимателей / Л. Абалкин // Проблемы теории и практики управления. 2003. №5. С. 8–12.

2. Кадыров, А. Стратегия повышения конкурентоспособности экономики Узбекистана / А. Кадыров // Проблемы теории и практики управления. 2005. №4. С. 51–56.

3. Карпов, А. Стратегия компании: от разработки до реализации / А. Карпов [Электронный ресурс]. режим доступа: <http://www.rosinvest.com/dir/public/125/167/>

4. Миколайчук, Н.С. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком регіонів / Н.С. Миколайчук, М.М. Миколайчук // Вісник економічної науки України. 2004. №1. С. 68–71.

5. Смотрич, Ж. Система реалізації маркетингової стратегії підприємства / Ж. Смотрич // Маркетинг в Україні. 2004. №6. С. 44–45.

6. Реализация стратегии [Электронный ресурс]. режим доступа: <http://www.inform.od.ua>

ABOUT THE PROGRAM APPROACH TO REALIZATION OF STRATEGY

Keywords: *strategy, the program, realization of strategy, the enterprise-manufacturers, of consumer goods, approach.*

Annotation. *questions of development of the program of realization of strategy of the enterprises-manufacturers of consumer goods, its content, and the order of variation and communication with programs of progress of branch at different levels of management are considered.*

ПАВЛОВА ВАЛЕНТИНА АНДРЕЕВНА – доктор экономических наук, профессор, Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля, Украина, г. Днепропетровск, (pavlova@duerp.edu).

ПАРМАКЛИ ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВИЧ – доктор экономических наук, профессор, Комратский государственный университет (Республика Молдова), (parmad741@mail.ru).

ОРЛОВА ВИКТОРИЯ НИКОЛАЕВНА – кандидат технических наук, доцент, Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля, Украина, г. Днепропетровск, (tkd@duerp.edu).

PAVLOVA VALENTINA ANDREEVNA – the doctor of economic sciences, the professor of Dnepropetrovsk University by Alfred Nobel, Ukraine, Dnepropetrovsk, (pavlova@duerp.edu).

PARMAKLI DMITRIY MIKHAILOVICH – the doctor of economic sciences, the professor of Komrat state University (Moldova Republic), (parmad741@mail.ru).

ORLOVA VIKTORIYA NIKOLAEVNA – the candidate of technical sciences, the docent of Dnepropetrovsk University by Alfred Nobel, Ukraine, Dnepropetrovsk, (tkd@duerp.edu).
