

© 2012 г.

**Матлуба Абдуллаева**

кандидат экономических наук

старший научный сотрудник Института экономики Академии наук

Республики Узбекистан

(e-mail: matluba77@yandex.ru)

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА УЗБЕКИСТАНА**

В статье рассматриваются методологические аспекты выбора и разработки стратегии развития для промышленных предприятий в условиях инновационного развития.

**Ключевые слова:** стратегия, инновационное развитие, промышленные предприятия, стратегическое планирование, мировой финансово-экономический кризис.

В целях обеспечения эффективной деятельности предприятий, формирования экономически устойчивого бизнеса в долгосрочном периоде необходима такая система, которая позволит осуществлять наращивание темпов развития хозяйствующих субъектов. Вместе с тем возникает необходимость в разработке методологии, позволяющей по-новому оценить взаимодействие предприятий и внешней среды. В этих условиях процесс разработки стратегии предприятия рассматривается как современный инструментарий развития, эффективное средство его модернизации и повышения конкурентоспособности.

Формирование стратегии представляет собой совокупность частных взаимоувязанных и взаимообусловленных элементов, объединенных единой глобальной целью – обеспечить и поддерживать высокий уровень конкурентного преимущества предприятия. Как и всякая система, стратегия подвержена влиянию определенных закономерностей, ей должны быть присущи такие характеристики, как целостность, интегративность, коммуникативность и др. Это означает, что наибольший эффект достигается в том случае, если все составляющие стратегии реализуются в условиях координации из единого центра; решения, принимаемые в рамках каждой из составляющих, увязаны по времени и ресурсам и не противоречат друг другу. При заданном уровне стратегических ресурсов предприятие обладает потенциальными возможностями достижения глобальной и локальных целей динамичного развития в конкурентной среде.

Как известно, процесс выбора стратегии должен базироваться на оценке стартовых условий функционирования и предвидения сценариев будущего поведения организации в рамках целей стратегии. Данный процесс может состоять из двух основных частей:

- исследование и формирование совокупности возможных стратегий в зависимости от реального состояния предприятия и от сценариев его будущего развития;

- выбор определенного вида стратегии.

Рассмотрим основные концептуальные этапы выбора стратегии, отмечая их основное содержание и ключевые позиции.

На первом этапе определяются типы возможных стратегий. Один из трех основных типов возможных стратегий: быстрого роста; стабильного развития; финансовой устойчивости.

На втором этапе производится анализ возможных стратегий. Здесь на основе сценариев будущего поведения организации и внешней среды, полученных в процессе моделирования, формируется набор возможных решений.

На третьем этапе осуществляется выбор стратегии развития организации. Из совокупности возможных решений отбирается наиболее приемлемое и уточняются его цели, средства и индикаторы.

Процесс выбора стратегии должен, по нашему мнению, подчиняться следующим основным принципам:

1. Стратегия согласуется с организацией (соответствует ее уставным целям и нормам; согласуется с общей стратегией предприятия в целом и ее отдельными компонентами; концентрируется на ключевых проблемах экономической деятельности);

2. Стратегия имеет внутреннюю согласованность своих структурных компонентов (является единством экономических целей, средств функциональных элементов и индикаторов степени их достижения; строится и реализуется на единой информационной базе, основу которой составляют данные бухгалтерского учета и отчетности);

3. Стратегия согласуется с внешней средой (с потенциалом изменения окружающей среды; основывается на законах как макроэкономики, так и микроэкономики);

Указанные основные группы принципов позволяют подойти к процессу формирования стратегии всесторонне и обоснованно. В общем случае основополагающим является принцип аналитического характера выбора стратегии.

Стратегия должна предусматривать возможность целенаправленного совершенствования отдельных функциональных блоков, элементов системы и любой ее совокупности.

Современная стратегия организации – это будущее видение организационной системы эффективных бизнес-стратегий, в рамках которых достигается системный синергетический эффект. При этом необходимо выделить три базовые возможности достижения системного эффекта:

- функциональная – достижение эффекта за счет того, что многие функциональные службы предприятия используют свою профессиональную компетенцию в тактике всех специализированных видов деятельности и по всем отдельным бизнес-линиям;

- стратегическая – достижение положительного эффекта за счет комплексности всех конкурентных стратегий предприятия на всех уровнях производства и управления;

- управленческая – достижение эффекта посредством особой системной компетенции менеджмента предприятия.

По факторам, определяющим устойчивость конкурентной позиции предприятия, может быть выбрана одна из следующих базовых стратегий:

1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках: при низких издержках предприятие способно противостоять ценовой войне конкурентов, повышению цен поставщиками; сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента; низкие издержки создают барьер для входа на рынок новых конкурентов и товаров-заменителей.

2. Стратегия дифференциации – ее основные составляющие: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид товара, послепродажный сервис и т.п. По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает взаимозаменяемость аналогичных товаров, усиливает приверженность покупателя марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.

3. Стратегия специализации – концентрация на нуждах одного сегмента покупателей, которая может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но в рамках одного сегмента.

В условиях рыночной экономики развитие предприятия может осуществляться в рамках таких стратегий, которые обеспечат ему получение прибыли, устойчивое финансовое положение, а также конкурентоспособность в относительно длительном периоде. Это во многом зависит от выбора типа стратегии и отражения ее в планах предприятия.

На выбор типа стратегии влияет множество факторов внешней и внутренней среды. Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого, и никогда выбор одинаковых стратегий не происходит в сходных ситуациях.

Вместе с тем привлекательность отрасли и уровень конкуренции являются существенными факторами, определяющими выбор типа страте-

гии предприятия. Оценка этих факторов влияет на выбор предприятия своей позиции на рынке, тип конкурентной борьбы. Если же предприятие решает, что его присутствие в отрасли становится менее привлекательным, то оно может избрать стратегию замораживания и изъять свои инвестиции, чтобы направить их в другую сферу.

При определении стратегии развития промышленных предприятий основной упор зачастую делается на перспективное планирование, представляющее основу стратегического управления. В действительности решающей составляющей управления является реализация перспективного плана. Однако способность реализовать стратегию для менеджера гораздо важнее, чем качество стратегии как таковой. Причины основных проблем, с которыми зачастую сталкиваются менеджеры при ее реализации, могут быть следующие:

1) уделяя большое внимание разработке и выбору текущей деятельности, руководители зачастую обходят вниманием многочисленный инструментарий, позволяющий оценить эффективность реализации этой стратегии;

2) внимание менеджеров акцентируется на инвестирование в материальные активы, в то время как нематериальные активы и такие факторы, как обслуживание клиентов, инновации, высококачественные и высокоэффективные технологии, информационные технологии и базы данных, способности, навыки, мотивация работников, имеют больше возможностей для создания ценностей;

3) незаинтересованность работников в достижении общих целей организации, т.е. нет отождествления собственных целей каждого работника и целей предприятия;

4) использование в основном централизованного командного стиля руководства, направленного на управление тактикой, а не стратегией;

5) ориентация на клиента вообще, а не на конкретного клиента.

Таким образом, предпосылками для эффективного выполнения стратегического плана служат прежде всего наличие соответствующей организационной культуры и структуры, позволяющей реализовать стратегию, высокий уровень внутренней сплоченности персонала, создание адекватных систем мотивирования и организации труда. Самый совершенный стратегический план может стать бесполезным, если он не связан с персоналом организации, который не вовлечен в осуществление стратегии.

На наш взгляд, эффективность деятельности любой компании зависит от разработанности четырех составных характеристик ее работы. К ним относятся: экономический, политический, организационный и инновационный аспекты. Поэтому анализ стратегии промышленного предприятия в условиях развития инновационной деятельности предполагается проводить по данным направлениям.

Для разработки перспектив инновационного развития промышленного предприятия необходимо решать следующие задачи:

- 1) установить соответствие стратегии предприятия организационной структуре, инфраструктуре и системе управления информацией;
- 2) определить типы инновационной политики, соответствующие основным целям и рыночным позициям предприятия;
- 3) оценить уровень инновационного развития предприятия и в соответствии с этим строить его стратегию;
- 4) выбрать оптимальную систему контроля за ходом реализации перспективных задач на предприятии.

На основе обобщения научной литературы можно предложить следующую последовательность разработки инновационной стратегии промышленных предприятий:

1. Определение миссии предприятия;
2. Определение целей;
3. Мониторинг внешней среды – выделение наиболее важных ее элементов и определение их показателей и критериев;
4. Анализ стратегической инновационной позиции предприятия – определение состояния деятельности на основе оценки инновационного потенциала и культуры;
5. Оценка функционального потенциала предприятия – определение стратегии противодействия или приспособления к внешней среде;
6. Формирование портфеля стратегий и перспективных альтернатив промышленных предприятий по инновационной деятельности;
7. Выбор стратегии предприятия с использованием матричного метода;
8. Разработка планов действий;
9. Проведение стратегических изменений;
10. Контроль за ходом реализации стратегии.

Предприятие, как правило, применяет несколько взаимосвязанных либо дополняющих друг друга стратегий. Портфель стратегий формируется в зависимости от поставленных целей развития предприятия, вытекающих из них инновационных задач, а также факторов, оказывающих влияние на инновационное развитие предприятия. Предварительно необходимо оценить уровень развития научно-технической деятельности.

Для выбора перспектив развития промышленного предприятия целесообразно воспользоваться матричным методом. По мнению Е. Макаровой<sup>1</sup>, для определения стратегии необходимо использовать данные об

---

<sup>1</sup> Макарова Е.Е. Исследования инновационного потенциала при разработке стратегии предприятия. Экономинфо. 2006. № 6. С. 22-25.

уровне инновационного развития, о перспективности отрасли. В табл. 1 представлены основные позиции матрицы и виды стратегий промышленного предприятия.

Таблица 1

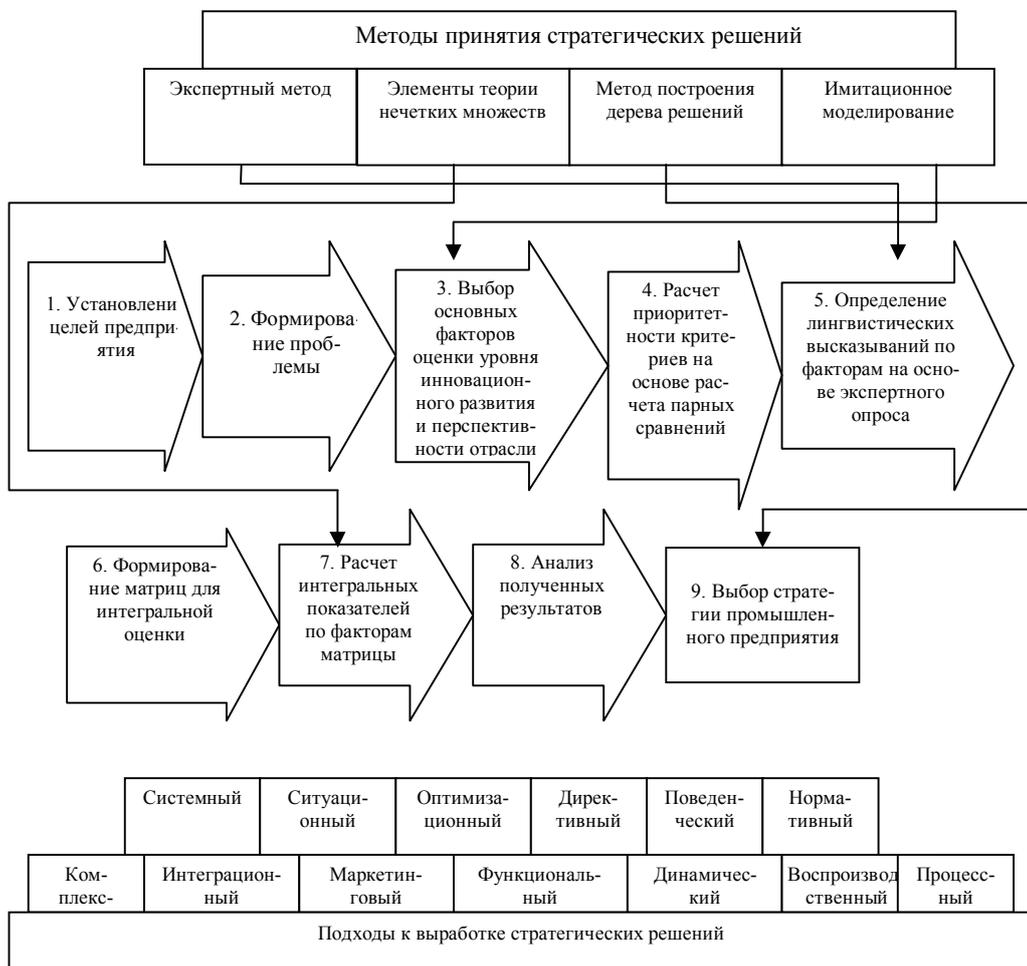
**Характеристика стратегий предприятия в зависимости от уровня инновационного развития и перспективности отрасли**

Уровни факторов по показателям		Возможные стратегии в зависимости от различных целей предприятий			
Уровень инновационного развития	Перспективность отрасли	Рост масштабов производства	Рост доли на рынке	Стабилизация положения на рынке	Освоение новых рынков
Высокий	Высокая	Стратегии опережающей наукоёмкости	Стратегии технологической связанности	Стратегии выжидания лидера; следования за рынком	Стратегии стадийного преодоления
		Исследовательского лидерства; рационального опережения	Параллельной разработки; исследовательского лидерства; опережающей наукоёмкости	Следование жизненному циклу; опережающей наукоёмкости	Исследовательского лидерства; опережающей наукоёмкости; радикального опережения
Высокий	Средняя	Стараться сохранить занимаемые позиции			
Высокий	Низкая	Поиски новых рынков			
Средний	Высокая	Инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций			
Средний	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью			
Средний	Низкая	Стратегия частичного свёртывания			
Низкий	Высокая	Стратегии продуктовой и процессной имитации; лицензирования; вертикального заимствования	Стратегии продуктовой и процессной имитации; лицензирования; вертикального заимствования	Стратегии сохранения технологической позиции; лицензирования; следования за рынком; технологической связанности	Стратегии лицензирования; технологической связанности; следования за рынком
Низкий	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство			
Низкий	Низкая	Свёртывание бизнеса			

На рис. 1 представлена модель стратегии промышленных предприятий в условиях развития инновационной деятельности.

Особенности разработанной модели заключаются в следующем:

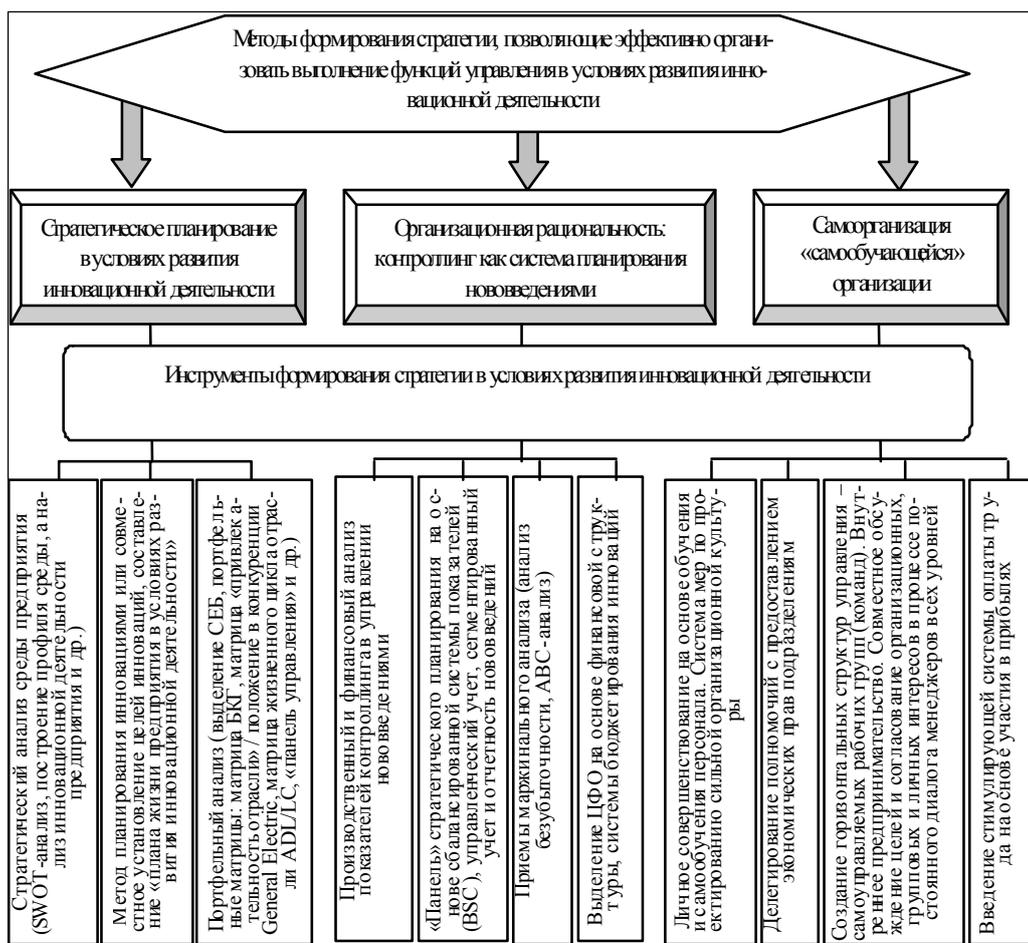
- элементы теории нечетких множеств используются в двух случаях: для оценки рангов критериев и для итогового выбора стратегии предприятия;
- используется матричный подход, в котором выбор перспектив предприятия зависит от поставленной цели.



**Рис. 1. Модель выбора стратегии промышленных предприятий в условиях развития инновационной деятельности**

На рис. 2 отражена классификация методов и инструментов формирования стратегии в условиях развития инновационной деятельности. Представленные методы ее формирования позволяют предприятиям и ор-

ганизациям адаптироваться и адекватно реагировать на внешние изменения (с помощью своих инструментов), помочь менеджерам выбрать метод (соответственно и набор инструментов), а также определить, где находится предприятие на данный момент в рамках текущей стратегии.



**Рис. 2. Классификация методов и инструментов формирования стратегии в условиях развития инновационной деятельности**

Металлургическая промышленность играет важную роль в формировании макроэкономических показателей Узбекистана. В то же время перед предприятиями отрасли все более остро встает вопрос об определении стратегии их развития, особенно в период мирового финансово-экономического кризиса и посткризисный период. Возрастает необходимость современных подходов к разработке перспективных направлений развития отечественных металлургических предприятий с целью обеспе-

чения эффективного использования имеющихся у них преимуществ и нейтрализации факторов, определяющих уязвимость функционирования отрасли.

В современных рыночных условиях необходимость составления стратегических планов на металлургических предприятиях определяется многими причинами. Основные из них – неопределенность будущего, риски, координирующая роль плана и оптимизация экологических последствий. Кроме того любое рассогласование деятельности требует финансовых затрат (прямых или косвенных) на его преодоление. Знание сильных и слабых сторон организации играет важную роль для объективного выбора первоочередных шагов по постановке и последовательности внедрения методов и инструментов формирования стратегии на конкретном предприятии.

Особенностями металлургии являются высокие капитало-, материало-, энергоемкость производств, географическое размещение в привязке к источникам сырьевых ресурсов или центрам металлопотребления. Наряду с этим для внешней среды металлургического предприятия (табл. 2) характерна высокая степень сложности и взаимосвязанности. Это требует комплексного анализа динамики значительного количества экономических, политических, социальных и прочих факторов. В то же время в силу объективных причин для внешней среды металлургического предприятия характерна менее высокая подвижность и более высокая определенность, чем для предприятий других отраслей экономики. Это позволяет в процессе разработки плана долгосрочного развития в большей степени опираться не на опыт, а на объективную информацию, и придает разработанной стратегии определенную стабильность, которая может подвергаться корректировкам, но не требует радикальных изменений. Согласно проведенной нами классификации особенностей можно определить показатели и критерии их оценки и использовать при разработке перспектив развития металлургического предприятия.

В условиях мирового финансово-экономического кризиса национальные предприятия вынуждены пересматривать свои позиции на рынке, добиваясь конкурентных преимуществ. Это невозможно сделать без четко сформулированной программы развития, которая предусматривает позиционирование предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В связи с этим в Республике Узбекистан разработана Антикризисная программа на 2009–2012 годы, которая состоит из комплекса мероприятий, направленных на решение основных задач. Одной из задач данной программы является сохранение высоких темпов экономического

роста, поддержка отечественных производителей путем стимулирования спроса на внутреннем рынке.

Таблица 2

**Особенности стратегического планирования национальных металлургических предприятий**

Наименование факторов	Определение	Особенности
Государственное регулирование	Совокупность централизованного административного влияния на экономическую деятельность предприятий и рыночного механизма регулирования посредством формирования нормативно-законодательной базы	В Узбекистане государственное регулирование металлургических предприятий происходит прямолинейно. Осуществление госзаказа, а также тенденция регулирования рыночных отношений скажется на металлургических предприятиях через оживление экономики в целом благодаря сокращению барьеров для частного предпринимательства
Политико-правовые факторы	Факторы, способные оказывать воздействие на эффективность функционирования предприятий в результате установления международных и внутригосударственных законодательных и правовых норм, регламентируемых правовыми актами	Во всех странах мира черная металлургия рассматривается как национальное достояние, требующее защиты от внешней конкуренции. Если мировая экономика столкнется с рецессией, это приведет к росту протекционистских настроений как в развитых, так и в развивающихся странах, и к более активным мерам против импорта стали из третьих стран, в том числе из Узбекистана
Экономические факторы	Факторы, отражающие состояние узбекской и мировой экономики, обусловленные категориями рыночных отношений; спрос и предложение, конкуренция, тенденции развития других отраслей	Требуется анализ тенденции развития экономических факторов в глобальном масштабе. Это связано с высокой степенью взаимосвязанности факторов внешней среды, обуславливающих возможность существенного косвенного воздействия внешнего экономического фактора на их развитие

*Источник:* составлено автором

В настоящее время накоплен значительный объем методических средств и инструментов, используемых предприятиями для стратегического планирования. При всем многообразии обстоятельств существуют унифицированные процедуры в разработке стратегии, применяемые для различных субъектов хозяйствования. Мировой опыт свидетельствует, что важнейшим средством повышения эффективности, результативности любого вида деятельности или продукта этой деятельности является его стандартизация. Не отрицая необходимости учета конкретных обстоя-

тельств, специфичных для каждого объекта, целесообразно стандартизировать эти унифицированные процедуры. По мнению Д. Даниленко<sup>1</sup>, использование их при разработке стратегии позволит повысить эффективность перспективного планирования на металлургических предприятиях.

Существующие методики стратегического планирования не предполагают четкого деления на отдельные уровни, выделение которых возникает лишь на этапе распределения ресурсов. Для успешной работы металлургического предприятия, по мнению Д. Даниленко, целесообразно использовать унифицированные (стандартные) процедуры к определению набора показателей и критериев их оценки для каждого уровня управления предприятиями (корпоративного, бизнес и функционального).

На корпоративном уровне стратегия связана с видами бизнеса предприятия в целом, второй – бизнес-уровень – относится к стратегии конкуренции. Принимая во внимание, что оценка перспектив на корпоративном уровне включает решения об организации в целом, конкурентная стратегия относится к части внутри целого. Третий уровень стратегии – функциональный, который связан с тем, как разные подразделения предприятия – маркетинговый, финансовый, производственный отделы вносят вклад в первые два уровня, в повышение конкурентоспособности организации. Конкурентная стратегия может зависеть от решений о вхождении на рынок, о цене предлагаемой продукции, о схемах финансирования, о рабочей силе и о привлечении инвестиций.

На уровне функциональной стратегии менеджеры, как правило, не сталкиваются напрямую со сложными проблемами. Данный уровень требует стабильности работы капиталоемкого производственного оборудования, однако, когда ради обеспечения этой стабильности теряется гибкость и управляемость, то изменению подлежат именно сами функциональные системы, а не поставленные цели и задачи.

Данный подход к стандартизации процедур по этапам стратегического планирования для каждого уровня управления металлургического предприятия представлен в табл. 3.

Использование на предприятиях черной металлургии единых для всех структурных единиц (корпоративный, бизнес и функциональный уровни) стандартов процесса стратегического планирования позволит повысить эффективность принимаемых решений и станет одним из важных инструментов в оказании практической помощи специалистам при разработке перспективных направлений развития.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Даниленко Д.Н. Методологические подходы к оценке привлекательности международных рынков региональных производителей металлопродукции. «Региональная экономика: теория и практика», № 10(49), М.: 2007.

Таблица 3

**Стандартизация процедур по этапам стратегического планирования  
металлургического предприятия**

Уровень управления	Процесс стратегического планирования	
	Этапы	Стандартные процедуры
Корпоративный уровень	Миссия	Разработка миссии и генеральной цели
	Анализ внешней среды	<ol style="list-style-type: none"> <li>Макроэкономический анализ.</li> <li>Анализ географического положения и базовых отраслей экономики: <ul style="list-style-type: none"> <li>Динамика ВВП рассматриваемых рынков;</li> <li>Промышленное производство рассматриваемых рынков;</li> <li>Финансовые рынки и курсы валют;</li> <li>Протекционизм в отношении черной металлургии на рассматриваемых рынках;</li> <li>ВВП;</li> <li>Промышленное производство;</li> <li>Инвестиционный климат;</li> <li>Динамика основных металлопотребляющих отраслей;</li> <li>Финансы, устойчивость банковской системы, инфляция, процентные ставки, курс сума;</li> </ul> </li> <li>Стратегический маркетинг: <ul style="list-style-type: none"> <li>Продукты (услуги);</li> <li>Сырье и материалы;</li> <li>Электроэнергия и энергоносители;</li> <li>Транспорт;</li> <li>Рабочая сила.</li> </ul> </li> <li>Бизнес сегментация и основа конкурентоспособности</li> </ol>
	Анализ внутренней среды	<ol style="list-style-type: none"> <li>Стратегическая позиция металлургического предприятия: <ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT-анализ;</li> <li>Определение основных целей предприятия.</li> </ul> </li> <li>Интеграционная стратегия внутреннего развития.</li> <li>Корпоративная философия</li> </ol>
	Этап стратегического выбора на корпоративном уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>Определение возможных стратегических альтернатив.</li> <li>Оценка и выбор стратегических альтернатив.</li> </ol>
Этап внедрения стратегии на корпоративном уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>Изменение управленческой инфраструктуры.</li> <li>Кадровое обеспечение для внедрения стратегии.</li> </ol>	

Уровень управления	Процесс стратегического планирования	
	Этапы	Стандартные процедуры
Бизнес-уровень	Цель бизнеса для выполнения миссии корпорации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукты, рынки, география поставок.</li> <li>2. Идентификация уникальной конкурентной позиции.</li> </ol>
	Анализ внешней среды бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индустриальный анализ.</li> <li>2. Анализ внешних критических факторов, определяющих привлекательность отрасли.</li> <li>3. Анализ стратегических групп.</li> <li>4. Финансовый анализ.</li> <li>5. Определение основных возможностей и угроз.</li> </ol>
	Анализ ресурсов на бизнес-уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ цепи создания стоимости.</li> <li>2. Идентификация критических факторов успеха, влияющих на конкурентную позицию предприятия.</li> <li>3. Сравнительный анализ деятельности предприятия.</li> </ol>
	Этап стратегического выбора на бизнес-уровне	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение возможных стратегических альтернатив.</li> <li>2. Оценка и выбор стратегических альтернатив.</li> </ol>
	Внедрение бизнес-стратегии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разложение стратегии на внутренние подразделения.</li> <li>2. Разработка контрольных заданий.</li> </ol>