

УДК 333.338

АБДУЛЛАЕВА М. Н.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОЗИЦИИ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УЗБЕКИСТАНА

В статье подчеркнута необходимость в разработке теории, позволяющей по-новому посмотреть на проблему взаимодействия предприятий и внешней среды. В этих условиях процесс разработки стратегии промышленного предприятия рассматривается как современный инструмент развития, эффективное средство преобразований, изменений и адаптации, и повышения его конкурентоспособности. Указаны современные подходы к разработке перспективных направлений развития для отечественных металлургических предприятий, работающих в условиях развивающихся мировых глобализационных процессов, нестабильной конкурентной среды с целью обеспечения эффективного использования имеющихся у них преимуществ и нейтрализации факторов, определяющих уязвимость функционирования отрасли.

Ключевые слова: промышленное предприятие, национальное хозяйство, экономическая ситуация, реализация инвестиций, стратегическое развитие, производственный потенциал.

Постановка проблемы. В целях обеспечения эффективной деятельности промышленных предприятий, формирования экономически устойчивого бизнеса в долгосрочном периоде необходима такая система, которая позволит осуществлять наращивание темпов развития хозяйствующих субъектов. Возникает необходимость в разработке теории, позволяющей по-новому посмотреть на проблему взаимодействия предприятий и внешней среды. В этих условиях процесс разработки стратегии промышленного предприятия рассматривается как современный инструмент развития, эффективное средство преобразований, изменений и адаптации, и повышения его конкурентоспособности.

Металлургическая промышленность играет важную роль в формировании макроэкономических показателей страны. В то же время перед предприятиями отрасли все более остро встает вопрос об определении стратегии их развития, особенно в период продолжающегося мирового финансово-экономического кризиса.

Развитие черной металлургии как базовой отрасли реального сектора экономики относится к приоритетным задачам структурной перестройки национальной экономики. В настоящее время производство высококачественной конкурентоспособной металлопродукции и обеспечение устойчивого уровня функционирования предприятий практически невозможно без

значительных инвестиций в создание новых мощностей. Как отметил в своем докладе Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов: «В соответствии с принятой Программой первоочередных мер по расширению объемов производства и освоению выпуска новых видов конкурентоспособной продукции предусматривается в 2012-2016 годах реализация более 270 инвестиционных проектов расчетной стоимостью 6,2 миллиарда долларов, а также отраслевых программ модернизации, технического и технологического перевооружения производства» [1].

В связи с этим возрастает необходимость современных подходов к разработке перспективных направлений развития для отечественных металлургических предприятий, работающих в условиях развивающихся мировых глобализационных процессов, нестабильной конкурентной среды с целью обеспечения эффективного использования имеющихся у них преимуществ и нейтрализации факторов, определяющих уязвимость функционирования отрасли.

Анализ последних исследований и публикаций. При осуществлении стратегии промышленного предприятия зачастую основной упор делается на перспективное планирование, представляющее существенную 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 эффективной деятельности, руководители обходят вниманием многочисленный арсенал инструментов, позволяющих оценить эффективность этой стратегии;

2) внимание менеджеров было акцентировано 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 служит, прежде всего, наличие соответствующей организационной культуры и структуры, позволяющих 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.

Цель статьи – проанализировать стратегические позиции дальнейшего развития промышленных предприятий Узбекистана.

Изложение основного материала исследования. Эффективность деятельности любого предприятия 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 развития промышленного предприятия при инновационной деятельности необходимо решать следующие задачи:

1) установить соответствие стратегии предприятия организационной структуре, инфраструктуре и системе управления информацией;

2) определить типы инновационной политики, наиболее соответствующие основным целям и рыночным позициям предприятия;

3) определить 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 стратегии промышленных предприятий по инновационной деятельности:

1. Определение миссии предприятия;

2. Определение целей;

3. Мониторинг внешней среды – выделение наиболее важных ее элементов и определение их показателей, критериев;

4. Оценка стратегической инновационной позиции предприятия – определение состояния деятельности на основе оценки инновационного потенциала и культуры;

5. Анализ 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 выполнения стратегии.

Предприятие, как правило, применяет несколько взаимосвязанных либо дополняющих друг друга стратегий менеджмента. Портфель стратегий формируется в зависимости от поставленных целей развития предприятия, вытекающих из них инновационных задач, а также факторов, оказывающих влияние на инновационное раз-

витие предприятия. Предварительно необходимо оценить уровень развития научно-технической деятельности.

Для выбора перспектив развития промышленного предприятия целесообразно воспользоваться матричным методом. По мнению Макаровой Е.Е. [2, с. 22-25], для определения стратегии необходимо использовать данные об уровне инновационного развития, о перспективности отрасли. В результате реализации предложенной Макаровой Е.Е. методики стратегия при инновационной деятельности должна принять следующий вид [3] (рис. 1)



Рис. 1. Элементы стратегии промышленного предприятия в условиях развития инновационной деятельности

Источник: разработано автором

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.

Особенностями металлургии являются высокие капитало-, материало-, энергоёмкость производств, географическое размещение в привязке к источникам сырьевых ресурсов или центрам металлопотребления.

Наряду с этим для внешней среды металлургического предприятия (табл. 1) характерна высокая степень сложности и взаимосвязанности. Это требует, анализа динамики значительного количества экономических, политических, социальных и прочих факторов, а также рассмотрения этой динамики комплексно, во взаимодействии различных 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 многих других отраслей экономики. Данное явление позволяет в про-

цессе 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 требовать радикальных изменений.

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.

Т а б л и ц а 1

Особенности стратегического планирования национальной 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
Экономические факторы	Факторы, отражающие состояние узбекской и мировой экономики, обусловленное 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: разработано автором

Мировой опыт свидетельствует, что важнейшим средством повышения эффективности, результативности любого вида деятельности или продукта этой деятельности является его стандартизация. Не отрицая необходимости учета конкретных обстоятельств, специфичных для каждого объекта, по мнению ученого экономиста

Даниленко Д. Н. [4, с. 41], целесообразно стандартизировать эти унифицированные процедуры. По его мнению, 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. В условиях финансово-экономического кризиса для эффективного функционирования металлургического предприятия, по мнению Даниленко Д.Н. Даниленко [4, с. 17], 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 относится к стратегии конкуренции.

Принимая во внимание то, 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.

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.

Для того, чтобы выбрать наиболее эффективную стратегию, необходимо проведение сравнительного анализа с целью определения реального потенциала возможностей предприятия, позволяющего поставить четкие цели и задачи соответствующим подразделениям.

Анализ внешней среды представляет собой процесс определения критически важных элементов, которые могут оказать влияние на способности предприятия в достижении своих целей. На каждой стадии анализа внешней среды используются различные инструменты стратегического планирования.

Результатом выполнения анализа внешней среды является перечень факторов, степень их воздействия на различные аспекты деятельности предприятия и разработка системы возможных корректирующих действий менеджмента, направленных на усиление его конкурентных позиций.

Анализ внутренней среды проводится в целях выявления сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, определения наиболее значимых для развития внутренних факторов и осуществляется с такой степенью детализации, которая необходима для достижения поставленных целей. Объекты анализа по элементам внутренней среды металлургического предприятия представлены в табл. 2.

Каждый из элементов имеет свою структуру и включает набор ключевых процессов. Состояние этих элементов определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

Для оценки того, является ли фактор сильной или слабой стороной предприятия по отношению к конкурентам, вводится критерий, по которому определяются достоинства или недостатки в его деятельности.

В качестве такого критерия, в зависимости от анализируемого фактора, используются: соответствующие показатели сопоставимого предприятия конкурента или средние показатели по отрасли.

Т а б л и ц а 2

Объекты анализа элементов внутренней среды металлургического предприятия

Элементы внутренней среды	Цели анализа	Объекты анализа
Система управления	Оценка степени соответствия существующей организационной структуры и применяемых методов управления, возможности достижения стратегических целей предприятия, соответствия современным требованиям к организации управления, а также способности действующей системы управления эффективно решать возникающие проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • структура аппарата управления, нормы управляемости и функционального распределения полномочий и ответственности по уровням управления; • трудоемкость работ в подразделениях аппарата управления, взаимосвязи между основными звеньями структуры; • деятельность отдельных подсистем и структурных подразделений; • вертикальные и горизонтальные связи и информационные потоки; • механизм принятия решений
Финансы	Оценка степени соответствия существующего финансово-хозяйственного состояния и проводимой финансовой политики предприятия возможности достижения стратегических целей	<ul style="list-style-type: none"> • финансовая политика предприятия; • результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия
Производство	Оценка степени соответствия существующего производства, используемых технологий возможности достижения стратегических целей предприятия, соответствия современным требованиям к организации производственного процесса	<ul style="list-style-type: none"> • уровень соответствия производственных мощностей конкурентным требованиям; • уровень технологичности и эффективности производства; • возможности для расширения производственной базы; • уровень конкурентоспособности, качество выпускаемой продукции; • наличие производственных мощностей, достаточных для выполнения текущей и перспективной производственной программы
НИОКР	Оценка степени соответствия элемента «НИОКР» стратегии развития и его вклада в повышение конкурентоспособности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • современное состояние; • инновационный потенциал
Маркетинг и сбыт	Оценка степени соответствия проводимой предприятием маркетинговой и сбытовой политики и маркетингового потенциала возможности достижения стратегических целей	<ul style="list-style-type: none"> • маркетинговая и сбытовая политика; • современное состояние предприятия с позиции маркетинга
Логистика	Оценка степени соответствия элемента «Логистика» стратегии развития и его вклада в повышение конкурентоспособности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • качество; • эффективность; • синергия
Персонал	Оценка степени соответствия возможности достижения стратегических целей предприятия, выявление направлений ликвидации узких мест	<ul style="list-style-type: none"> • качество персонала; • затраты на персонал; • численность персонала

Источник: разработано автором





Для создания целостности наблюдаемой картины результаты анализа элементов с необходимой степенью детализации заносятся в сводную таблицу, где оценивается эффективность и важность каждого элемента.

Элементом критерием эффективности экономического механизма стратегического планирования является способность предприятия:

1. Гибко реагировать на изменения, происходящие на рынках, а именно:

- распознавать важность проблемы (центр тяжести управления должен быть смещен в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать их невозможно);

- разрабатывать механизм решения проблем.

2. Поддерживать соответствие между внешней средой и уровнем развития предприятия путем:

- реализации продукции, пользующейся спросом (по техническим, ценовым, экологическим и др. параметрам);

- удовлетворения ожиданий акционеров результатами финансовой деятельности.

Выводы и направления дальнейших исследований. Результаты проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности используются руководством для определения зон: требующих немедленного внимания, которые могут подождать и на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды.

На этапе разработки перспективного развития принимаются решения о зависимости от ее сильных и слабых сторон, а также от возможностей и опасностей, при анализе. Кроме того, при рассмотрении будущих альтернатив развития стратегий необходимо учитывать реалии осуществления стратегии, значительно ограничивающие возможности ее выбора.

Сущность этапа стратегического выбора заключается в перераспределении ресурсов предприятия в зависимости от привлекательности целевых рынков на основе «портфельного анализа».

Реализация стратегического плана осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы его реализации. Основными составляющими успешной реализации стратегического плана являются: перспективные цели и планы, которые доводятся до работников для понимания ими того, к чему стремится организация; руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации ресурсов, формирует план осуществления перспектив в виде целевых установок; в процессе реализации стратегического плана каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Литература

1. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год. «2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины» / Народное слово от 20 янв. 2012г.

2. Макарова Е. Е. Исследования инновационного потенциала при разработке стратегии предприятия / Е. Е. Макарова // Экономинфо. – 2006. - № 6. – С. 22 – 25.

3. Даниленко Д. Н. Методологические подходы к оценке привлекательности международных рынков региональных производителей металлопродукции / Д. Н. Даниленко // Региональная экономика: теория и практика. – № 10(49), 2007 – С. 45 – 49.

4. Даниленко Д. Н. Стратегическое планирование – основа развития рыночной экономики / Д. Н. Даниленко // Вопросы формирования и эффективного функционирования рыночной системы: Вып. 5, Магнитогорск: МГТУ. – 2003. – С. 17 – 21.

References

1. Doklad Prezidenta Respubliki Uzbekistan Islama Karimova na zasedanii Kabineta Ministrov, posvyashchennom osnovnym ito-

gam 2011 goda i prioritetaм sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya na 2012 god. «2012 god stanet godom podnyatiya na novyy uroven' razvitiya nashey Rodiny» / Narodnoye slovo ot 20 yanv. 2012g.

2. Makarova Ye. Ye. Issledovaniya inovatsionnogo potentsiala pri razrabotke strategii predpriyatiya / Ye. Ye. Makarova // Ekonominfo. – 2006. - № 6. – S. 22 – 25.

3. Danilenko D. N. Metodologicheskiye podkhody k otsenke privilekatel'nosti

mezhdunarodnykh rynkov regional'nykh proizvoditeley metalloproduksii / D. N. Danilenko // Regi-onal'naya ekonomika: teoriya i praktika. – № 10(49), 2007 – S. 45 – 49.

4. Danilenko D. N. Strategii-cheskoye planirovaniye – osnova razvitiya rynochnoy ekonomiki / D. N. Danilenko // Voprosy formirovaniya i effektivnogo funktsionirovaniya rynochnoy sistemy: Vyp. 5, Magnitogorsk: MGTU. – 2003. – S. 17 – 21.

Абдуллаева М. Н.

Стратегічні позиції подальшого розвитку промислових підприємств Узбекистану

У статті підкреслено необхідність в розробці теорії, що дозволяє по-новому подивитися на проблему взаємодії підприємств і зовнішнього середовища. У цих умовах процес розробки стратегії промислового підприємства розглядається як сучасний інструмент розвитку, ефективний засіб перетворень, змін та адаптації, і підвищення його конкурентоспроможності. Вказані сучасні підходи до розробки перспективних напрямків розвитку для вітчизняних металургійних підприємств, що працюють в умовах, що розвиваються світових глобалізаційних процесів, нестабільною конкурентного середовища з метою забезпечення ефективного використання наявних у них переваг і нейтралізації факторів, що визначають уразливість функціонування галузі.

Ключові слова: промислове підприємство, національне господарство, економічна ситуація, реалізація інвестицій, стратегічний розвиток, виробничий потенціал.

Abdullaeva M.

Strategic position in further development of industrial enterprises in Uzbekistan

The article highlighted the need to develop a theory provides a new look at the problem of interaction between enterprises and the environment. In these circumstances, the process of developing the strategy of industrial enterprise is seen as a modern tool of development, effective means of transformation, change and adaptation, and increasing its competitiveness. Shown modern approaches to the development of promising directions of development for the domestic steel enterprises operating in a developing world globalization processes, unstable competitive environment to ensure the effective use of their advantages and neutralize the factors that determine the vulnerability of the functioning of the industry.

Keywords: industrial enterprise, national economy, the economic situation, the implementation of investments, strategic development, production capacity.

Рецензент: Павлов К. В. – доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе Ижевского института управления, заведующий кафедрой «Экономика» Камского института гуманитарных и инженерных технологий, г. Ижевск, Российская Федерация.

Reviewer: Pavlov K. – Professor, Ph.D. of Economics, vice-rector of sciences Izhevsk of institute of management, head of Economy Department Kamsky institute of humanitarian and engineering technologies, Izhevsk, Russian Federation.

e-mail: kvp_ruk@mail.ru

Статья подана
24.05.2015 г.

