

Путятина Людмила Михайловна

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-4962-0342

e-mail: putyatinal@gmail.com

Арсеньева Наталья Валерьевна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-4980-5972

e-mail: natars2002@yandex.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ВЫХОДЕ ИЗ КРИЗИСА

Аннотация. Рассмотрена важная социально-экономическая проблема разработки стратегического плана восстановления и дальнейшего развития предприятий машиностроения после вынужденного кризиса. Подробно проанализированы основные этапы разработки стратегии предприятия в условиях кризиса, которые требуют: исследования влияния сложившейся ситуации на деятельность предприятия; определения условий и времени восстановления работы до уровня до начала кризиса; корректировки планов развития предприятия, принятых до сложившихся обстоятельств; установления первоочередных и приоритетных направлений стратегии предприятия с учетом всех сложившихся факторов и перспективных задач. Подчеркнута необходимость ретроспективного анализа финансово-хозяйственной деятельности для определения экономического потенциала, финансового положения, изменения рыночной конъюнктуры, а также макроэкономических особенностей внешней среды. Внимание акцентировано на обосновании горизонта планирования. Рассмотрена стратегия выбора генеральной цели развития предприятия, а также совокупности локальных целей, позволяющих последовательно приближаться к основной цели наиболее эффективным способом. Отмечена важность этапов проверки соответствия локальных целей общей экономической стратегии предприятия, а также использования стратегических альтернатив и обоснования стратегического выбора на их основе.

Ключевые слова: кризис, стратегия, стратегическое планирование, стратегия развития, генеральная цель, локальные цели, финансово-экономические ограничения, стратегические альтернативы, обоснование выбора

Для цитирования: Путятин Л.М., Арсеньев Н.В. Методические аспекты разработки стратегии машиностроительных предприятий при выходе из кризиса // Вестник университета. 2021. № 3. С. 59–65.

Ludmila M. Putyatina

Dr. Sci. (Econ.), Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-4962-0342

e-mail: putyatinal@gmail.com

Natalia V. Arsenieva

Cand. Sci. (Econ.), Moscow Aviation Institute (national research university), Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-4980-5972

e-mail: natars2002@yandex.ru

METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN THE RECOVERY FROM THE CRISIS

Abstract. The article considers an important socio-economic problem of developing a strategic plan for the recovery and further development of machine-building enterprises after the forced crisis. The paper analyses in detail the main stages of the development strategy of the company in the circumstances that require: analysis of the impact of the crisis on the activity of the enterprise; determine the conditions and time for restoration of to the levels before the crisis; the necessity of amending previously adopted development plans accepted prior to the circumstances; establishing the primary and priority directions of the enterprise's strategy, taking into account all the existing factors and future tasks. The authors emphasize the need for a retrospective analysis of financial and economic activities to determine the state of economic potential, financial situation, changes in market conditions, as well as the macroeconomic characteristics of the external environment. The study focuses attention on the justification of the planning horizon. The paper considers the strategy of choosing the general goal of the enterprise development, as well as a set of local goals that allow you consistently approaching the main goal in the most effective way. The authors note the importance of the stages of checking the compliance of local goals with the overall economic strategy of the enterprise, as well as the use of strategic alternatives and the justification of the strategic choice based on them.

Keywords: crisis, strategy, strategic planning, development strategy, general goal, local goals, financial and economic constraints, strategic alternatives, justification of choice

For citation: Putyatina L.M., Arsenieva N.V. (2021) Methodological aspects of the development of the strategy of machine-building enterprises in the recovery from the crisis. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 59–65. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-59-65



Введение

Вынужденное торможение деятельности предприятий в посткризисный период приводит к необходимости корректировки ранее выработанных стратегических направлений развития. Предприятия теряют часть финансовых ресурсов вследствие невыполнения текущих производственных планов в полном объеме. Часть инновационных планов приостанавливается. Трудности возникают и с инвесторами. В связи со множеством проблем, возникающих в рассматриваемый период, предприятия вынуждены разрабатывать новые или скорректированные стратегические планы, которые учитывали бы реальные перспективы финансирования, технические возможности развития, уровень обеспеченности экономическими ресурсами и конъюнктурные изменения в рамках специализации предприятия. Возврат к докризисному уровню у всех предприятий имеет свои ограничения и перспективы, зависящие от уровня накопленных финансовых ресурсов и рыночной устойчивости предприятия. В связи с этим обоснование разработки и корректировки стратегических планов предприятий является важной составляющей их плановой деятельности в перспективе.

Существующие подходы к стратегическому управлению в условиях кризиса

Анализ отечественной и зарубежной литературы по теме исследования показал, что подходы авторов к разработке и реализации стратегии в условиях кризиса являются достаточно неоднородными. В зависимости от специфики предприятия и глубины кризиса, целесообразно использовать разные методы и мероприятия. Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960–1970-х гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Существует несколько подходов к разработке стратегии развития организации.

Первый подход основан на схожести мнений таких авторов А. Шохова, Э. А. Уткина, Э. М. Короткова, согласно которым стратегия развития представляет собой совокупность ориентиров, определяющих направление развития фирмы, а также составляющих деятельности субъекта: условия, ресурсы, цели, мотивы, результаты, процедуры, инструменты [7].

Второй подход базируется на общности взглядов В. С. Каткало, А. П. Градова, М. И. Круглова и определяет стратегию развития как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод [8].

Каждый из этих подходов имеет свои плюсы и минусы, но разработка стратегии по преодолению кризиса для машиностроительных предприятий имеет свои особенности.

Этапы восстановления и развития предприятий в посткризисных условиях

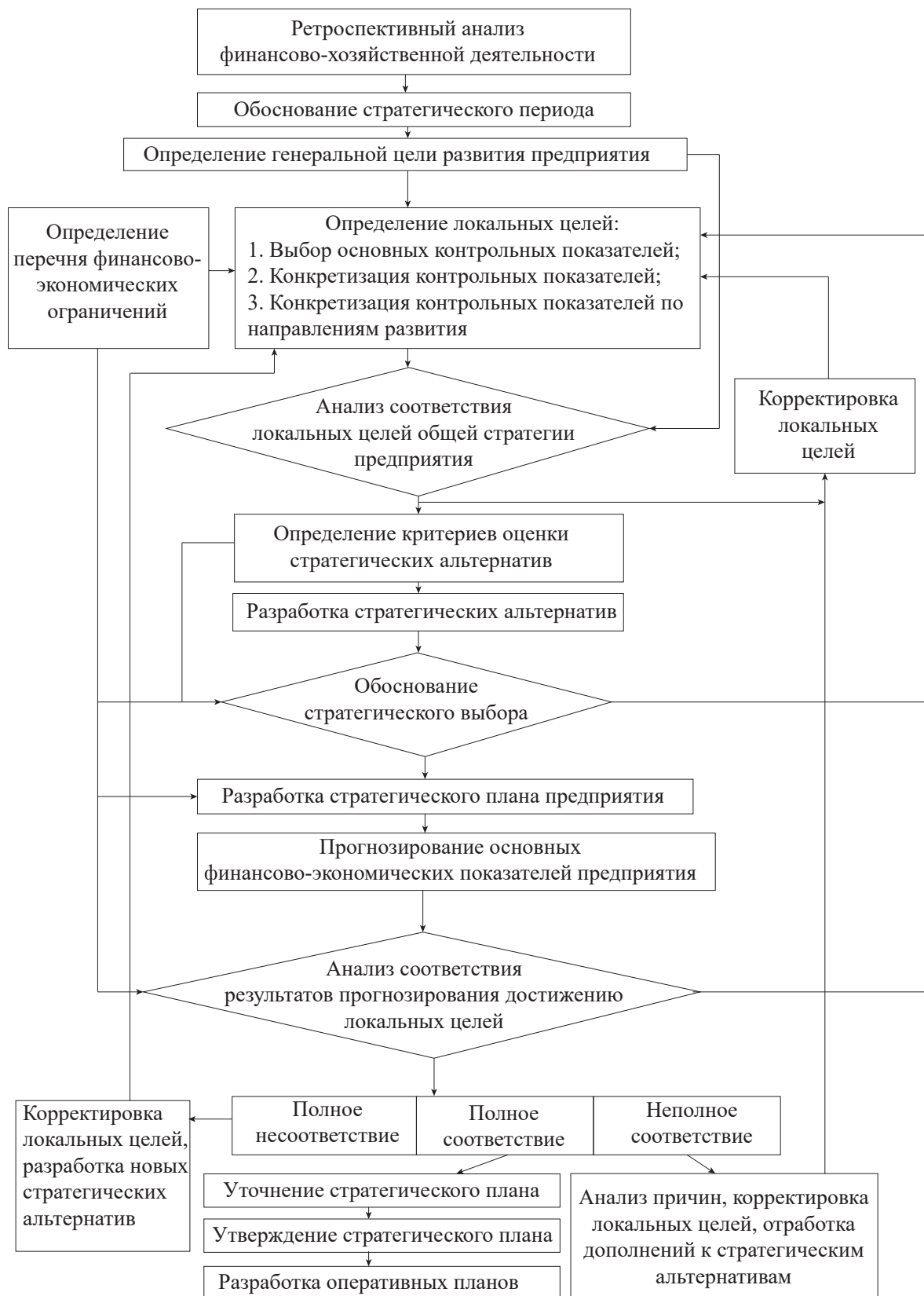
В условиях восстановления работы машиностроительных предприятий после вынужденной полной или частичной остановки деятельности необходимо разработать или скорректировать стратегические планы на предстоящую перспективу [1]. Теория стратегического планирования предусматривает несколько этапов такой работы. В укрупненном виде алгоритм разработки стратегических планов предприятия показан на рис. 1.

I этап. Ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности, который в настоящее время позволяет оценить возможности предприятия и достигнутые им результаты в докризисном периоде, а также выявить основные предпосылки разработки его стратегии с учетом определенных потерь времени и средств [8]. Этот анализ разделяется на три основные составляющие:

- состояние экономического потенциала предприятия, то есть ресурсы и резервы (потребности и возможности);
- финансовое положение, то есть возможность самофинансирования развития, сокращения инвестиционных средств, кредитоспособность на предстоящую перспективу;
- изменение конъюнктуры рынка выпускаемой продукции по всем видам товаров с точки зрения ранжирования выполнения заказов на перспективу.

На этом же этапе проводится анализ и прогнозирование развития внешней экономической среды. Этот анализ дает возможность учесть: возможные изменения рыночной конъюнктуры и отраслевой ориентации

предприятий; развитие макроэкономических процессов (уровень инфляции, занятость, уровень государственной помощи и поддержки, необходимый уровень оплаты труда, компенсационные программы и т. д.); изменения в налоговой, таможенной и других системах.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Укрупненный алгоритм разработки стратегических планов предприятия в современных условиях

II этап. Определение горизонта разработки стратегии в сложных условиях (определение стратегического периода).

Обосновать период времени для разработки стратегии достаточно сложно, поскольку объективно существует высокий уровень неопределенности развития макроэкономических процессов [3]. Кроме того, положение каждого предприятия в значительной степени определяется его состоянием, который конкретизируется на первом этапе и является точкой отсчета при построении стратегии.

Первоочередной задачей стратегии предприятия в сложившихся условиях является достижение определенной стабильности в области:

- номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции и первоочередных работ;
- финансовой устойчивости и необходимого уровня платежеспособности;
- производственной мобильности и рационального использования действующих производственных мощностей;
- сложившихся производственных возможностей по отдельным видам продукции и выполняемых работ, которые можно использовать и развивать;
- рыночной конъюнктуры всех видов продукции и ее изменении по отдельным рынкам и заказчикам и рыночной устойчивости самого предприятия.

В связи со сложившимися обстоятельствами в первом приближении целесообразно рассматривать планирование стратегического развития предприятия на 1–3 года с последующим горизонтом планирования на 5 лет [7].

III этап. Формулирование основной (генеральной) цели развития предприятия на определенную ранее перспективу. В этом случае могут использоваться следующие целевые направления:

- полное или частичное восстановление докризисных показателей предприятия;
- последовательный рост прибыли с учетом сбалансированности восстановления всех перспективных направлений деятельности предприятия;
- приоритетное инновационное обновление товарного ассортимента предприятия, технологий, методов реализации продукции с учетом потребностей развития рыночной конъюнктуры и т. д.;
- последовательная диверсификация производства отраслевой продукции, а также товаров народного потребления и многие другие.

IV этап. Формулирование определенных локальных целей, которые в той или иной степени определяют последовательное достижение генеральной цели предприятия. Формулирование локальных целей может осуществляться:

- в общеэкономическом аспекте развития, например, достичь максимальной прибыли к концу восстановительного стратегического периода;
- в конкретизированном варианте, отражающем рост (прирост) прогнозируемых экономических показателей на конец стратегического периода или по годам. Например, прирост прибыли к концу определенного стратегического периода должен составить 50 % при увеличении собственного капитала предприятия на 30 %.

Разработку системы локальных целей целесообразно рассматривать в следующей последовательности.

Сначала необходимо определить и обосновать показатели для предполагаемой стратегии, которые будут являться контрольными точками детальности ее разработки и реализации в будущем [2]. Затем данным показателям должны быть присвоены конкретные значения, которых важно достичь в процессе реализации стратегии (как по годам, так и к концу стратегического периода). На следующем этапе рассматривают и детализируют отдельные направления стратегии предприятия, то есть определяется реальная возможность достижения выбранных значений контрольных показателей за счет номенклатуры выпускаемой продукции, диверсификации производства, внедрения инноваций, ценовой политики и т. д. [4].

V этап. Анализ возможных финансово-экономических ограничений и рисков в процессе реализации стратегии. Среди наиболее распространенных из них могут быть:

- достаточность собственных финансовых ресурсов на восстановление и дальнейшее развитие предприятия;
- возможности производственных мощностей и их развития;
- отказ или сокращение предварительно согласованных инвестиционных средств на реализацию инновационных программ;
- изменение уровня конкуренции и рыночной конъюнктуры на отраслевом и потребительских рынках;
- необходимость частичного восстановления состава персонала предприятия;

- сокращение государственного финансирования и другие.

VI этап. Проверка соответствия локальных целей восстановления и дальнейшего развития предприятия его общей экономической стратегии.

В данном случае имеется ввиду дополнительный анализ, позволяющий определить (подтвердить):

- технико-экономическую обоснованность выбранных контрольных показателей;
- реальную возможность прогнозируемого роста каждого из них и совместно;
- реальный период восстановления предприятия и начало реализации программ стратегического развития;
- возможности снижения рисков при реализации стратегии предприятия с учетом выявленных финансово-экономических ограничений.

По результатам дополнительного анализа возможна корректировка локальных целей на основе состава основных контрольных показателей, а также их числовых значений [6].

VII этап. Определение критериев оценки стратегических альтернатив может быть реализовано только в пределах конкретной стратегии, но основными критериями оценки, в первую очередь, служат:

- максимальное (минимальное) значение основных показателей, определенных на этапе формирования локальных целей (прибыли, инвестиций, рентабельности, производственных мощностей и т. д.);
- скорость (время) достижения соответствующих значений показателей;
- эффективность инвестиционных средств, используемых при реализации стратегии;
- величина (иногда скорость) накопления наличности предприятием и др.

VIII этап. Разработка стратегических альтернатив – особенно важный этап формирования стратегических планов. Стратегические альтернативы дают возможность оценить возможность, скорость и эффективность поставленных локальных целей предприятия и в конечном итоге поставленной генеральной (основной) цели определенной стратегии [5].

Чем большее количество альтернативных направлений развития предприятия рассматривается на стадии разработки стратегии, тем выше вероятность принятия наиболее правильного, рационального и эффективного решения.

В процессе разработки стратегических альтернатив предприятие рассматривает следующие объекты варьирования:

- номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции;
- ценовая политика, соответствующая рыночной конъюнктуре ее продвижения;
- инновационные проекты и очередность их реализации;
- политика инвестирования в развитие предприятия за счет собственных, заемных и привлеченных средств;
- эффективность внедрения инноваций: товаров, технологий, средств труда и т. д.;
- рынки сбыта, заказчики, партнеры, смежники и поставщики.

IX этап. Обоснование стратегического выбора считается самым ответственным этапом, так как именно он является первой ступенью к реальному будущему восстановлению деятельности и дальнейшему развитию предприятия. Для этого рассматривают:

- набор стратегических альтернатив развития предприятия;
- возможные критерии их выбора для реализации;
- перечень рисков и их оценку для достижения планируемых результатов развития предприятия с наиболее короткими сроками и с наибольшей эффективностью.

X этап. Подготовка стратегического плана восстановления и дальнейшего развития предприятия на выбранную ранее перспективу.

Стратегический план формируют на основе предварительно обоснованных стратегических альтернатив его развития. В этом плане достаточно четко обозначаются:

- направления восстановления и развития предприятия, то есть цели, задачи, последовательность реализации отдельных направлений;
- сроки достижения планируемых результатов и показателей;
- обеспеченность плана основными средствами, трудовыми и финансовыми ресурсами.

XI этап. Предварительный прогноз результатов внедрения стратегии предприятия по контрольным показателям:

- рост выручки и прибыли предприятия;

- сроки освоения новых товаров, технологий и т.д.;
- сроки стабилизации материально технической базы производства;
- финансовая устойчивость;
- эффективность хозяйственной деятельности и используемых ресурсов (основных и оборотных средств, трудовых и финансовых ресурсов);
- конкурентоспособность выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
- масштабы диверсификации производства и т.д.

XII этап. Проверка соответствия полученных результатов предварительного прогнозирования уровню достижения локальных целей предприятия.

На основе полученной аналитической информации возможны следующие варианты:

1) наблюдается полное соответствие планируемым ранее значениям контрольных показателей. Стратегический план утверждается и является основой для разработки оперативных планов предприятия, в том числе по цехам и участкам;

2) возможно выявление полного несоответствия выбранным локальным целям развития предприятия. В этом случае целесообразно –осуществить корректировку или изменение локальных целей и пересмотреть стратегические альтернативы;

3) при получении неполного соответствия подробно анализируются причины, неучтенные факторы и дополнительно изучаются правомерность сформулированных локальных целей и стратегических альтернатив.

Таким образом, современная теория и практика имеет множество особенностей построения стратегии развития предприятий. Однако посткризисный период накладывает огромное количество особенностей и ограничений в развитие предприятий в этих условиях. В данном случае эти особенности рассматриваются для каждого этапа построения стратегии отдельно и позволяют предприятиям сконцентрироваться на наиболее важных для себя, а также дополнить эти проблемы и их решения на перспективу.

Заключение

Корректировку и углубление стратегии восстановления и развития предприятий в посткризисных условиях целесообразно разрабатывать поэтапно. Среди основных этапов предлагается рассматривать: ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности; определение горизонта разработки стратегии в сложных условиях (т. е. определение стратегического периода); формулирование основной (генеральной) цели развития предприятия; формулирование определенных локальных целей; анализ возможных финансово-экономических ограничений и рисков в процессе реализации стратегии; проверку соответствия локальных целей восстановления и дальнейшего развития предприятия его общей экономической стратегии; определение критериев оценки стратегических альтернатив; разработку стратегических альтернатив; обоснование стратегического выбора; подготовку стратегического плана восстановления и дальнейшего развития предприятия на выбранную ранее перспективу; предварительный прогноз результатов внедрения стратегии предприятия по контрольным показателям; проверка соответствия полученных результатов предварительного прогнозирования уровню достижения локальных целей предприятия.

Поэтапная разработка и реализация стратегических планов восстановления и развития с последовательным обоснованием каждого из них позволит предприятиям последовательно решить все самые сложные стратегические задачи.

Библиографический список

1. Анискин, Ю. П., Дытыненко П. Н., Сухманов А. А., Яковлев А. С. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях. – М.: «Омега-Л», 2015. – 299 с.
2. Арманшина, Г. Р. К вопросу о стратегическом планировании и экономическом росте // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. – № 3. – С. 310–312.
3. Булгакова, А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. – 2017. – № 27. – С. 366–368.
4. Варламов, А. Р. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях // Экономика и управление. – 2018. – № 2. – С. 37–38.

5. Джамай, Е. В., Тарасова, Н. В. Структура и содержание управленческого анализа на предприятиях в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 4. – С. 136–139.
6. Желтенков, А. В., Сюзева, О. А. Управление организацией в условиях функционирования механизма развития // Научный журнал «Сервис в России и за рубежом». – 2016. – Т. 10, № 5 (66). – С. 3–12.
7. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
8. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учебник. – М.: Дека, 2004. – 896 с.
9. Путятина, Л. М., Арсеньева, Н. В. Проблема рыночной устойчивости машиностроительных предприятий в современной экономике // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 133–145.
10. Яковец, Ю. В., Кушлин В. И., Лесков В. Л. и др. Стратегия научно-технического прорыва / под ред. Ю. В. Яковлева, О. М. Юня. – М.: МФК, 2001. – 260 с.

References

1. Aniskin Yu. P., Dytynenko P. N., Suchmanov A. A., Yakovlev A. S. *Corporate management of business activity in non-equilibrium conditions*, Moscow, Omega-L, 2015, 299 p. (In Russian).
2. Armanshina G. R. On strategic planning and economic growth, *Obrazovanie i nauka bez granits: fundamental'nye i prikladnye issledovaniya*, 2018, no. 3, pp. 310–312. (In Russian).
3. Bulgakova A. R. Development of strategic guidelines for the sustainable development of the organization, *Molodoi uchenyi*, 2017, no. 27, pp. 366–368. (In Russian).
4. Varlamov A. R. Improving product range management at modern manufacturing enterprises, *Economics and Management*, 2018, no. 2, pp. 37–38. (In Russian).
5. Dzhamai E. V., Tarasova N. V. The structure and content of management analysis at enterprises in modern conditions, *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*, 2014, no. 4, pp. 136–139. (In Russian).
6. Zheltenkov A. V., Syuzeva O. A. Management of the organization in the conditions of functioning of the mechanism of development, *Scientific journal "Service in Russia and abroad"*, 2016, vol. 10, no. 5 (66), pp. 3–12. (In Russian).
7. Katkalo V. S. *Evolution of the theory of strategic management*, St. Petersburg, Higher School of Management, 548 p. (In Russian).
8. Korotkov E. M. *The concept of Russian management: textbook*, Moscow, Deko, 2004, 896 p. (In Russian).
9. Putyatina L. M., Arsen'eva N. V. The problem of market stability of machine-building enterprises in the modern economy, *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2020, vol. 10, no. 3, pp. 133–145. (In Russian).
10. Yakovets Yu. V., Kushlin V. I., Leskov V. L. [et al]. *Strategy of scientific and technical breakthrough*, Eds Yu. V. Yakovlev, O. M. Yun', Moscow, MFK, 2001, 260 p. (In Russian).