

К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ И ПЛАНИРОВАНИИ НА ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

И.А. ПАРТОЛА

(Московский государственный текстильный университет им. А.Н.Косыгина)

Известно, что для достижения поставленных перед организацией задач и целей необходима четкая стратегия поведения на рынке. В этой связи можно отметить особое, постоянно усиливающееся внимание руководителей предприятий текстильной промышленности к вопросам стратегического планирования и управления. Существует громадное многообразие стратегических альтернатив, которое предлагается классифицировать по следующим признакам (рис. 1 – классификация видов стратегий).

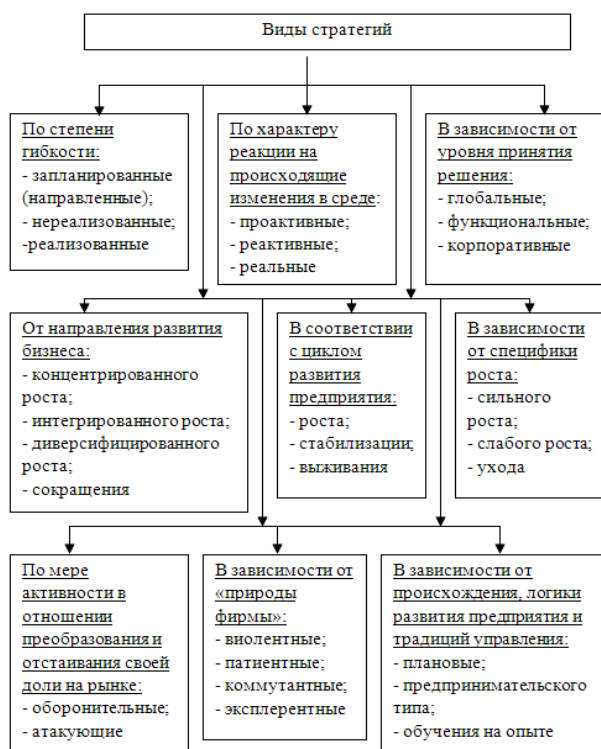


Рис. 1

В данной классификации отражены и систематизированы наиболее значимые аспекты деятельности предприятий текстильной промышленности.

Однако возникают вопросы – как правильно выбрать стратегию, претворить ее в жизнь и оценить. Эти вопросы являются ключевыми и определяют основные этапы стратегического управления. При этом необходимо четко различать стратегическое управление и стратегическое планирование. Планирование является неотъемлемой частью стратегического управления, его центральным звеном, поскольку, как показывает практика, этот процесс является самым сложным [1]. Изучив и обобщив результаты научных трудов отечественных и зарубежных специалистов в этой области, можно выделить определенную последовательность действий по стратегическому управлению.

1. Стратегический анализ, который включает в себя анализ факторов внешней среды (макро и микро), потенциала предприятия, угроз и возможностей (SWOT-анализ).

2. Определение курса предприятия, его главной цели и миссии, а также целей, необходимых для достижения главной из них (так называемое "дерево целей"), определение количественных характеристик, если это возможно.

3. Непосредственно выбор стратегии из возможных стратегических альтернатив.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка и контроль стратегии.

Необходимо отметить, что на основании результатов SWOT-анализа часто приходится пересматривать формулировку миссии и целей организации, а также дополнять исследование внешней среды.

Наряду с этим важно учитывать, на какой стадии своего жизненного цикла находится организация. Теория жизненного цикла в различной степени рассматривалась многими авторами в экономической литературе. Большинство отечественных и зарубежных авторов выделяют пять этапов жизненного цикла предприятия и продукции:

- 1) зарождение;
- 2) начальный рост;
- 3) последующий рост;
- 4) зрелость;
- 5) спад.

Характерные черты каждого этапа достаточно подробно описаны в литературе, однако, по нашему мнению, наиболее слабым местом этой модели является момент перехода из одной стадии в другую, который весьма сложно определить. Проанализировав работы разных авторов, в различные годы занимавшихся изучением этого вопроса, можно выделить основные критерии определения стадии жизненного цикла предприятия:

- 1) возраст организации;
- 2) размер организации;
- 3) темп роста финансовых показателей;
- 4) тип организационной структуры;
- 5) количество уровней иерархии;
- 6) уровень формализации.

Рассмотрев эти критерии применительно к предприятиям текстильной промышленности, можно сделать следующие выводы.

1. Критерий возраста текстильного предприятия является малоинформативным, поскольку многие отечественные предприятия существуют уже несколько веков и сравнивать их с "молодыми" фирмами весьма некорректно. Как вариант можно предложить рассматривать возраст предприятий с момента их последнего полного технического перевооружения. Однако это тоже проблематично, поскольку

в большинстве своем этот этап был частичным в связи с высокой стоимостью зарубежного оборудования.

2. Критерий размера, то есть численности организации, к сожалению, тоже не дает однозначного ответа относительно стадии ее жизненного цикла, поскольку его значение существенно различается для малых, средних и больших организаций, тем более, на фоне участвовавшего в последние годы объединения текстильных предприятий в холдинги.

3. Темпы роста финансовых показателей способны отразить переход предприятия из одной стадии жизненного цикла в другую. Однако необходимо учитывать специфику сферы деятельности предприятия. Так, например, сравнительно низкий темп роста показателей ИТ-компаний будет очень существенным для предприятий текстильной промышленности.

На основании этих выводов можно предположить, что рассмотрение в динамике основных показателей финансовой отчетности и сопоставление темпов их роста и прироста в рамках сферы деятельности текстильных предприятий могли бы дать более точное представление о смене стадий жизненного цикла. Особенно актуальным было бы рассмотрение стадии жизненного цикла в антикризисном управлении, поскольку кризисная ситуация может возникнуть на любом этапе жизненного цикла предприятия, а резкие изменения темпов роста и прироста основных финансовых показателей сигнализировали бы об опасности. Затруднительным моментом в проведении такого анализа является отсутствие открытого доступа к показателям деятельности отечественных текстильных предприятий, которое препятствует более тщательному изучению этого вопроса, учету ошибок уже несуществующих предприятий-банкротов, анализ финансовой отчетности которых на протяжении всего жизненного цикла мог бы указать на так называемые "сигнальные" точки. Постоянный мониторинг последних позволил бы точнее определить момент возникновения и усиления кризисной ситуации на текстильных предприятиях.

Также необходимо отметить трудности, возникающие при оценке реализации выполненной принятой стратегии. В большинстве случаев, по словам экспертов, причиной неудачи является не плохая стратегия, а плохое ее осуществление. Решением этого вопроса может стать применение системы сбалансированных показателей (ССП). Однако руководителям текстильных предприятий, активно интересующимся этой темой, приходится сталкиваться с многочисленными трудностями, заключающимися, в первую очередь в отсутствии единой методики внедрения СПП. Кроме того, необходимо отметить, что показатели СПП, широко используемые западными компаниями, на некоторых наших предприятиях все еще не могут применяться. Часто требуется переоценка активов, поскольку большинство текстильных предприятий до сих пор работают на старом оборудовании с балансовой стоимостью, равной нулю.

Таким образом, для эффективного стратегического управления и планирова-

ния на текстильных предприятиях в современных условиях необходимо разработать показатели (или критерии) оценки степени реализации стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия.

ВЫВОДЫ

1. Предложена классификация видов стратегий по признакам, указанным на рис.1.

2. Уточнены возможности применения различных критериев при определении стадии жизненного цикла предприятия и трудности внедрения СПП на текстильных предприятиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: ОМЕГА-Л, 2006.

Рекомендована кафедрой экономики. Поступила 24.04.09.
