

**Вестник Московского  
международного  
университета**

научный электронный журнал

*1 / 2018*

## Совершенствование управления стратегическими перспективами на предприятиях

**КОЖИНА**  
**Вероника Олеговна** АНОВО "Международный Университет в Москве",  
vero\_ko@mail.ru

**ЛЕБЕДЕВ**  
**Константин**  
**Анатольевич** Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Российский государственный университет туризма  
и сервиса», Leb.kon.@mail.ru

**ЛЕБЕДЕВА**  
**Ольга Евгеньевна** Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Российский государственный университет туризма  
и сервиса», qqqmail.ru@inbox.ru

**МАРКОВА**  
**Ольга Владимировна** АНОВО «Российский новый университет»,  
markovaolga@yandex.ru

**Ключевые слова:**  
управление, стратегические  
перспективы, предприятие,  
экономический рост, производство,  
экономика

**Аннотация:**  
Статья посвящена разработке подходов к совершенствованию управления стратегическими перспективами на предприятии. Установлено, что управление стратегическими перспективами на предприятиях тесно связано с дальнейшим выбором стратегических приоритетов их развития. Доказано, что предприятия должны поддерживать собственную стратегическую концепцию развития, которая предусматривает укрепление и расширение своих позиций на рынке за счет диверсификации поставщиков путем переориентации их на внутренний рынок.

Получена: 16 октября 2018 года

Подписана к печати: 16 октября 2018 года

### Введение

Восстановление стратегической роли производственного сектора в стимулировании экономического роста и повышении конкурентоспособности экономики в определенной мере зависит от предприятий, объемы производства которых снижаются. Практика их деятельности свидетельствует, что появление экономических трудностей является следствием отсутствия стратегической логики в управлении и учета влияния факторов внешней среды.

Все это способствует разработке и реализации неэффективных стратегий и потере конкурентных преимуществ, что обуславливает неполноценное использование предприятиями своих стратегических перспектив. В таких условиях возникает потребность в разработке практических рекомендаций по реализации управления стратегическими перспективами предприятий, внедрение которых будет оказывать содействие их эффективному развитию в долгосрочной перспективе.

### Объекты и методы исследований

Существующие научные теории и методологические подходы к решению задач управления стратегическими перспективами указывают на существенную зависимость будущих перспектив предприятия не только от результатов диагностики его состояния, профессиональности команды исполнителей управленческих решений, успешности разработанной стратегии развития, но и

от того, имеет ли предприятие стратегические перспективы, необходимые ему для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ и перспектив функционирования на рынке. Существенным моментом выступает определение зависимости состояния предприятия с кризисными явлениями и, как следствие. Поэтому, полученные результаты должны стать основанием разработки как перспективных направлений развития субъекта хозяйствования, так и его стратегии, как долгосрочного плана действий на будущее.

Исследование проблем управления стратегическими перспективами на предприятии нашло свое отображение в работах С.В. Беляевой [1], А.В. Волкова [2], А.А. Ковалёва [3], Н.А. Новицкого [4], Д.А. Носовой [5], А.Н. Поздняковой [6] и др. Отмечая весомый вклад ученых в исследуемую проблематику, следует отметить, что значительная часть вопросов управления стратегическими перспективами осталась без внимания.

Нуждаются в дальнейшем совершенствовании методические подходы к диагностике стратегических перспектив, формированию и реализации механизма управления стратегическими перспективами на предприятиях. В практической плоскости, имеет место недостаточность разработок в управлении стратегическими перспективами предприятий с учетом результатов идентификации влияния внешних изменений, что может служить источником их новых конкурентных преимуществ.

Повышение сложности и неопределенности рыночной среды требует от предприятий для их выживания и сохранения постоянного совершенствования методов и средств управленческого реагирования на возникающие неожиданные влияния этой среды с целью поиска резервов улучшения использования стратегических перспектив и обеспечения на этой основе стратегического развития, т.е. успех предприятий будет зависеть от их умения адаптироваться к непредвиденным факторам внутренней и внешней среды, что обеспечит предприятиям успех в стратегической перспективе.

Практика показала, что необходимо использовать адаптивный подход в системе управления стратегическими перспективами предприятий, который необходимо связать с разработкой мероприятий управленческого реагирования на внутренние и внешние возможности и угрозы их стратегического развития, т.е. такой подход должен отображать связь с разработкой и реализацией стратегий развития, использовать экономико-математический аппарат диагностики стратегических перспектив предприятий, учитывать динамику показателей, способных обеспечить высокую маневренность и гибкость целей.

В основе ключевых показателей оценки адаптивности управления стратегическими перспективами на предприятии можно использовать: 1) динамику изменений показателя использования реальных стратегических перспектив предприятия, которая охватывает наиболее важные показатели эффективности труда предприятия, а также степень использования его возможностей; 2) период результативности внедряемых стратегий на предприятии, т.е. для определения уровня данного показателя предлагаем использовать анализ изменений показателей уровня использования стратегических перспектив предприятия; 3) период результативности нераспределенной прибыли предприятия, так как получение положительных значений показателя нераспределенной прибыли является чрезвычайно важным, ведь предприятия инновационного типа должны иметь в распоряжении значительный объем свободных средств для внедрения новых видов продукции, методов управления, модернизации и обновления основных средств.

Распределение оценок показателей адаптивности управления стратегическими перспективами дало следующие результаты: высокий уровень результативности реализованных стратегий характеризует 6,7 %, достаточный - 60 %, низкий - 30 % и критический -3,3 % предприятий; высокий уровень использования реальных стратегических перспектив характеризует 10 %, достаточный - 33,3 %, низкий - 56,7 % предприятий; высокий уровень сохранения результативности нераспределенной прибыли характеризует 60 %, достаточный - 20 %, низкий - 13,3 %, критический - 3,3 % предприятий.

Данные свидетельствуют, что если разработанная стратегия является результативной и действует не менее 3 лет, то это приводит к постоянному получению прибыли и достаточному уровню использования стратегических перспектив в двух случаях из трех. Вместе с тем, отсутствие необходимого внимания к вопросам стратегического управления приводит к стратегическим потерям.

Исследование показало, что большинство систем управления предприятий не имеют высокого или достаточного уровня адаптивности, что является следствием слабого использования индивидуализированных стратегических перспектив, недостаточного уровня их реализации, а также значительной зависимости от степени распространения управленческого влияния на формирование конкурентных преимуществ и стратегическое развитие предприятий. Для реализации этих изменений в стратегическом управлении необходимо использовать новый подход, основные составляющие которого представлены в таблице 1.

Таблица 1. - Сравнение существующего и инновационного подхода к стратегическому управлению промышленностью.

Критерий оценки	Существующий подход	Инновационный подход
Механизм улучшения промышленного потенциала	Совершенствуются базовые условия инвестиционного климата	Промышленное предприятие в долгосрочном партнерстве с государством выявляют барьеры в развитии и снижают их уровень
Главный объект промышленной политики	Национальный уровень развития, выделение перспективных отраслевых бизнес-игроков	Мезоуровень: создаются благоприятные условия для сотрудничества бизнес-игроков
Вектор развития	Совершенствование макро- и микро-факторов развития бизнеса, устранение провалов рынка и структурных диспропорций	Создаются так называемые «поисковые сети», которые сначала помогают определить барьеры для бизнеса и найти необходимые институты, способствующие снижению выявленных препятствий
Основные субъекты управления	Связь между макро и микроэкономикой осложняется устойчивыми интересами крупных бизнес-игроков. Административные меры поддержки молодых отраслей, снижение административных барьеров.	Интеграция интересов крупного, среднего и мелкого бизнеса, государства и научного сообщества
Особенности системы управления	Разрыв между инновациями и улучшением в условиях ведения бизнеса. «Толкающая» система управления инновациями	Инновации, необходимые для улучшения ведения бизнеса. «Тянущая» система управления инновациями, исходя из потребностей бизнеса

В целом сосредоточение внимания на повышении уровня адаптивности управления стратегическими перспективами предприятий создаст предпосылки для дальнейшего роста уровня использования их стратегических перспектив, разработки и реализации актуальных стратегий, что позволит получать необходимую в существующих условиях хозяйствования прибыль, которая в дальнейшем может быть использована для внедрения инноваций, поиска новых рынков сбыта продукции.

Тем не менее, недостаточное использование стратегических перспектив предприятий побуждает к установлению системного взаимодействия адаптивности систем управления стратегическими перспективами с возникновением угроз и кризисных состояний, которые особенно актуальны, ведь экономику страны последние годы сопровождает значительная неопределенность и дестабилизация. Это существенно сказывается на конечных результатах хозяйствования функционирующих предприятий.

Учитывая полученные результаты исследования более глубокого изучения требует определение уровня проявления кризисного состояния на предприятиях, и прежде всего с целью выявления силы влияния на их деятельность кризисных явлений и процессов. Ведь для таких предприятий важно сохранять экономическую устойчивость, наращивать стратегические перспективы и повышать конкурентоспособность. В то же время кризисное состояние для предприятия - это невозможность достигать намеченных кратко и долгосрочных целей деятельности, и как следствие отсутствие или ухудшение соответствующего взаимодействия внутренних возможностей системы и своевременного реагирования на изменения внешних возможностей.

Аналитическим обеспечением своевременного прогнозирования и предупреждения кризиса на

предприятию является: анализ вероятности проявления кризиса, анализ причин возникновения кризиса, анализ ожидаемых расходов от последствий кризиса, анализ ресурсных возможностей предотвращения кризиса и, как следствие, выбор обоснованной антикризисной стратегии предприятия.

Для диагностики стратегических перспектив предприятия особое внимание заслуживают подходы по идентификации кризисного состояния предприятий. В предлагаемых методах диагностики кризисных состояний предприятий исследователями [2, 4, 5] в качестве ключевых предлагается применять от 3 до 10 индикаторов. Каждый из индикаторов сигнализирует о наступлении определенной ситуации в деятельности предприятия. Если же принять во внимание уровень точности применяемых на практике моделей, то становится понятной целесообразность использования дискриминантной модели или нечеткой модели на базе независимых переменных.

В рамках анализируемых подходов целесообразно реализовывать методы диагностики кризисных состояний, которые имеют широкие возможности для комплексной оценки ситуации и могут быть приспособлены для дальнейшего управления ею. Использование инструментария математико-статистического анализа позволяет построить модель, которая объединяет сигналы разной силы влияния и отображает ситуацию с математической точностью и конкретным диагнозом на выходе. Этого можно достичь на основе комплексного использования методов анализа корреляций и множественной регрессии, кластерного анализа и других видов анализа.

Определение имеющейся ситуации на предприятиях может осуществляться путем отнесения результирующего показателя степени кризисного состояния к одному из классов ситуаций: 1) отсутствие кризиса; 2) легкий кризис; 3) умеренный кризис; 4) сильный кризис. Классификация ситуаций нами осуществлялась на основе исследования статистики российских предприятий за 2013-2017 гг. и учитывала влияние наиболее значащих индикаторов.

С целью построения адекватной дискриминантной модели диагностики кризисного состояния предприятия из множества имеющихся показателей отобраны те, которые дают возможность строить наиболее значимые оценки о состоянии предприятия. В процессе анализа подбирается комбинация показателей, для каждого из которых рассчитывается весовой коэффициент в дискриминантной функции. Величина отдельных весов определяет влияние разных показателей на значения уточненной переменной, которая в интегрированном виде характеризует состояние предприятия.

Результаты свидетельствуют, что 20 из 25 показателей являются статистически значимыми. Как статистически незначимые были исключены следующие показатели: чистая рентабельность собственного капитала, операционная рентабельность продаж, рентабельность капитала предприятия, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

В то же время, выбранные факторы не должны быть мультиколлинеарными, т.е. между всеми показателями модели не должно быть корреляционной связи. Результаты анализа свидетельствуют о том, что степень угрозы кризисного состояния предприятий определяется разными финансовыми параметрами (прибыльностью и рентабельностью, деловой активностью). Включение в модель такого перечня индикаторов позволяет более точно идентифицировать ситуацию для предприятий, хотя и является довольно трудоемким процессом.

Надежность представленных аспектов к управлению стратегическими перспективами на предприятиях подтверждается тем, что с финансовых позиций причинами кризисного состояния чаще всего является низкая абсолютная ликвидность имущества предприятий, недостаточная финансовая независимость, снижение уровня покрытия долгосрочных обязательств оборотными активами, повышение финансового риска, увеличение зависимости от внешних кредиторов, снижение рентабельности активов и обращения оборотных средств [3, 5, 7].

Для решения указанных проблем целесообразно обеспечить разработку и внедрение стратегических целей и задач, которые будут направлены на улучшения стратегических перспектив предприятий. Реализация предложенных подходов основана на экономико-статистическом анализе кризисного состояния предприятия, который позволяет использовать такие его преимущества: высокая

реалистичность полученных результатов; доступность информации для расчета индикаторов благодаря ее отображению в основных формах финансовой отчетности и общедоступных сайтах государственных институтов; достоверность диагнозов, полученных от использования методического подхода; удобство в применении, которое обеспечивает возможность постоянного отслеживания экономических изменений и влияния управленческих решений на результаты хозяйствования предприятия; возможность использования как управленцами и владельцами предприятия, так и посторонними заинтересованными пользователями.

Ограниченность сферы применения данного подхода определяется: значительной трудоемкостью его построения; недостаточной адаптивностью, которая усложняет быструю переориентацию системы входных индикаторов; возможностью использования лишь для конкретных условий. Следует также сделать упор на том обстоятельстве, что на качество применения указанного подхода к диагностике кризисного состояния оказывает значительное влияние уровень информативности статистических данных.

В целом такой подход, если он использован грамотно, целесообразно и своевременно, дает интегральную оценку состояния исследуемого предприятия, открывает перспективы прогнозирования развития ситуации. Тем не менее, его использование не следует делать единственным в рамках диагностики, ведь не все можно оценить математически, и не всегда процессы развития предприятий поддаются обоснованию с позиций предварительно выявленных статистических закономерностей.

Подводя итоги, можно отметить, что управление стратегическими перспективами предприятий тесно связано с дальнейшим выбором стратегических приоритетов их развития. Поскольку направления стратегического развития связаны с использованием стратегических перспектив, то в экономике приоритетность реализации стратегических перспектив следует осуществлять на основе оценки уровня использования их отдельных составляющих.

Оценка степени влияния составляющих стратегических перспектив на результаты деятельности может осуществляться на основе сравнения результатов оценки показателей использования стратегических перспектив предприятий. Но, из-за отсутствия количественных показателей оценки может применяться экспертная оценка. Данный подход позволяет комплексно оценить результативность, сформировать экономические механизмы и организационные формы управления стратегическим развитием.

В то же время предприятия должны поддерживать собственную стратегическую концепцию развития - стратегию роста на основе широкомасштабной диверсификации производства, которая предусматривает укрепление и расширение своих позиций на рынке, реализуя ее по таким основным стратегическим направлениям: диверсификация поставщиков путем переориентации на внутренний рынок; развитие системы социальных льгот и поощрений; повышение квалификации персонала на безвозмездной основе; повышение эффективности маркетинговой деятельности; создание задела с целью обеспечения конкурентоспособности продукции предприятий на ближайшую перспективу.

## **Литература**

1. Беляева С.В. Применение критериев кредитоспособности и финансовой устойчивости в финансовом контроле корпоративных участников внешнеэкономической деятельности // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 11-1 (64-1). - С. 633-641.
2. Волков А.В., Волкова-Гончарова Т.А. Стратегическое планирование развития территорий на основе туризма методом построения дорожных карт // Современная научная мысль. - 2016. - № 5. - С. 115-122.
3. Ковалёв А.А. Ресурсная безопасность как составляющая общей системы безопасности государства // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2017. - Т. 13. - № 9 (354). - С. 1775-1784.
4. Новицкий Н.А. Импортозамещение как базис технологического рывка к инновационному воспроизводству // Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 10 (51). - С. 86- 90.
5. Носова Д.А. Планирование на предприятии в период финансово-экономического кризиса // Теория и практика современной науки. -2016. - № 3 (9). - С. 365-368.

6. Позднякова А.Н., Шавловский И.П. Факторы, стимулирующие международную логистику и международную торговлю // Мир современной науки. - 2014. - № 6 (28). - С. 82-84.

7. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утверждена распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р) // СПС «Консультант плюс» [электронный ресурс]. URL: <http://cnb.uran.ru/userfiles/2227r.pdf>

## Perfection of management by strategic prospects at enterprises

<b>KOZHINA V</b>	<i>ANOHE "Moscow International University", vero_ko@mail.ru</i>
<b>LEBEDEV K</b>	<i>"Russian State University of Tourism and Service", Leb.kon.@mail.ru</i>
<b>LEBEDEVA O</b>	<i>"Russian State University of Tourism and Service", qqqmail.ru@inbox.ru</i>
<b>MARKOVA Olga</b>	<i>Russian New University, markovaolga@yandex.ru</i>

### Keywords:

management, strategic opportunities, enterprise, economic growth, manufacture, economy

### Annotation:

The article is devoted to development of approaches to perfection of management by strategic opportunities at the enterprise. It is established, that management of strategic opportunities at enterprises is closely connected to further choice of strategic priorities of its development. It is proved, that enterprises should support own strategic concept of development which provides strengthening and expansion of positions in market for account suppliers by their reorientation to home market.

Цитирование: Кожина В. О., Лебедев К. А., Лебедева О. Е., Маркова О. В. Совершенствование управления стратегическими перспективами на предприятиях // Вестник Московского международного университета. 2018. №1 (1), URL: <https://vestnik.mi.university/journal/article.php?id=2138>.

Cited as: Kozhina V. O., Lebedev K. A., Lebedeva O. Y., Markova O. V. "Perfection of management by strategic prospects at enterprises" // Vestnik. №1 (1), (2018):