

УДК 338.054.23

## НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ И ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Гаврилова И.М., доц.*

*Московский государственный университет дизайна и технологии,  
г. Москва, Российская Федерация*

Переход к рыночной экономике в России сопровождается радикальными изменениями в структуре малых и средних предприятий. Эти изменения напрямую затрагивают предприятия текстильной и легкой промышленности. Для них особую роль начинает играть настроенность управленческой системы на поддержку и вознаграждение риска и индивидуальной инициативы, нацеленных на повышение эффективности всей предпринимательской деятельности. В ближайшем будущем уровень образования и квалификация работников станут главным стратегическим ресурсом организации.

Поворот бизнеса к управлению «организационной культурой» означает рост системы ценностей, разделяемой персоналом фирмы и связанной с конечными целями организации. Сегодня главным для мелких и средних, да и крупных предприятий, фирм оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (притом в основном за ту же цену).

Дело в том, что современные условия ведения бизнеса обладают целым рядом характерных особенностей. Более короткий стал жизненный цикл продукции, а ассортимент изделий и объем выпуска новых партий увеличились. Значительно усложнилась технология, условия производства, что потребовало совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда. Seriously обострилась конкуренция на рынке товаров, в корне изменившая отношение к качеству продукции. Это потребовало организации послепродажного обслуживания и дополнительных фирменных услуг. Неопределенность внешней среды стала одним из важнейших понятий менеджмента, причем в смысле постоянной изменчивости условий, поведения, быстрой и гибкой переориентации производства и сбыта.

Перестройка внутрифирменного управления в последнее время является основой реорганизации всего хозяйственного механизма всех типов предприятий. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали главными идеями новой философии менеджмента. Стержень этой философии — признание социальной ответственности, лежащей на управляющих.

Особое место управления в рыночной экономике обусловлено тем, что оно обеспечивает интеграцию экономических процессов на предприятии и в государстве в целом. Управление фирмами связывает воедино их внутренние ресурсы и внешнюю среду, наиболее существенными компонентами которой являются государственное регулирование экономики, конкуренция, состояние социальной среды. Управление усиливает адаптивность, конкурентоспособность бизнеса.

Из этого следует, что повышенное внимание к проблемам стратегического управления может и должно обеспечить функционирование предприятий в экстремальных условиях. Не случайно отдельные специалисты выдвигают тезис о том, что в такой ситуации следует говорить прежде всего о стратегии выживания, и лишь потом — о стратегии.

Именно поэтому важен вопрос: когда именно обращение к стратегии становится жизненно необходимым? Одно из таких условий — возникновение внезапных изменений во внешней среде предприятия. Их причиной могут стать: насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы, неожиданное появление многочисленных новых конкурентов и т.п.

В таких ситуациях традиционные принципы и опыт предприятия не способствуют решению задач по использованию новых возможностей и предотвращения опасностей.

Оказавшись в подобной ситуации, малое предприятие должно решить две чрезвычайно трудные проблемы:

- выбрать нужное планирование роста из нескольких вариантов;
- направить усилия коллектива в нужное русло.

Наряду с явными преимуществами, стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию. Таким образом, этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью для применения в любых ситуациях при решении любых задач.

Стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины.

Требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации было введено стратегическое управление. Для этого в первую очередь необходимо организовать стратегическое *планирование*, которое само по себе в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, отслеживающих окружение и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т.п. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда неожиданно возникают новые возможности для

бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, платой за неверное предвидение и, соответственно, ошибки стратегического выбора становится, зачастую, само существование организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь развития либо реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Действительно, важнейшей составляющей стратегического управления является выполнение стратегического плана. Здесь особенно важно создать организационную культуру, позволяющую реализовать стратегию, выстроить систему мотивации и организации труда, определенной гибкости в организации и т.п. В этом случае при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что только усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация, обладающая пусть даже и очень хорошей подсистемой стратегического планирования, но не имеющая предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения, в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению.

Фирма, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели самые разные пути, но сделать выбор она должна обязательно. Непоследовательные метания обнаруживших свою слабость отечественных предприятий, которые не выбрали или неверно выбрали стратегию, осложняют положение.

По мнению некоторых специалистов, Россия — это заповедник неопределившихся или неверно определившихся в выборе стратегии компаний. Подобно непуганной заповедной дичи, российские фирмы могут стать (и уже становятся!) легкой добычей для конкурентов, лучше освоивших жестокую науку рынка.

Отсутствие стратегии или ошибки в ее выборе ведут к бесцельной растрате и без того ограниченных ресурсов. А неизбежные в этом случае неудачи создают предприятиям репутацию безнадежных больных, которым ничто уже не поможет, и, следовательно, отпугивают потенциальных партнеров и инвесторов. Наконец, теряется время — самый невосполнимый из всех факторов рыночного успеха.

Правильный выбор фирменной стратегии — задача, от решения которой будущее отечественной экономики зависит ничуть не меньше, чем от макроэкономических экспериментов властей. Решить эту задачу гораздо сложнее, поскольку положение не может быть исправлено никаким указом. Успех принесут лишь сознательные усилия каждого предприятия в отдельности.

Отсутствие стратегического планирования проявляется в определенных формах. Организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом планировании составляется план конкретных действий, как в настоящем, так и в будущем, априори, базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически меняться не будет. Видение долгосрочной перспективы — очень важная составляющая планирования. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

Формирование стратегии малого предприятия в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий.

УДК 338.32+519.85

## **БАЛАНСИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Гасанова С.А., ст. преп., Мозгунова Н.Н., ст. преп.*

*Мценский филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Государственный университет — учебно-научно-производственный комплекс, г. Мценск, Российская Федерация*

Производство продукции промышленного предприятия основывается на использовании средств производства и рабочей силы. Такой постулат известен всем, но в условиях рынка возникла необходимость учитывать еще один важнейший фактор — спрос на продукцию. Именно конкурентоспособность продукции и возможность ее эффективной реализации формирует у предприятия необходимый задел для развития и полного использования производственных мощностей.