

## Стратегия повышения эффективности деятельности предприятий потребительской кооперации

(Рецензирована)

### *Аннотация:*

Определение необходимых целевых критериев и факторов формирования эффективного стратегического планирования, применительно к предприятиям потребительской кооперации, является залогом повышения эффективности деятельности этих предприятий.

### *Ключевые слова:*

Стратегическое планирование, экономическая эффективность, потребительская кооперация, прямая стратегия, хозяйствующий субъект, стратегия поэтапного или последовательного внедрения.

Эффективность деятельности хозяйствующих субъектов зависит от целого комплекса экономических факторов, которые выступают в качестве инструмента регулирования деятельности предприятий. Сущность эффективного стратегического планирования заключается в создании целостной экономической системы, которая будет являться для предприятия стимулирующим звеном в решении сложившихся проблем на сегодняшний день.

Эффективность деятельности предприятия во многом определяется деятельностью системы управления, включая используемые методы управления процедуры принятия решений, информацию, имеющуюся в распоряжении лиц, принимающих решения. Стереотипность, проблем управления эффективностью деятельности предприятия и сложность решений постоянно возрастают.<sup>1</sup>

Задача повышения эффективности управления применительно к проблеме повышения эффективности производства может быть сформулирована следующим образом: необходимо, чтобы рост эффективности производства стал одним из главных предметов управленческой деятельности, включая стратегические, управленческие и оперативные решения.

Факторы повышения эффективности стратегического планирования могут быть разбиты на 3 группы. К первой относятся факторы, оказывающие влияние на конечный результат деятельности предприятия, ко второй факторы, влияющие на затраты на управление, а третья группа носит комплексный характер.

Направление эффективного стратегического планирования должно определяться целями развития предприятия и так или иначе влиять на показатели эффективности производственной деятельности, что обуславливает необходимость не только оценки и анализа экономической эффективности предприятий, но и их влияния на эффективность управления, а также на финансовое состояние (табл.1). Относительно выработки единого подхода к определению эффективности стратегического планирования среди ученых нет единого мнения и конкретных методик. Однако

практически все исследователи едины во мнении, что эффективность всегда связана с соотношением результата и затрат.

Стратегическое планирование состоит из процесса выработки стратегии и управления предприятием для успешной ее реализации. «Стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели».<sup>2</sup>

Формирование стратегических планов: также включает ряд последовательных действий (рис.1).

Любое предприятие вступает в конкурентную борьбу в рамках своей стратегии, как правило, выбирая одну из двух: прямую, целенаправленную или косвенную, последовательного внедрения.

В предприятиях, применяющих прямую стратегию, менеджеры определяют подходы к формулировке стратегии, когда она является планом или программой, устанавливающей цели и определяющей пути их достижения. Косвенная стратегия является способом адекватного реагирования на внешние раздражители и угрозы, т.к. к каждому предприятию приходится в той или иной форме приспосабливаться к внешней среде.

Эти две формы стратегии могут существовать отдельно, но могут и совместно. По нашему мнению, умелое сочетание обоих типов, стратегии в разумных пропорциях является идеальным вариантом при определении стратегии, планировании и управлении. При таком варианте выбора стратегии, определяющая роль должна отдаваться прямой стратегии, которая является направляющей (инициативной).

Прямая стратегия формируется на базе имеющихся данных на момент разработки, а на этапе реализации переходят на стратегию последовательного внедрения. Тактика поэтапного или последовательного внедрения позволяет, в зависимости от динамики внешних воздействий, внести коррективы в первоначальные установки.

<sup>1</sup> Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова и др. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», НОРМА, 1999. – 526с.

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. Учебное пособие. – М.: Экономика, 1998. – 519с.

Факторы повышения эффективности: стратегического планирования

Показатели	Факторы успеха	Факторы производства и культуры	Факторы интеллектуального потенциала
Организация управления	Всеобщее и непрерывное обучение кадров с целью повышения качества продукции, материальная заинтересованность в результатах работы внедрение новой орг. структуры, расширение видов деятельности и обновление технологии; адаптация к требованиям рыночной среды постоянная реорганизация производства под будущие изменения внешней; среды.	Участие акционеров в управлении и назначении высшего руководства фирмы; правильное принятие решений и заинтересованность в конечных результатах; потенциала за счет создания мозговых центров; кружков качества и малых инновационных групп; вовлечение персонала в процесс достижения цели; эффективное обучение персонала.	Высокий уровень организации управления; полный учет человеческого фактора; уникальные системы управления качеством, направленные на удовлетворение потребностей покупателей; использование новейших методов управления портфелем продукции, учет мнения персонала при выборе оптимальных решений.
Обеспечение устойчивости работы	Рост объема продаж, доли рынка и прибыли; Оснащение производства современным технологическим оборудованием и система управления качеством продукции; постоянный и устойчивый спрос на продукцию; создание новых видов продукции; надежность и деловая репутация предприятия; неценовые методы конкуренции и активная маркетинговая политика.	Рациональное использование и эффективное распределение общественных ресурсов; соблюдение правил игры, установленных государством; широкая диверсификация производства, высокое качество продукции и сервисного обслуживания; высокие требования к персоналу и поставщикам ресурсов; фирменный стиль управления качеством; приоритет потребителей и пайщиков.	Уникальность опыта и профессиональной подготовки персонала; преимущество в себестоимости и выплате дивидендов по сравнению с ближайшими конкурентами; связь с потребителями при разработке и усовершенствовании товаров; использование лизинга и лизинговых центров.



Рис.1. Процесс формирования стратегических планов

В таком подходе применения прямого и косвенного типов стратегий кроется залог успеха, обеспечивающего более высокие финансовые результаты на предприятиях потребительской кооперации.

Стратегия должна наиболее выгодным образом вписаться в окружающую экономическую, среду и соответствовать ей – в этом ее основная задача.

Один из первых исследователей стратегического управления Уильям Ф. Глюк предполагал существование четырех типов стратегии<sup>1</sup>:

- стратегия роста;
- стратегия стабильности;
- стратегия обороны;
- комбинированная стратегия.

*Стратегия роста* предполагает расширение ассортимента выпускаемой продукции, объемов продаж, рост производственных мощностей. Этот рост должен превышать в процентном отношении уровень роста общественного продукта и инфляцию.

*Стратегию стабильности* применяют предприятия, которые не стремятся к расширению объемов, ассортимента, увеличению мощностей. Хозяйствующие субъекты применяющие эту стратегию имеют обычно устойчивые позиции на рынке и управление производством направлено на поиск стабильного, прибыльного роста, эквивалентного росту объемов продаж или инфляции.

*Стратегия обороны* характерна для крупных предприятий с огромным количеством структур, которые не приносят желаемой прибыли, когда нет развития производства и предприятие начинает разваливаться. Поэтому, руководство принимает решительные шаги: часть, фирм продают, часть расформируется, часть перепрофилируется или переориентируется. Такая практика носит название «обороны». При проведении такой стратегии оперативность играет главную роль.

*Комбинированная стратегия* состоит в том, что многие предприятия применяют различные стратегии по отношению к своим структурам в зависимости от ситуации, сложившейся в каждой из них. Прогрессивность такого метода состоит в том, что нет необходимости выработать определенную стратегию с последующей адаптацией ее на всю сферу бизнеса.

На сегодняшний день предприятиям потребительской кооперации необходимо применять комбинированный тип стратегии, то есть сначала можно применить стратегию обороны, а затем стратегию стабильности. Но руководство предприятий работает по методам неприемлемым к рыночной экономике, что приводит к негативным последствиям..

Стратегическое планирование базируется на трех фундаментальных составляющих – пересмотре миссии; целей и ценностей предприятия. Менеджеры дают толчок к формулировке стратегии путем анализа их миссии, а так же на основе рассмотрения вопроса, служит ли этой миссии та деятельность, которую они осуществляют.

В процессе разработки стратегии и стратегического управления; определяется не только миссия и цели, разрабатываются и реализуются функции менеджмента, но могут решаться и другие принципиальные вопросы, например, выбора форм хозяйствования с учетом экономических интересов и поставленных целей.

Увеличение прибыли на предприятиях потребительской кооперации может быть достигнуто не только в процессе увеличения валового продукта, но и минимизации издержек – материальных: затрат, заработной платы. Однако, материальные затраты, на сырье, материалы, комплектующие, энергетику и т.п. являются базисом производственной деятельности, на них- можно сэкономить только при новой технологии пионерных технических решениях, ноу-хау.

*Исходя из анализируемых интересов можно выделить три целевых критерия формирования эффективного стратегического планирования, применительно к предприятиям потребительской кооперации:*

- максимизация валового дохода для трудового типа предприятий и соответствующих форм хозяйствования: личное подсобное хозяйство, фермерское хозяйство, производственные и потребительские кооперативы (в их классическом виде), коллективные и народные предприятия, артели и т.п.;

- максимизация прибыли для капиталистического типа предприятий: акционерные общества открытого и закрытого типа, товарищества с ограниченной ответственностью, общества с ограниченной ответственностью, агрофирмы и т.д.;

- максимизация объемов производства продукции, в том числе целевого предназначения (для заводов, экологически чистой продукции и др.) в подсобных хозяйствах, государственных и муниципальных предприятиях, большей части традиционных колхозов и совхозах.

Систему принятия стратегических, решений на предприятиях потребительской кооперации можно рассматривать как совокупность составляющих:

- организационно-распорядительного механизма определяющего порядок инициации, подготовки, осуждения и принятия решений на предприятии;

- информационного обеспечения процесса принятия решений.

Для предприятий, длительное время существующих на рынке, именно эта система, является носителем инвариантных индивидуальных особенностей предприятия.

Думается, что именно недостаточная перестройка хозяйствующих субъектов на адекватные экономические, интересы, (валовой доход или прибыль), нерыночный характер их экономики (с одной стороны, производства неконкурентной продукции, с другой стороны – объемами ниже критического уровня с третьей стороны – ориентацией на физический максимум) и являются одной из причин их кризисного положения. Выход из сложившейся ситуации необходимо искать в практическом анализе форм управления предприятиями на этапе углубления рыночных отношений.

#### Примечания:

1. Минаев Э.С., Агаева Н.Г., Байдик И.Ф. Основы теории менеджмента. Учебн. пособие. – М.: изд-во МАИ 1993. – 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Учебное пособие. – М.: Экономика, 1998. – 519с.
3. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова и др. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», НОРМА, 1999. – 526с.

<sup>1</sup> Минаев Э.С., Агаева Н.Г., Байдик И.Ф. Основы теории менеджмента. Учебн. пособие. – М.: изд-во МАИ 1993. – 256 с.