

УДК 330

## РОЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ОПРЕДЕЛЕНИИ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2013 г.

*Н.А. Воронов<sup>1</sup>, О.Ф. Алехина<sup>2</sup>, Ф.Е. Удалов<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Завод им. М.В. Фрунзе, Н. Новгород

<sup>2</sup>Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

udalov@ef.unn.ru

*Поступила в редакцию 25.07.2012*

На базе исследований, проведенных на промышленных предприятиях, дается анализ роли прогноза как одной из функций управления производством в аспекте его перспективного развития. Даются понятия «цены времени» и «цены ошибки», «точки старта» и «времени старта». Определяется перечень организационных условий, необходимых для реализации функций стратегического управления предприятием.

*Ключевые слова:* прогнозирование, «время старта», «цена времени», «цена ошибки», стратегия.

Качественные характеристики как оперативного, так и стратегического управления производством в конечном итоге всегда оцениваются реальными результатами деятельности промышленных предприятий. И если главная задача оперативного управления заключается в четкой реализации предписанного технико-технологического и организационно-экономического цикла текущего производства, то одна из главных задач стратегического управления заключается в правильном определении «времени старта», когда необходим однозначный поворот в инновационную сферу производства, предусматривающий постепенное свертывание производства продукции, уже теряющей или явно теряющей потребительский спрос в ближайшее время. Иначе говоря, здесь следует правильно во временном и организационном понимании определить «точку старта», гарантирующую поставку новой продукции потребителю в тот период, когда он будет испытывать в ней либо явную потребность, либо явную заинтересованность. И в этом аспекте важнейшую роль должна играть одна из основополагающих функций стратегического управления – прогноз.

Отметим, что задача правильного определения «времени старта» является чрезвычайно сложной. Особенно для крупных промышленных комплексов с четко отработанным процессом производства и устойчивым сбытом своей продукции. Часто эти предприятия приходят к осознанию необходимости перемен тогда, когда уже встречаются с неожиданными для них, внезапно возникшими трудностями внепроизводственного характера. Внезапность же этих трудностей есть результат либо отсутствия, либо неуважительного отношения к прогнозной функции управления производством. В конеч-

ном итоге предприятия попадают в сложную и нередко кризисную ситуацию с большими негативными последствиями для всех сфер их деятельности, а выход из этой ситуации лежит либо в разработке эффективной стратегии развития, либо в ликвидации предприятия.

Становление на стратегический путь развития в кризисных условиях зависит от того, насколько предприятия готовы к однозначному восприятию невозможности сохранить статус-кво докризисного периода. И здесь в наиболее благоприятном положении может оказаться тот, кто не имеет очень глубоких связей с производством прежней продукции и поэтому ему легче перестроиться.

Образно говоря, кризисную ситуацию можно сравнить с перекрестком на оживленном шоссе. И через регулируемый перекресток быстрее всего проезжает тот автомобиль, который не стоял перед ним в ожидании разрешающего сигнала, а подъезжал к нему без торможения, т.е. последним.

Есть и ещё один вариант становления на стратегический путь развития. Речь идёт об организации новых предприятий, нацеленных на производство продукции, с которой рынок практически не знаком, но потребность в которой в перспективе будет только нарастать. Но здесь речь идет уже не только о прогнозе, но и об интуиции организаторов предприятия.

Ярчайший пример этой интуиции, как, кстати, и выбор «времени старта», показал в свое время японский предприниматель А. Морита, который, отступив от японского правила коллективного принятия решений – так называемого рингисё, единолично принял решение о создании в середине XX столетия фирмы «Сони» по производству портативных радиоприемни-

ков, с ещё только зарождавшимся на них рыночным спросом, которая в настоящее время является одной из ведущих фирм мирового уровня [1].

Если в стратегическом аспекте рассматривать в настоящее время российские промышленные предприятия, то можно отметить, что они не готовы к стратегическому рывку ни технико-технологически, ни организационно-кадрово, ни финансово-экономически. И импульс им в этом направлении может дать только сильное централизованное вмешательство в решение всех вышеуказанных проблем.

Эта наша позиция базируется на том, что даже в самой либерализированной экономике США, государство, хотя и постфактум, в условиях разразившегося мирового кризиса первого десятилетия XXI века вынуждено было применить рычаги государственной помощи частным корпорациями даже для сохранения обычного производства. И одной из этих корпораций был мировой авторитет «Дженерал Моторз».

Затрагивая, кстати, эту проблему, мы не можем согласиться с тем, что в ее основе лежит финансовый кризис. Современный кризис в мировой экономике есть не что иное, как самое элементарное перепроизводство продукции в условиях постоянно нарастающего процесса экономической глобализации и явное отсутствие рычагов макрорегулирования как в производственной сфере, так и в банковских структурах. А эти рычаги в руки руководителей и должен дать квалифицированный прогноз.

Яркий пример необходимости высококачественного прогноза дает современный кризис мировой экономики, начавшийся в США.

Сошлемся в этом плане на старшего научного сотрудника ИСКРАН А.И. Дейкина. Он пишет, что согласно имевшейся информации в 2006 г. рост экономики США продолжался пятый год подряд при увеличении ВВП на 3.4% (что выше среднего многолетнего уровня), снижении безработицы до 4.6% и росте почасового заработка в среднем на 1.7%. Не ясно, на базе каких информационных источников период ее устойчивого роста должен был продолжиться до 2012 г. средними темпами 3% в год при хорошей занятости и низкой инфляции [2]. Однако в конце 2007 г. разразился кризис, превратившийся в мировой. Это свидетельствует либо о некачественном прогнозе, не предусматривающем различных вариантов развития событий, либо об игнорировании качественной прогнозной информации, если она была представлена в соответствующие органы управления, либо об отсутствии у макроуровневых управ-

ленческих структур властных полномочий по принятию соответствующих решений.

Практика наших исследований показала, что исполнение прогнозной функции даже в упрощенном варианте может позволить промышленным предприятиям избежать явных ошибок в определении направлений своей деятельности в кратко- и среднесрочном периоде.

Применительно к этой функции прогноза и к «времени старта» рассмотрим понятия «цены времени» и «цены ошибки» на примере двух крупных промышленных предприятий радиоэлектронного профиля Нижегородского региона.

Первое предприятие имело два организационно разделенных производства, одно из которых занималось выпуском телевизионной техники массового потребления, другое – серийным и единичным производством сложной радиоэлектронной продукции специального назначения.

Второе предприятие специализировалось на изготовлении измерительной аппаратуры в единичном и мелкосерийном производстве.

Отказ от централизованного отраслевого управления поставил предприятия в стратегическом аспекте перед «информационным вакуумом» в том смысле, что определение направления их будущей деятельности стало функцией самих предприятий. Но если ранее, т.е. при централизованной системе управления экономикой, Министерство определяло стратегию развития предприятий с учетом обработки информации о направлениях развития радиоэлектронных отраслей отечественного и мирового уровня, то в изменившихся условиях предприятия соответствующей информации не имели и осуществлять прогноз своей дальнейшей деятельности не могли, поскольку он на предприятиях не осуществлялся.

Изменилась и ситуация с ответственностью за стратегию развития. Ранее на макроуровне ответственность лежала на Министерстве. В новых условиях эта ответственность и на макро-, и на микроуровнях стала прерогативой руководителей предприятий. А в отсутствие кадров нужной квалификации и необходимого информационного обеспечения весьма сложно стало оценить как возможный эффект, так и ущерб от принимаемых решений.

Рост «цены времени» требует быстрого принятия решений, определяющих стратегию развития предприятий, поскольку чем дольше продолжается этот процесс, тем большее время предприятия находятся в неопределенном состоянии, теряя при этом имеющиеся у них преимущества и утрачивая существовавшие рыночные ниши.

Рост «цены ошибки» требует исключения или, по крайней мере, сведения к минимуму ущерба от неверно принятого направления стратегического развития. Сам же рост «цены ошибки» также связан и с неверным учетом рыночных факторов, в первую очередь количественно-качественного характера.

Проанализируем ситуацию с исполнением функции прогноза и учета «цены времени» и «цены ошибки» на вышеуказанных предприятиях.

На первом из предприятий резко упала конкурентоспособность на рынке вследствие либерализации внешнеторговой деятельности на государственном уровне, приведшей к быстрому наполнению рынка зарубежной телевизионной продукцией, реализуемой нередко по ценам, близким к демпинговым. Поэтому спрос на отечественные телевизоры снизился без каких-либо перспектив роста. В этих условиях необходимо было принимать быстрое решение, гарантирующее занятость нескольких тысяч работающих. Иначе говоря, был налицо рост «цены времени». И здесь без достаточного анализа рыночной ситуации и без какого-либо анализа информации о перспективах сбыта было принято решение о налаживании производства более простой продукции, слабо связанной с прежним, радиоэлектронным профилем предприятия.

Драматизм ситуации заключался и в том, что предприятие ориентировалось при этом на рынок сбыта, где аналогичную продукцию предлагали предприятия, специализировавшиеся на ее производстве в течение длительного времени.

Но это одна причина ошибочного решения. Другая состояла в том, что мощный высококвалифицированный конструкторско-технологический и производственный персонал по сути были обречены на квалификационную деградацию. Третья причина ошибки заключалась в высокой себестоимости новой для предприятия продукции, в первую очередь за счет малых объемов ее производства.

В конечном итоге производство многоменклатурной, малосложной и неконкурентоспособной продукции было полностью прекращено, а численность занятых сократилась в несколько раз.

Спрос на уникальную измерительную технику, выпускаемую на втором предприятии, также резко снизился. Не имея какой-либо достоверной информации о рыночных потребностях и направляющих ориентиров из вышестоящих властных структур и, видимо, ориентируясь на рост «цены времени», руководство принимает решение о налаживании конвейерного производства малогабаритных телевизоров. Это решение представлялось более чем

странным не только потому, что не была изучена хотя бы поверхностно потребность рынка в данном виде продукции, сколько потому, что предприятие, являющееся традиционным изготовителем уникальной продукции в единичном и малосерийном масштабе, в совершенно непонятной для него экономической ситуации вдруг решается бросить вызов традиционным поставщикам аналогичной продукции.

Но здесь ситуация развивалась по другому сценарию: быстро осознав возможную расплату за «цену ошибки», принятое решение было отменено на начальной стадии его исполнения, а само предприятие, верно оценив перспективную потребность в своей традиционной продукции, сохранило свой профиль и коллектив, а в настоящее время нашло ряд новых рыночных ниш для сбыта своей продукции.

Из изложенного следует, что руководство предприятий понимало смысл «цены времени» и «цены ошибки» и поэтому принимало соответствующие решения. Но делалось это без какого-либо даже краткосрочного прогноза развития ситуации, что и приводило к явно ошибочным решениям.

Принципиальной задачей прогнозирования является определение возможных направлений стратегии развития предприятия. Прогноз должен обеспечить лиц, принимающих решения по этой стратегии, достоверной информацией и определенным инструментарием для выполнения непосредственных функций стратегического управления.

Стратегическое управление сталкивается в процессе своего функционирования с целым рядом объективных трудностей.

Во-первых, в силу своей сущности оно, как и прогнозирование, не дает точной картины будущего состояния предприятия, а скорее характеризует качественное пожелание того, в каком состоянии оно может находиться.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору достаточно четко проработанных простых в реализации процедур и схем, как это имеет место в оперативном управлении.

В-третьих, у стратегического управления нет достаточно разработанной теории или алгоритма, которые однозначно объясняли бы, что и как делать при решении конкретных задач. Поэтому стратегическому управлению более присущ подход к управлению как к искусству, базирующемуся на определенной философии.

В-четвертых, несопоставимы с оперативным управлением эмоциональное напряжение, организационные усилия и временные затраты руководителей, занятых стратегическим управлением.

И, наконец, в-пятых, весьма сложно с приемлемым уровнем достоверности оценить как величину возможного эффекта, так и последствия ошибочных решений. В условиях, когда возникают новые возможности или исчезают прежние, существовавшие ранее в течение длительного периода, увеличивается риск, т.е. растут указанные выше «цена времени» и «цена ошибки».

Проведенные исследования, а также анализ отечественных и зарубежных материалов дают нам основание выделить следующие основные условия, необходимые для того, чтобы обеспечить реализацию функций стратегического управления предприятием:

- строгое организационное и функциональное разграничение задач оперативного и стратегического управления;
- четкое определение этапов реализации стратегических задач;
- непротиворечивость между стратегическим и оперативным планированием;
- наличие своевременной, достоверной и полной информации;
- высокая квалификация работников, решающих проблемы стратегического планирования и управления;
- высокий уровень мотивации сотрудников к стратегическим изменениям;
- достаточная ресурсная база;
- инновационная направленность деятельности работников предприятия;

– наличие времени руководителей для решения проблем стратегического планирования и управления, предусматривающего приоритет перспективного над оперативным.

Качественные характеристики как оперативного, так и стратегического управления производством в конечном итоге всегда оцениваются реальными результатами деятельности промышленных предприятий, получаемыми в процессе взаимоотношений с поставщиками комплектующих материалов, деталей и узлов и потребителями своей продукции. И если главная задача оперативного управления заключается в четкой реализации предписанного технико-технологического и организационно-экономического цикла производства, то одна из главных задач стратегического управления – в правильном определении вышеуказанного «времени старта», когда необходим однозначный поворот в инновационную сферу производства, предусматривающий постепенное свертывание производства продукции, которая уже потеряла потребительский спрос или может его потерять в ближайшее время.

#### *Список литературы*

1. Морита А. Сделано в Японии: история фирмы «Сони» / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993.
2. Дейкин А.И. «Командная экономика» администрации Дж. Буша-мл. // США. Канада. Экономика. Политика. Культура. 2009. № 5. С. 29.

### **THE ROLE OF FORECASTING IN DETERMINING THE DIRECTIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*N.A. Voronov, O.F. Alekhina, F.E. Udalov*

Based of our research at industrial enterprises, we present an analysis of the role of forecasting as one of the functions of production management in terms of its future development. Definitions of «time price» and «mistake price», «start point» and «start time» are given. Organizational conditions are listed that are necessary to implement the functions of strategic management.

*Keywords:* forecasting; «start time», «time price», «mistake price», strategy.