

УДК 332.024

*Очилова А. Н, магистр  
Политехнического института Таджикского технического  
университета имени М. Осими  
Научный руководитель: Аvezова М. М  
Таджикистан, г. Худжанд*

## **ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация: Рассмотрены сущность и содержание алгоритма формирования стратегии развития предприятия. Определена необходимость и основные элементы разработки алгоритма стратегии устойчивого развития предприятия. Подробно рассмотрены этапы разработки алгоритма стратегии устойчивого развития предприятия в контексте проектно - портфельного подхода. Доказано, что такой подход позволит выделить наиболее эффективные виды производства предприятия и направить ограниченные ресурсы на его устойчивое развитие.*

*Ключевые слова: стратегия, устойчивое развитие, предприятие, алгоритм, портфельный подход, проект.*

*Ochilova A.N., master  
Polytechnic Institute of the Tajik Technical University named after M.  
Osimi  
Scientific adviser: Avezova M. M.  
Tajikistan, Khujand*

## **PROJECT-PORTFOLIO APPROACH TO THE FORMATION OF THE STRATEGY SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

*Abstract: The essence and content of the algorithm for the formation of an enterprise development strategy are considered. The necessity and main elements of the development of an algorithm for the strategy of sustainable development of an enterprise are determined. The stages of developing an algorithm for the strategy of sustainable development of an enterprise in the context of a project-portfolio approach are considered in detail. It is proved that this approach will allow to identify the most efficient types of production of the enterprise and direct limited resources to its sustainable development.*

*Key words: strategy, sustainable development, enterprise, algorithm, portfolio approach, project.*

Стратегия устойчивого развития предприятия (СУРП) является важнейшим приоритетом для развития предприятий, так как чем выше устойчивость предприятия, тем меньше риск возникновения незапланированных проблем. Одним из ключевых элементов механизма обеспечения устойчивости предприятия выступает разработка алгоритма формирования стратегии устойчивого развития предприятия.

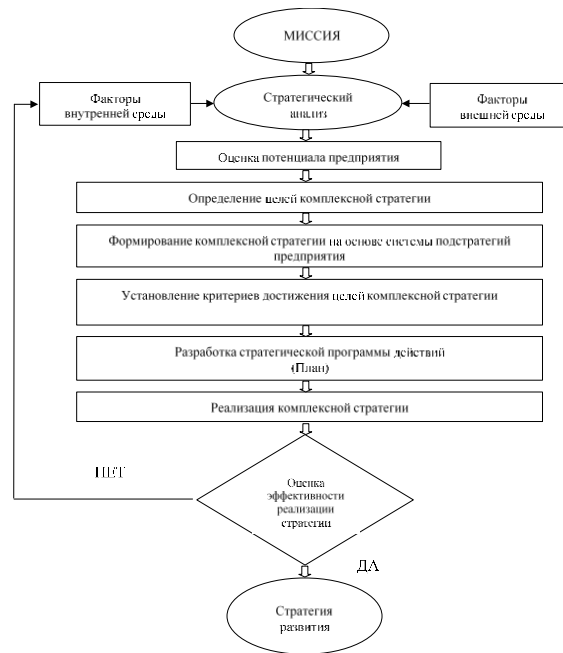
Несмотря на множество исследований в области разработки и реализации алгоритма развития предприятия, вопросам устойчивости уделено недостаточно внимания.

Цель статьи разработать алгоритм формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия в условиях повышения неопределенности внешней среды.

Стратегия устойчивого развития предприятия определяется как комплекс экономических, социальных, политических и других мероприятий, с помощью которых современное промышленное предприятие может не только противостоять изменяющимся условиям, но и сделать точный прогноз и обоснованно спланировать свою деятельность, базируясь на внутренних возможностях развития [1].

Этапы разработки стратегии определяются как последовательность работ по созданию стратегического плана, включающая анализ внешней и внутренней ситуации и траектории развития, определение стратегических целей, а также разработку подходов по их достижению.

Формирования стратегии начинается с определения миссии предприятия[2] (рис 1).



Кроме того, стратегический анализ предполагает диагностику внутренней и внешней среды. Тщательное изучение и оценка внешней среды, чтобы выявить факторы социальной среды и среды деятельности, позволяют определить возможности и угрозы. В центре процесса сканирования должны находиться потенциал рынка и доступность ресурсов.

Под экономическим потенциалом в трактовке известного российского экономиста В. В. Ковалева понимается способность предприятия достичь поставленные перед ним цели, используя имеющиеся у него материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Он выделяет две стороны экономического потенциала: имущественное и финансовое положение предприятия.

Экономический потенциал определяется В. В. Ковалевым как потенциальные возможности осуществления процессов производства и сбыта[3]. Динамика этих процессов – это результативность, т. е. подтверждение целесообразности создания данного субъекта и эффективность использования его экономического потенциала.

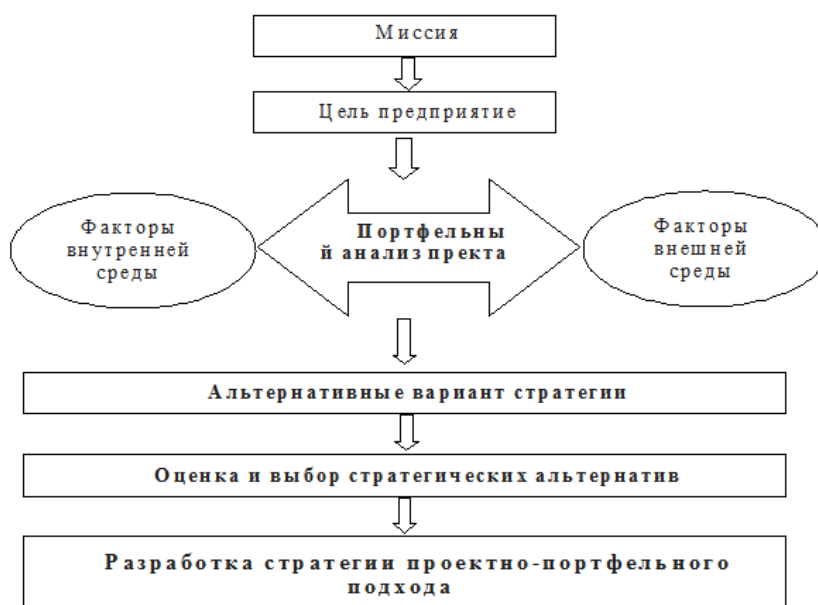
Комплексная стратегия промышленного предприятия сложно взаимосвязана с другими стратегиями основных подсистем организации, представляющих элементы ее внутренней деятельности. Кроме того, стратегия развития предприятия завязана на множество факторов внешней среды организации. Конечная эффективность комплексной стратегии промышленного предприятия обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими специализированными стратегиями организации.

На практике разработка комплексной стратегии должна включать разработку отдельных видов стратегий, выполненную в определенной последовательности. Предлагается создание комплексной стратегии предприятия начать с формирования стратегии реструктуризации.

После определения базовой стратегии устойчивого развития и функциональных стратегий необходимо приступить собственно к их реализации. Представляется целесообразным рассматривать стратегические планы лишь в качестве предварительного документа, но никак не окончательного, не допускающего возможности корректировки.

В данном исследовании использован проектно-портфельный подхода к разработке СУРП. Под портфельным подходом понимается инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты[4]. В условиях когда для видов производств, находящихся в квадранте роста в качестве инвестиций используется прибыль, полученная от других менее эффективных видов производства предприятия, можно говорить о проектно-портфельном подходе.

В этом случае алгоритм разработки стратегии устойчивого развития предприятия приобретает следующий вид, стратегический анализ деятельности предприятия проводится на основе портфельного анализа проекта (рис 3).



Алгоритм формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия включает на входе три фактора: миссия, внешняя среда и внутренняя среда (рис. 3).

Этап 1. В практике предприятия формированию миссии уделяется мало внимания. Миссия предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами. Миссия обычно представляет собой достаточно лаконичную и вместе с тем емкую формулировку, дающую представление о предприятии, собственных возможностях, притязании предназначении предприятия.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;

- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- рынок, на который организация позиционируется;
- способы выхода на рынок;
- способы выхода на рынок;
- ключевые технологии, которые будут использоваться;
- стратегические принципы развития и финансирования.

Несмотря на общность формулировки миссии, она может изменяться по мере эволюции самой фирмы или условий ее функционирования. Однако процесс выработки новой миссии должен происходить под управлением высшего руководства и учитывать интересы сторон.

На два фактора – миссия и внешняя среда – предприятие воздействовать не может. Таким образом, стратегию устойчивого развития можно формировать только через внутреннюю среду, но при этом в процессе участвуют и функционируют изменяющиеся миссия и внешняя среда. Данный алгоритм позволяет за счет одной петли обратной связи отрабатывать все три фактора.

Необходимо провести тщательное изучение и оценку внутренних факторов предприятия. Для анализа факторов применяется SWOT анализ. Потенциальные преимущества и слабые места предприятия следует оценивать в свете возможностей и угроз внешней среды.

Этап 2. Цель предприятия - это категория стратегического управления предприятием. Цели предприятия отражают задачи, которые руководство предприятия ставит перед сотрудниками. Цели предприятия представляют собой структуру, в общем случае древовидную, вершина структуры - миссия предприятия.

Классики менеджмента утверждают, что тактические и стратегические цели, которые любое предприятие определяет для себя в качестве ориентиров на пути своего развития, должны отвечать так

называемым SMART принципам – по начальным буквам каждого из пяти принципов:

- S (Specific) – конкретность;
- M (Measurable) – измеримость;
- A (Attainable) – достижимость;
- R (Relevant) – уместность;
- T (Time-Bound) – определенность во времени.

Этап 3. При портфельном анализе оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала. Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании. Это, в свою очередь, требует тщательного анализа возможностей и угроз для каждого хозяйственного подразделения (бизнес-единицы). Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой фирмы. Он помогает также введению единой терминологии и управленческой структуры с целью облегчения коммуникаций внутри фирмы.

Этап 4. Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии.

Стратегические альтернативы - набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации, во всем их

многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Типы стратегических альтернатив. Перед предприятием стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий[5].

**ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ.** Это стратегия, которой следуют большинство организаций. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена в основном своим положением. Организации следуют этим путем потому, что он самый удобный, легкий и наименее рискованный. Если фирма была прибыльна в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, она скорее всего, будет оставаться прибыльной и в будущем.

**РОСТ.** Стратегия роста осуществляется путем постоянного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в динамично развивающихся областях промышленности с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может происходить за счет расширения ассортимента товаров и услуг. Внешний - рост в смежных областях в форме вертикального или горизонтального роста (приобретение и поглощение конкурирующих или сопряженных организаций). Сегодня наиболее признанной и очевидной формой роста является слияние корпораций.

**СОКРАЩЕНИЕ.** Стратегия, реже всего избираемая руководителями, называемая также стратегией последнего средства. Уровень



преследуемых целей снижается ниже уровня достигнутого в прошлом. В рамках стратегии сокращения возможны несколько вариантов:

1. Ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов).
2. Отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений и видов деятельности).
3. Сокращение и переориентация (сокращение части деятельности).

Стратегия сокращения выбирается чаще всего тогда, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или для спасения организации.

Этап 5. Анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии[6].

Данная стратегия представляет объединение любых из трех упомянутых стратегий. Этой стратегии будут придерживаться, скорее всего, крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Таким образом можно заключить, что проектно–портфельный подход является самым приоритетным подходом, для предприятия. Потому что такой подход позволит выделить наиболее эффективные виды производства предприятия и направить ограниченные ресурсы на его устойчивое развитие.

### **Библиографический список**

1. Вишнякова А. Б. Разработка стратегии устойчивого развития промышленного предприятия: авто-реф. дисс. канд. экон. наук. Самара, 2008.

2. С. В. Трубицков, О. А. Зингер, С. Н. Сергуняев . Формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятия, Вестник НГУ. 2012. № 4. С. 25–54.
3. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2001. 560 с
4. Авезова М.М., Вохидова А.А. Алгоритм формирования стратегии развития предприятий на региональном рынке. Вестник ПИТТУ имени академика М.С. Осими. Худжанд. 2019. № 3 (12). С. 57-74.
5. Зингер О. А., Трубицков С. В. Стратегическое управление в контексте условий современной экономики // Антикризисный менеджмент в XXI веке: достижения, проблемы, перспективы: Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2005. С. 41–46.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. -- СПб, Питер Ком, 2008. -- 896с