

УДК 334.72: 65.01  
ББК 65.29

Б.Г. Туренко,  
доктор экон. наук, профессор, Байкальский  
государственный университет экономики и права (г. Иркутск)  
turenko-ta@isea.ru

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА БАЙКАЛЬСКОГО РЕГИОНА**

Рассмотрены актуальные проблемы стратегического управления развитием предприятий. Представлены основные положения теоретико-методологического подхода для решения этих проблем. Предложена комплексная стратегия устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса региона.

Ключевые слова: стратегия, устойчивое развитие, малый и средний бизнес.

**B.G. Turenko**  
**Doctor of Economics, the professor of Baikal University of Economics  
and Law (Irkutsk)**  
turenko-ta@isea.ru

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF STEADY DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES OF SMALL AND AVERAGE BUSINESS OF THE BAIKAL REGION**

Actual problems of strategic management are considered by development of the enterprises. Substantive provisions of the methodological approach for the decision of these problems are presented. Complex strategy of steady development of the enterprises of small and average business of region is offered.

Keywords: strategy, steady development, small and average business.

В современных рыночных условиях обеспечение непрерывного и устойчивого развития предприятия является главной задачей его руководителей и специалистов. Это развитие может осуществляться по различным направлениям: переход на производство новой продукции, приобретение высокопроизводительного оборудования, внедрение социальных инноваций, формирование эффективной маркетинговой стратегии.

Анализ проблем управления развитием предприятия позволил выделить следующие группы маркетинговых стратегий развития предприятия. К первой группе относятся стратегии, при которых развитие обусловлено ростом, т.е. связано с изменением состояния одного или нескольких таких элементов, как продукция, услуги, оборудование, технология. Вторая группа – это стратегии, при которых

развитие обусловлено позицией предприятия на конкурентном рынке региона, умением создавать и реализовывать свои конкурентные преимущества. Третья группа включает в себя стратегии, при которых развитие предприятия обусловлено оценкой состояния стратегического хозяйственного портфеля и стратегических хозяйственных подразделений.

В рыночных условиях вышеперечисленные стратегические установки в поведении предприятия в целом являются базовыми. Предприятие может следовать одной из стратегий как доминантной, либо комбинировать несколько стратегий, взаимосвязанных общей концепцией, которые обуславливают частные функциональные подстратегии (финансовую, стратегию управления персоналом, инновационную, производственную, снабженческо-сбытовую и другие).

В течение последних десятилетий большинство зарубежных и отечественных предприятий использовало для выбора и реализации направлений своего развития методы стратегического планирования рыночной ориентации или традиционный подход.

Управление развитием предприятия, основанное на традиционном подходе, состоит из следующих основных этапов: уяснение текущей маркетинговой стратегии — определение типа рыночной стратегии — выбор приоритетных рыночных ниш — оценка обеспеченности избранных стратегий ресурсами — оценка эффективности выбранных стратегий — прогноз внешней среды, принятие стратегических решений и утверждение пакета стратегий развития предприятий.

Данный подход трудоемок, требует основательности и высокой квалификации управленческого состава, поэтому не нашел должного распространения на предприятиях Байкальского региона, особенно на предприятиях малого и среднего бизнеса. Кроме того, происходящие сегодня в экономике радикальные перемены позволяют говорить о том, что в качестве фундаментальных критериев экономического развития предприятий региона все чаще рассматриваются человеческая составляющая и организационная культура, а важнейшим стратегическим аспектом управления устойчивым развитием предприятия становится представление о целостном его функционировании.

Предлагаемая нами для предприятий малого и среднего бизнеса Байкальского региона нетрадиционная модель стратегического управления устойчивым развитием предприятия основывается на условии стратегического и логически последовательного подхода к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими в нем людьми и существовании внутри организации таких объективных отношений, как социальные, экономические, организационные и технико-технологические.

Эти отношения являются объективной основой формирования четырех специфических стратегий управления устойчивым развитием предприятия: социальной, экономической, организационно-правовой и технико-технологической.

Социальная стратегия — это система действий, включающих оценку, подбор, расстановку, формирование профессиональных кадров, создание корпоративной культуры. Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с профессиональными и личностными качествами. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления, во многом зависит эффективность работы предприятия. Оценка персонала — это управленческая технология, направленная на достижение поставленных стратегических и тактических целей предприятия и на реализацию его стратегии, а также на повышение эффективности деятельности предприятия по основным функциям управления. Оценка персонала в современной организации должна в обязательном порядке преследовать комплекс этих взаимоувязанных целей, давать четкое представление о надежности персонала, количественном уровне профессионального мастерства работников. Идея социальной стратегии в том, что работники — фундаментальный критерий экономического развития, наиболее ценный актив предприятия, который постоянно должен развиваться через подбор, обучение и оценку сотрудников предприятия.

Экономическая стратегия — это система действий, направленных на моральное и материальное стимулирование работников и улучшение экономических показателей деятельности предприятия. Стимулирование как процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направлено на удовлетворение личных интересов работника. В основе этого процесса лежит использование разнообразных интересов, среди которых можно выделить такие личные интересы, как материальный интерес, интерес, связанный с любовью к профессии, интерес служебного продвижения, интерес творческого роста и общения, интерес уважения, интерес признания и доверия со стороны руководителей и коллег, интерес к самостоятельной работе, интерес сохранения престижа, условия труда и отдыха, жилищные условия, интерес безопасности, интерес здоровья. Стимулирование работников предполагает создание механизма удовлетворения этих интересов, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, значимые результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения основных объективных потребностей работника, формировании у него соответствующих мотивов труда. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое

вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Цель такого стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Организационно-правовая стратегия — это система действий, направленная на удовлетворение производственных интересов предприятия. Она включает в себя разработку системных должностных инструкций, положений о подразделениях, бизнес-процессов, создание гибких организационных структур управления предприятием. Должностные инструкции и положения о подразделениях, как системные документы, являются основой гибкой организационной структуры управления предприятием в целом. Они полно отражают диапазон ответственности работников и подразделений предприятия, что является важным условием устойчивого развития предприятия в сегодняшних рыночных условиях.

Технико-технологическая стратегия — это система действий по обеспечению работников передовой технологией и техникой, включающей в себя информационные технологии, прогрессивные минитехнологии, современное технологическое оборудование. Технологические инновации отличаются более эффективной структурой капиталовложений, реализуясь, как правило, путем реконструкции и модернизации. Их стратегическим ориентиром преимущественно является лидерство в снижении издержек, а инвестиционным стимулом — возможность осуществления ценовой конкуренции.

Методологическое значение стратегического управления устойчивым развитием предприятия трудно переоценить, когда речь идет об организованных системах, к которым относятся предприятия региона. С развитием систем связанность их элементов усиливается, достигая на определенном этапе такого уровня, при котором свойства предприятия как целостной системы невозможно установить по свойствам отдельных его элементов или выявить статистическим обобщением последних. Понимание этого имеет весьма важное научное и практическое значение, так как игнорирование системных свойств предприятия ведет к ошибкам в решении многих вопросов стратегического управления его устойчивым развитием. Объединение возможностей предприятия как системы, ресурсов и людей, носителей знаний, является основой для устойчивого развития предприятия. В противном случае предприятие не сможет реализовать свою функцию звена экономики региона, предназначенного для производства необходимых обществу материальных благ или услуг. Знание системных свойств предприятия дает возможность руководителям и специалистам не упустить существенные стратегические ресурсы, учет и использование которых может обеспечить успех устойчивого развития

предприятия. Следовательно, выкристаллизовывается необходимость использовать в управленческом процессе объективные возможности предприятия как целостной системы на основе применения вышеизложенной комплексной стратегии устойчивого развития предприятия.

Модель стратегического управления устойчивым развитием предприятия можно наглядно представить в виде диаграммы «Дерево противоречий». В этой диаграмме указываются причинно-следственные связи между проблемой устойчивого развития предприятия, главными и второстепенными факторами, влияющими на решение этой проблемы, а также выявляются нежелательные эффекты, возникающие при решении этой проблемы. Диаграмма дает возможность определить стратегические ресурсы устойчивого развития предприятия по трем основным направлениям: в пространстве, во времени и в системе.

Таким образом, предлагаемая комплексная стратегия обеспечивает системно-целевое воздействие на процесс управления устойчивым развитием предприятий малого и среднего бизнеса региона. При этом создается наибольший эффект практической ее реализации от совместного использования разработанных специфических стратегий управления устойчивым развитием предприятий.