

Шевченко Д. К.  
D. K. Schevchenko

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## PRINCIPLES OF MANAGING THE STRATEGIC STABILITY OF AN ENTERPRISE



**Шевченко Давид Кириллович** – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы, академик международной академии наук, профессор кафедры «Экономика производства» Дальневосточного государственного рыбохозяйственного университета (Дальрыбвтуз) (Россия, Владивосток); г. Владивосток, Океанский проспект, 1; 8(4232) 40-95-95.

**Mr. David K. Schevchenko** – Doctor of Economics, Professor, the Honorary Figure of Russian Higher Education, Fellow of the International Academy of Sciences, Professor, Department of the Production Economics, the Far East Fishing University (Russia, Vladivostok, 1 Ocean prospect), tel.: 8 (4232) 40-95-95.

**Аннотация.** В статье раскрыта основа и представлен алгоритм перестройки процессов управления на принципы стратегической устойчивости работы предприятия.

**Summary.** The paper deals with the framework for and algorithm of reorganization of managerial processes toward the principles of strategic stability of an enterprise.

**Ключевые слова:** стратегическая устойчивость, кибернетическая система, факторы управления, принципы управления.

**Key words:** strategic stability, cybernetic system, management factors, management principles.

УДК 658.1

Управление стратегической устойчивостью формируется и развивается на принципах системного кибернетического подхода, в соответствии с которым предприятие, корпорация рассматривается как система, в которой выделяется субъект и объект управления, соединенные информационными каналами, имеющие прямую и обратную связи.

Субъект управления – это орган управления системой, способный выполнять императивные, командные функции управления. Он наделен необходимыми полномочиями и способен вырабатывать управленческие решения, организовывать и контролировать ход процесса производства и вносить необходимые изменения, дополнения в ход процесса управления; осуществлять экономические и административно-правовое регулирование его при отступлении от заданной программы (плана) управления и возникновении помех управления.

*Субъект управления* – это управляющая подсистема управления. *Объект управления* – это управляемая подсистема, включающая в себя производственный процесс, цеха, участки, бригады. Объект управления должен обладать способностью своевременно, качественно выполнять все решения органа (субъекта) управления и оперативно информировать его о ходе выполнения решений, возможных отклонениях, сбоях производства, снижении качества выпускаемой продукции, увеличении себестоимости и снижении прибыльности корпорации.

Взаимосвязь субъекта и объекта управления показана на рис. 1.

Из схемы видно, что управляющая подсистема разрабатывает план и программу деятельности объекта управления и по информационным каналам прямой связи доводит их до объекта управления. На основе этой информации объект управления организует производство на выполнение заданной программы и по каналам обратной связи доводит до субъекта управления информацию о ходе выполнения указанного плана и причинах отклонения от нее, если такие имеются.



Рис. 1. Принципиальная схема управления

В общем виде под управлением производства подразумевается процесс планирования, организации и координации деятельности предприятия, направленные на достижение поставленной цели с наименьшими затратами. В этом случае управление считается эффективным. Если же система управления не достигает поставленной цели или достигает ее, но любой ценой, с привлечением дополнительного (сверхпланового) количества ресурсов (рабочей силы, сырья, материалов, технических средств и др.), то такое управление считается неэффективным и требует перестройки. Здесь аппарат управления считается недостаточно квалифицированным и не способен обеспечить должную организацию и эффективность управления производством со всеми вытекающими из этого последствиями.

Любая система может эффективно функционировать только при наличии четко сформулированной цели и задач, иметь соответствующую организационную структуру, функции и экономический механизм управления ею. С изменением целей управления должна перестраиваться организационная структура и частично функции управления и экономический механизм управления. Любая кибернетическая система состоит из пяти функций (элементов) управления: планирование действия системы, организация управления, контроль ее действия, учет и анализ функционирования системы и эффективности использования ресурсов, регулирование функционирования процессов управления.

При ликвидации возникающих отклонений в процессе управления от плана заданной программы и приведении ее в заданное состояние велика роль аппарата управления предприятием (мастеров, начальников участков, цехов, строителей (прорабов)), так как они призваны обеспечить достаточную организацию, контроль, учет и эффективность регулирования процесса управления производством.

В практике управления считается неэффективной работа аппарата управления, который не обеспечивает должную организацию производства, контроль качества продукции и эффективного (в пределах норм и нормативов) использования производственных ресурсов. Поэтому при совершенствовании управления производством первостепенное внимание следует обратить на квалификацию, компетентность и опыт работы персонала управления и применяемые методы организации и управления производством. Рассмотрим подробно структуру системы управления производством с позиции системного подхода (см. рис. 2).

Управление производством считается системным, если в его состав включены и функционируют все пять основных элементов – функции управления, причем каждый элемент должен выполнять только присущие ему функции (планирование или контроль, или регулирование). Бессистемным считается управление, когда хотя бы один элемент формально или частично выполняет свои функции.

Например, если исключен, допустим, контрольный элемент системы, а функцию контроля выполняют в порядке совмещения профессии: мастера, начальники участков или другие специалисты и делают контроль без системно, от случая к случаю, и не совсем квалифицированно, то фактически такой контроль не эффективен и не обеспечивает качественный контроль и в целом – системное управление производством.

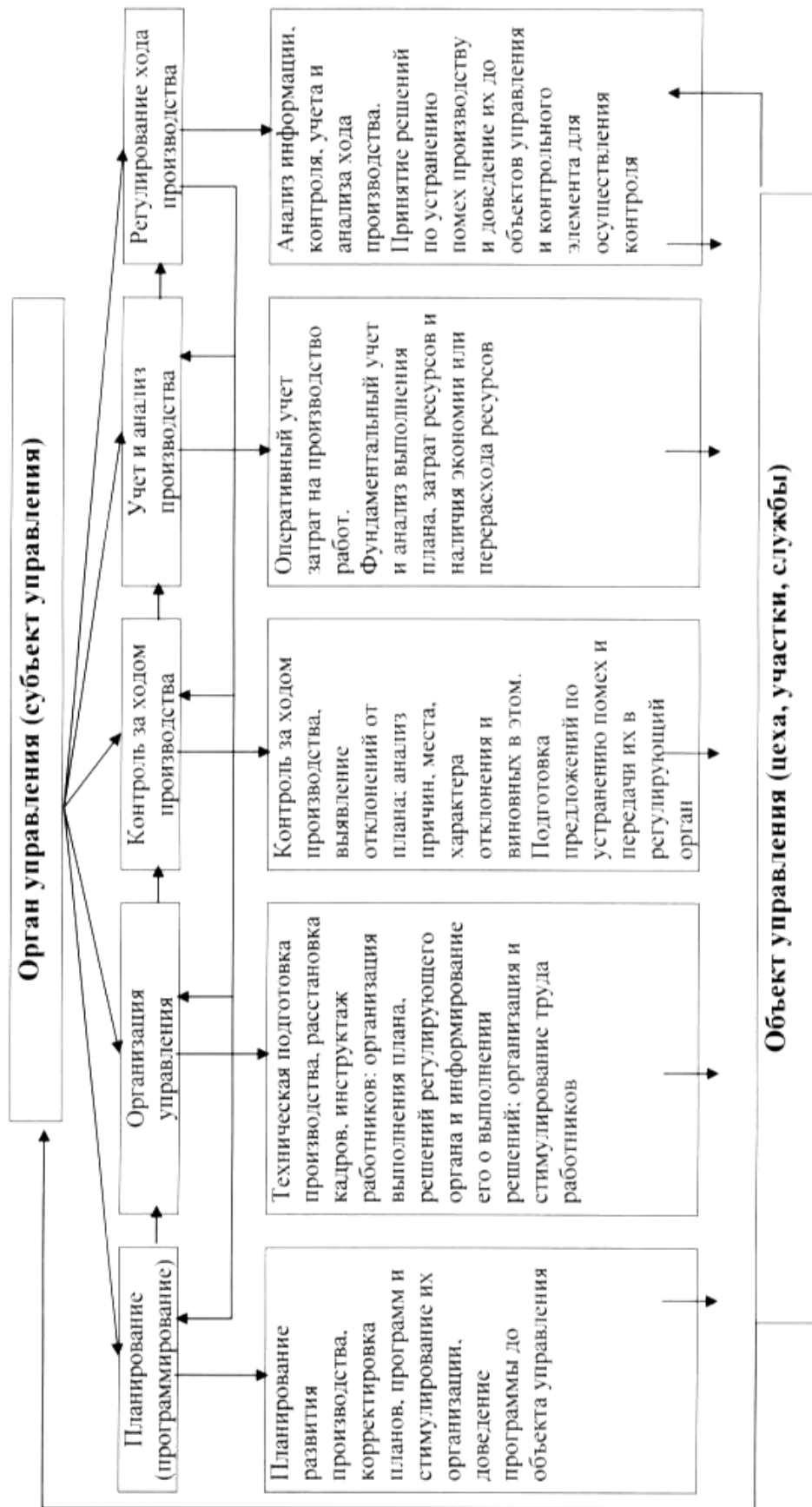


Рис. 2. Принципиальная схема организации процессов управления производством как системой

Между тем, в современной практике управления часто в целях экономии сокращают отделы контроля качества или первичного учета затрат на производство, передают функции контроля в порядке совмещения профессии линейному персоналу. Поэтому требуется системность управления и его эффективность со всеми негативными последствиями.

Рассмотрим кратко сущность, структуру и функции всех элементов системы.

*Первым и основным элементом системы управления является планирование*, в функции которого входит разработка и доведение плана производства до всех цехов и служб предприятия; определение потребного количества производственных ресурсов (рабочей силы, сырья, материалов и пр.). В функции планирования также входит разработка стратегии и тактики управления и поэтапных графиков выполнения работ цехами, производственными участками и службами предприятия.

*Вторым элементом системы* условно представлена *организация* управления, которая служит для обеспечения функционирования системы управления, хотя и не является элементом кибернетической системы управления и больше относится к организации производства. Однако без нее – не обойтись. В функции организации управления входит техническая и организационная подготовка производства, подбор и расстановка кадров, их инструктаж и организация труда и производства; выполнение решений регулирующего органа в процессе управления и стимулирования труда исполнителей.

*Третьим элементом системы* считается *контроль* за ходом процесса производства и качеством выполнения плана, выявление возникающих помех, отступлений от плана, программы действия системы и других негативных явлений. В функции контроля входит анализ и выявление размеров, причин, места отклонений от плана и производственной программы и подготовка для регулирующего органа проекта решения об устранении возникающих отклонений.

*Четвертый элемент – учет и анализ* – призван обеспечить анализ затрат на производство; оценку эффективности хода производства, наличие экономии или перерасхода производственных ресурсов.

*Пятый элемент системы* – основной в обеспечении хода процесса производства, он регулирует действия объекта управления и всех элементов системы управления. Основными функциями *регулирующего элемента* является сбор информации со всех элементов системы; анализ ее и принятие управленческих решений по устранению возникающих отклонений от заданного плана и программы действий системы; принятие управленческих решений, доведение их до объекта управления и других элементов системы; обеспечение контроля их реализации и регулирования процесса управления. К числу регулирующих функций относится мотивация и стимулирование персонала за своевременное и качественное выполнение своих обязательств; распределение, перераспределение и эффективное использование ресурсов, а также административно-правовое воздействие на исполнителей, не выполняющих плановое задание или допускающих дефекты, брак в работе и пр.

Опора на кибернетические принципы системного подхода позволяет научно обоснованно формировать конкретные системы управления производством, качеством продукции, инновационной деятельностью, эффективностью производства и в целом стратегической устойчивостью работы компании.

Важную роль в повышении эффективности системного управления производством играет стратегическое управление, определяющее выбор и реализацию более эффективных путей развития фирмы, корпорации. Среди множества определений экономической сущности стратегического управления более точные дают английские ученые А.А. Томсон и Дж. Стрикленд, которые считают, что стратегическое управление – это выбор эффективных путей развития фирм и укрепление их позиций в перспективе по достижению поставленных целей. Они отмечают, что менеджеры разрабатывают стратегию фирм, корпораций для того, чтобы определить, в каких направлениях будет развиваться компания и принимать обоснованные решения при выборе способов действия и более эффективных направлений развития.

Без стратегии нет продуманного плана действий; нет и путеводителя в мире бизнеса и путей более эффективного развития бизнеса [4, 11-12].

Основными принципами, обуславливающими преимущества стратегического управления, являются:

1) обязательное наличие у руководителей фирм стратегического мышления и способности (умения) разрабатывать стратегию корпорации, фирмы;

2) обеспечение практической реализации разработанной стратегии и обеспечение направленности всей фирмы или корпорации на ключевые аспекты стратегии (что мы стремимся делать, чего добиваемся и что для этого необходимо?);

3) более четкое реагирование менеджеров на появление различных перемен, новых возможностей и угрожающих ситуаций, появление товаров-заменителей и т. п.; своевременное их устранение;

4) эффективное распределение и перераспределение ресурсов на стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

5) обладание способностью и возможностью объединять решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией, и принимать необходимые решения;

6) поощрение активного управления, а не простое реагирование на различные внешние факторы, приводит к тому, что новаторские стратегии могут привести к улучшению результатов деятельности компании, фирмы.

Стратегическое управление или менеджмент зарубежные авторы рассматривают как идеологию менеджмента и бизнеса. Действительно, в определенной мере его можно рассматривать и как научную методологию менеджмента и бизнеса с присущими ей принципами, методами планирования и управления.

К основным требованиям, предъявляемым к формированию стратегического управления, следует отнести:

- целостность стратегического планирования и связь с тактическим управлением компанией, фирмой;

- наличие достоверной, качественной и своевременной информации о ходе процессов управления производством и своевременная корректировка ее;

- гибкость реагирования компании, фирмы на внешние и внутренние изменения;

- сочетание стратегического и тактического управления.

Опираясь на требования, предъявляемые к стратегическому управлению, можно приступать к разработке научной методологии стратегической устойчивости предприятия.

Основу научной методологии управления производством, включая и устойчивость работы предприятий, составляют принципы управления, которые рассматриваются как правила или основополагающие положения по управлению производственными процессами. Они являются основой для разработки систем, методов и организации управления. Принципы бывают общие и специфические. Общие принципы раскрывают основные правила и требования, предъявляемые к формированию систем управления производством. Специфические принципы представляют собой конкретные правила управления специфическими целевыми системами и подсистемами управления в конкретной отрасли народного хозяйства. В этой связи к специфическим относятся конкретные принципы для формирования и функционирования специфических целевых систем для достижения конкретных целей. К таким целевым системам отнесена система управления стратегической устойчивостью.

К основным общим принципам управления можно отнести:

1. *Принцип комплексности планирования* и управления, предусматривающий комплексность управления по вертикали, при котором поставленная цель управления должна быть увязана с задачами, средствами достижения целей, с ресурсами и конечными результатами, которые в комплексе обеспечивают устойчивость – бесперебойность работы предприятия. При выполнении или не выполнении хотя бы одного вида комплексации управления, например, если не увязать цель и задачи с ресурсами, система потеряет комплексность из-за

отсутствия или неполного обеспечения (сбалансирования ее с ресурсами). В этом случае предприятие потеряет устойчивость.

2. *Принцип эффективности* – это важный принцип обеспечения устойчивости, так как он тесно связан со специфическим принципом прибыльности предприятия, поскольку предприятие нельзя считать устойчивым, если оно неэффективно работает. Механизм действия этого принципа заключается в обеспечении формирования эффективности плана производства на основе подбора прогрессивных ресурсосберегающих технологий; высококвалифицированных кадров; применения по возможности недорогих материалов, сырья, комплектующих изделий и обеспечит реализацию этих этапов с минимальными (в пределах норм и нормативов) затратами ресурсов. В этом случае управление считается эффективным. Если план не выполняется в срок, идет перерасход ресурсов, брак в работе и простои производства и т.п. В этой ситуации такое управление является неэффективным из-за неэффективной работы управленческого персонала и неустойчивым.

3. *Принцип стимулирования планов по количеству и качеству*. Механизм действия этого принципа нацелен на обеспечение своевременного качественного выполнения плана по объему, ассортименту и качеству продукции и эффективности производства с учетом сочетания интересов работников со стимулами. В этой связи на предприятии необходимо перестроить систему мотивации и стимулирования за своевременное выполнение плана по производству и качеству продукции, а также за экономное расходование материально-технических средств.

4. *Принцип реальности планирования и управления производством*. Производственный план является реальным для выполнения, если он сбалансирован с производственной мощностью предприятия и производственными ресурсами (трудовыми, материально-техническими, финансовыми, транспортными и т.п.). Если каких-либо ресурсов нет или недостаточно для выполнения, то план считается нереальным – не выполним со всеми последствиями. Поэтому планы производства следует тесно сбалансировать с потребным количеством производственных ресурсов и мощностей и обеспечить устойчивую без простоев работу предприятия.

К *специфическим принципам* относится:

5. *Принцип приоритетности* планирования и управления, механизм воздействия которого состоит в следующем. Этот принцип особо актуален в условиях нехватки производственных ресурсов для обеспечения устойчивости работы, когда необходимо выбрать из всех даже важных целей управления более важные первоочередные – приоритетные, без решения которых невозможно обойтись. Это приоритетная цель, и виды деятельности необходимо четко выделить как первоочередную и для ее реализации выделить необходимые ресурсы для выполнения важнейших первоочередных целей и задач управления. Для всех второстепенных целей и задач ресурсы также выделяются, но во вторую очередь.

6. *Принцип гибкости планирования и управления устойчивостью работы предприятия*. В современных рыночных условиях работы предприятия под воздействием спроса, предложения и конкуренции, а также влияния различных факторов постоянно подвергается их воздействию, обуславливающие необходимость изменения планов, переходов на выпуск новой конкурентоспособной продукции, применения более прогрессивных технологий и организации труда. Это приводит к колебанию устойчивости предприятия, утрате прибыльности предприятия и необходимости перестройки планирования и управления на принципы гибкости и быстрой перестройки планов и методов оперативного управления производством на стабильную устойчивую работу. Для этого необходимо повысить стабильность планов и методов организации, экономического, административного, правового регулирования производственного процесса. Для этого широко используется организационно-административные, правовые, экономические рычаги и стимулы, обеспечивающие подавление возникающих помех управления. В зарубежной практике также применяют несколько вариантов планов,



стимулов, мотиваторов, побуждающих персонал предприятия к эффективной производственной работе.

7. *Принципы сочетания стратегических и тактических целей, задач и контуров управления.*

Как было отмечено, в управлении устойчивости необходимо выделить стратегические, тактические факторы и контуры управления, обуславливающие формирование долгосрочных и краткосрочных целей, задач, средств их достижения, ресурсов и конечных результатов.

К важнейшим стратегическим целям, в первую очередь, относится конкуренция фирм, работающих по выпуску и реализации одноименной продукции на отраслевых рынках и удовлетворяющих какую-то одну потребность. Основу этой стратегии составляет конкуренция за рынки сбыта и за производственные ресурсы, которые обуславливают соответствующие нововведенческие отношения продавцов и покупателей в отношении цен, конкурентоспособности, поведении конкурентов, или при колебании спроса и предложения.

Другой стратегической целью является стратегия повышения конкурентоспособности товара и инновационной активности фирмы, которая находит свое логическое завершение на тактическом уровне предприятия. Тесное сочетание обещает успех фирмы в области устойчивости и согласованности их в управлении.

Более подробно состав и сочетание стратегических и тактических целей и контуров управления приведены на рис. 3. Из приведенной схемы видно, что для обеспечения управления стратегической устойчивостью выделены два вида целей – стратегические и тактические, которые обуславливают выделение стратегического контура управления.

**Стратегический контур управления** призван решать следующие стратегические цели:

- укрепление долгосрочных стратегических связей с поставщиками и потребителями продукции;
- формирование стратегии и политики в области инноватики, повышения конкурентоспособности продукции и предприятия;
- обновление и укрупнение материально-технической и лабораторной базы предприятий;
- обеспечение устойчивого инвестирования инновационных процессов;
- закрепление на отраслевых рынках сбыта своей продукции и выход на зарубежные;
- совершенствование стратегического планирования и стимулирования устойчивости работы предприятия;
- укрепление платежеспособности и финансовой безопасности предприятия.

Для решения этих задач необходимо сформировать стратегию предприятия, наметить контур стратегии управления стратегической устойчивостью работы предприятия и направлять тактическую деятельность предприятия по тактическому контуру управления им.

К вопросам **тактического контура управления** относятся: выполнение всех тактических, текущих функций управления; планирование, организация, управление, контроль за ходом производства, учет, анализ хода производства, оценка его результатов и регулирование процесса управления. Оперативной устойчивостью работы цехов, участков предприятий и аппарата управления ими.

Значительную роль в тактическом управлении играет оперативное выявление помех процесса управления, которые выводят предприятие из устойчивости работы и принятия мер по их устранению и регулированию процесса управления устойчивостью работы предприятия. К таким помехам относятся: несвоевременное обеспечение рабочих мест материально-техническими ресурсами и инвестициями; перебои в обеспечении транспортом, электрической и иными видами энергии; поломка оборудования, инструмента; аварии на производстве (пожар, наводнение и пр.); появление дефектов и брака в работе; нарушение трудовой, технологической, финансовой дисциплины; ошибки в нормативно-технической документации, работе конструкторов, технологов и др.

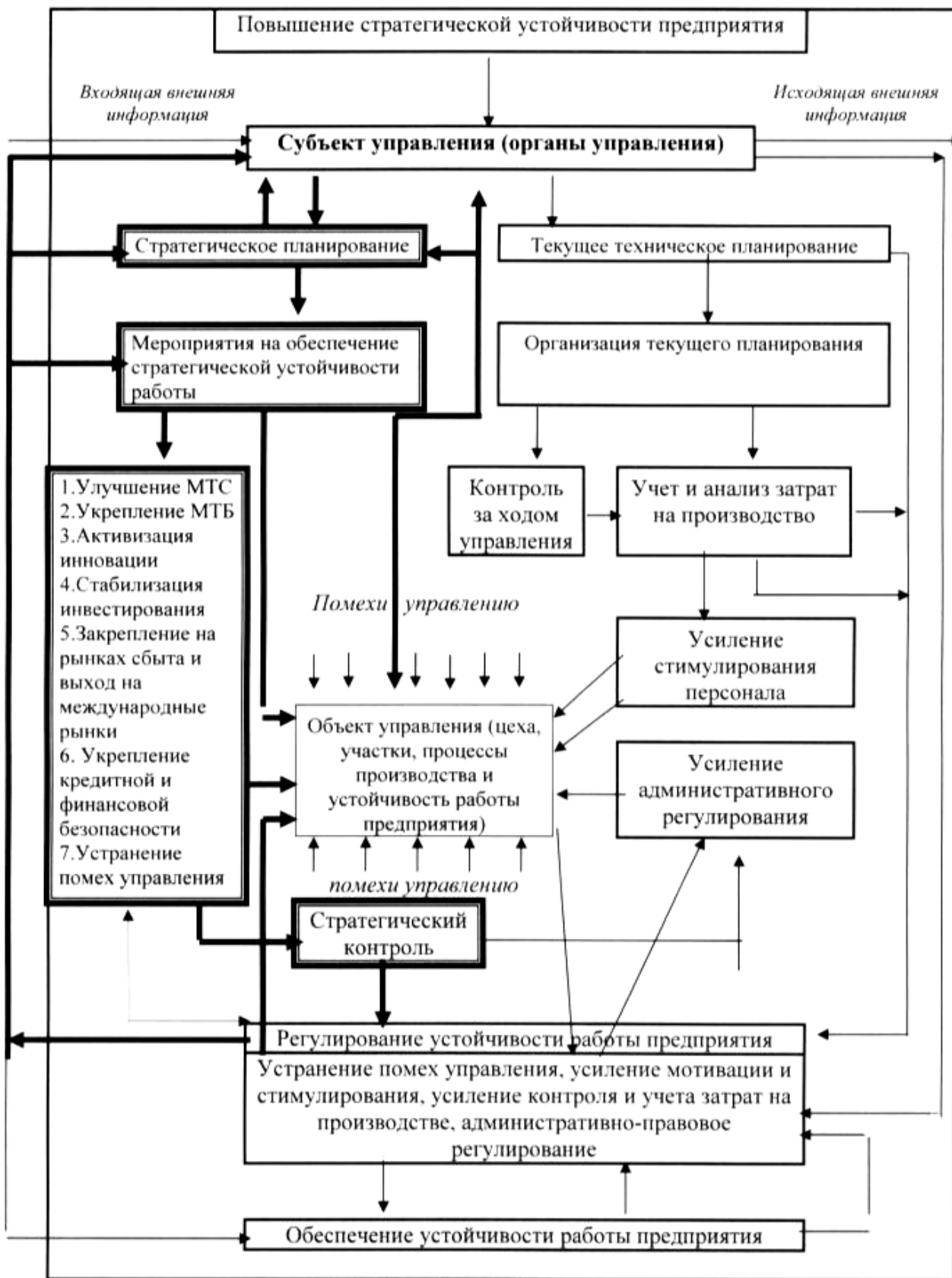


Рис. 3. Схема перестройки процессов управления на принципы стратегической устойчивости работы предприятия





Для ликвидации и предупреждения возможного появления помех управлению необходимо усилить контроль за ходом производства с целью оперативного выявления этих помех, их оценки, выработки регулирующих решений по их устранению и предупреждению возможного появления их в будущем. Здесь регулирующей орган системы управления должен выработать не только текущие, но и перспективные, долгосрочные решения по устранению причин, порождающих эти помехи. Это видно на схеме (см. рис. 3).

Предлагаемая принципиальная схема перестройки системы управления на принципы устойчивого развития, как и любая система, имеет субъект и объект управления, связанные между собой соответствующими потоками информации, обеспечивающими прямую командную связь субъекта с объектом управления и обратную связь – объекта с субъектом управления. Такие системы состоят из следующих элементов: 1) планирования деятельности системы; 2) контроля за ходом выполнения плана или возникающими отклонениями; 3) учета и анализа деятельности системы и эффективности использования ресурсов; 4) регулирования действия системы, которое осуществляется на основании сбора, анализа и оценки информации о ходе производства, которую получает от контрольного и учетно-аналитического элемента, и принятия решений по регулированию – устранению возможных отклонений от плана и различных помех управления.

Все эти элементы и их взаимосвязь показаны наглядно на рис. 3.

Основополагающими элементами системы являются: стратегическое планирование и соответствующие планы мероприятий по его осуществлению, которые должен разрабатывать и контролировать их выполнение субъект – орган управления.

Эти стратегические задания направляются на объект управления для реализации их и регулирования процесса стратегической устойчивости. Этот контур является стратегическим (он обозначен жирными линиями).

Управление текущей тактической устойчивостью осуществляется по тактическому контуру, который включает в себя уже известные функции управления:

- текущее тактическое планирование мер по управлению работой предприятия;
- организацию текущего оперативного планирования;
- контроль за ходом тактического управления;
- учет и анализ эффективности затрат на производство, которые нацелены на объект управления;
- регулирование процессов устойчивого развития.

С целью стимулирования мер по обеспечению устойчивости в состав тактического контура управления введены блоки управления материального, морального стимулирования и административного регулирования – воздействия на объект управления при возникновении определенных помех (угроз) устойчивости управления.

Центральное место в системе занимает регулирующей элемент системы управления, который осуществляет стратегическое и тактическое управление. Он является подсистемой субъекта управления и наделен необходимыми полномочиями для регулирования стратегического и тактического контуров управления. Он соединен каналами прямой и обратной связи с субъектом (органом управления) и объектами управления. В связи с тем, что стратегическое планирование и управление осуществляется высшим руководством предприятия, то этот орган должен осуществлять решение главных, стратегических вопросов управления устойчивостью предприятия. Поэтому обеспечение стратегической устойчивости регулирующей элемент решает по согласованию с руководством предприятия.

Процесс управления происходит на основе сочетания цели развития системы со средствами ее достижения, ресурсами и конечными результатами. Цель действия системы - обеспечение устойчивости предприятия со всеми вытекающими факторами и задачами по их достижению. Основу системы управления составляют планы стратегической и тактической устойчивости. В плане мероприятий по обеспечению стратегической устойчивости выделены основные задачи по обеспечению стратегической устойчивости, которые субъект управления

**Шевченко Д. К.**

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

формирует и доводит до объекта управления по стратегическому контуру и осуществляет стратегический контроль за их реализацией.

На основании информации с объекта управления о ходе выполнения стратегических мероприятий и стратегического контроля, регулирующий орган анализирует их выполнение, принимает решение по устранению ситуаций, повлекших невыполнение их, и доводит их по каналам прямой связи до объекта управления и соответствующих органов управления предприятием. Одновременно свои решения регулирующий орган направляет в орган стратегического планирования и субъекту (органу) управления предприятием для уточнения, корректировки плана, выделения необходимых ресурсов или усиления стимулирования и т.д. Например, если срыв плана произошел из-за отсутствия материалов или комплектующих изделий, то регулирующий орган принимает решение о срочном изыскании недостающих материалов или замене их на равноценные из имеющихся в наличии и обеспечить цеха этими ресурсами. Подобным образом осуществляется тактическое управление. Например, если контрольный элемент системы обнаружил дефекты или брак в работе, то он информирует регулирующий и учетно-аналитические элементы о размерах, характере брака или дефектов, а также о причинах их порождения. На основе этой информации регулирующий элемент принимает решение об устранении дефектов или брака за счет усиления контроля качества, или усиления материального стимулирования работников за улучшение качества работ; либо пересмотреть технологию выполнения работ, если брак произошел из-за ошибки или недоработки в технической документации.

Указанные решения регулирующий элемент направляет на объект управления и соответствующие отделы или службы предприятия, отвечающие за решение вышеуказанных вопросов. Это могут быть отделы: плановый, технический, труда и зарплаты, технического контроля качества, материально-технического снабжения и др.

Так происходит процесс управления факторами стратегической устойчивости развития предприятия.

Дальнейшее укрепление и сохранение стратегической устойчивости не заканчивается на реализации вышеперечисленных приемов и систем управления. Необходимо повысить гибкость и маневренность систем управления, способных перестроиться и саморегулироваться при возникновении разнообразных непредвиденных организационно-технических, экономических и управленческих ситуаций, связанных с переходом предприятия на выпуск новой, наукоемкой продукции и изменением рыночной конъюнктуры. Для этого необходимо перестроить систему управления в соответствии с конкурентоспособностью предприятия и выпускаемой продукции с учетом всех факторов, условий производства, влияющих на них, обеспечивающих необходимую гибкость в принятии решений и эффективность работы предприятия.

Важным условием повышения конкурентоспособности и стратегической устойчивости является активизация инновационной деятельности, обеспечивающая рост производительности труда, качество продукции и снижение себестоимости продукции. В Правительственной программе антикризисных мер было особо выделена решающая роль инновации в решении вопросов повышения качества продукции, конкурентоспособности, прибыльности и ресурсосбережения.

Для решения этих проблем необходимо выбрать на каждом предприятии свое направление и стратегию развития инновационной деятельности с учетом главных факторов, влияющих на нее. В первую очередь, следует решить главный вопрос: где взять инвестиции для осуществления инновации для предприятий, корпораций, выпускающих сложную наукоемкую продукцию.

Своих инвестиций, формирующихся за счет прибыли, у предприятий недостаточно и хватает только на мелкие инновации. Остается привлекать заемные инвестиции в виде ссуд в различных инвестиционных фондах, создавать предприятия с иностранным капиталом и т. п. Нельзя снимать со счета и государственную поддержку инноваций и другие источники.



Другим важным фактором является обновление материально-технических баз предприятий, которые более 20 лет не обновлялись и не переходили на прогрессивные ресурсосберегающие технологии и методы управления. В результате предприятия судостроения и других машиностроительных наукоемких производств, технологически отстающих от передовых индустриально-развитых стран мира, не обеспечивают выпуск и реализацию конкурентоспособной продукции. И здесь нужны инвестиции. Таким образом, в развитии инновации важными являются кадры, которые эти предприятия растеряли в период кризиса 1991-2010 гг., без которых не возможен инновационный прогресс.

Особое место в обеспечении конкурентоспособности продукции занимает ресурсосбережение. Проблема ресурсосбережения в российской экономике играет важную роль, так как от нее зависят издержки производства и цена выпускаемой продукции, которая является решающим условием роста конкурентоспособности продукции и прибыльности предприятия. Исследования показывают, что из-за высоких издержек производства и цен реализации продукция отечественных производителей является неконкурентоспособной и поэтому не пользуется спросом. Здесь решающую роль играет ценовая конкурентоспособность, так как качество продукции в основном обеспечивается в процессе потребления и в большинстве случаев устраивает потребителей. Учитывая, что ресурсосбережение зависит от множества организационно-технических, экономических факторов, то оно требует комплексного целевого подхода для решения ее на всех этапах развития производства, внедрения малоотходных и безотходных ресурсосберегающих технологий и т. п.

Для решения вышеизложенных проблем необходимо коренным образом пересмотреть малоэффективные методы мотивации и стимулирования персонала рабочих и служащих за высокое качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции, необходимо и повсеместное ресурсосбережение. Это позволит качественно перестроить управление производством по вышеуказанным направлениям и конечным результатам и сконцентрировать их на обеспечение стратегической устойчивости предприятия. Необходимо также перестроить организационно-экономический механизм управления устойчивостью работы с учетом перечисленных выше изменений в системах управления и стимулирования управленческого персонала.

Рассмотренный комплексный подход, безусловно, будет способствовать укреплению долгосрочной стратегической устойчивости работы предприятий и успешно противостоять всевозможным внешним и внутренним угрозам и помехам управлению.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Блинов, П. Ю. Совершенствование управления по результатам в рыбной промышленности / П. Ю. Блинов, Д. К. Шевченко. – Владивосток: ТИНРО-Центр, 2006. – 186 с.
2. Бораненко, С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бораненко, В. В. Шеметов. – М.: Центр-полиграф, 2004. – 493 с.
3. Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации // Аргументы и факты. – № 13. – 2009. – С. 4.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Биржи и Банки, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Шевченко, Д. К. Обеспечение устойчивости работы предприятия на основе активизации инновационной деятельности / Д. К. Шевченко, А. Ю. Рассомахин // Вестник ТГЭУ. – Владивосток, 2010. – № 3. – С. 43-52.