

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЯЮЩИХ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2012 А.Б. Винникова

Алтайская академия экономики и права (институт), г. Барнаул

E-mail: zamdec@aael.altai.ru

В статье рассматриваются конкретные стратегические направления, определяющие экономический потенциал промышленного предприятия. В этом контексте автор представляет сбалансированную систему показателей как ключевую парадигму управленческой деятельности.

*Ключевые слова:* стратегия развития, целевое направление, эффективность деятельности, сбалансированная система показателей.

Способом представления стратегии, перспектив, целей и показателей с помощью причинно-следственных связей между ними служит стратегия развития промышленного предприятия. Она позволяет упростить восприятие значительного количества информации, а также помогает донести до отдельных подразделений и работников промышленного предприятия их значимость в реализации стратегии.

**Сохранение персонала.** Высокая текучесть кадров предполагает, что кадровый состав предприятия обновляется. В связи с этим возникают дополнительные затраты на обучение принятого персонала, снижается производительность труда. Высокая текучесть кадров свидетельствует о низком уровне удовлетворенности работников условиями труда, системой материального стимулирования или микроклимате в трудовых коллективах. В такой ситуации снижается творческая активность и изобретательность. Работник как носитель информации, покидая промышленное предприятие, может стать желаемым приобретением для конкурентов. Исходя из изложенного, сохранение персонала позволяет отказаться от лишних затрат, утечки информации и инновационного застоя.

**Эффективная мотивация.** Эффективное управление персоналом составляет основу успешной деятельности предприятия. Когда работник замотивирован на результат своего труда, повышается его производительность, сокращается количество брака, время простоев, рождаются новые предложения по совершенствованию управленческих и производственных процессов. Эффективная мотивация позволяет снизить расходы на оплату неэффективного труда.

Постоянное повышение квалификации персонала. В целях постоянного совершенствования промышленного предприятия необходимо осуществлять программы по развитию его персонала. Учитывая стремление к непрекращающемуся повышению конкурентоспособности продукции, персонал предприятия должен быть в курсе всех инновационных открытий, относящихся к деятельности предприятия, изучать и внедрять их на производстве (рис. 1).

Рост эффективности инновационных программ. Инновационная деятельность предприятия заключается в трансформации научных исследований и разработок в новый или усовершенствованный продукт, внедренный на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, использованный в практической деятельности. Эффективная инновационная деятельность – главное конкурентное преимущество промышленного предприятия.

Инновационная деятельность может распространяться на все возможные мероприятия: технологические, организационные, финансовые и коммерческие, которые в своей совокупности приводят к инновациям.

Инновационная деятельность является основой снижения брака и рекламаций и роста производительности предприятия.

Рост эффективности маркетинговых программ. Просвещенный маркетинг – маркетинг, основанный на философии, согласно которой деятельность промышленного предприятия должна быть направлена на эффективное функционирование системы маркетинга в течение длительного периода времени исходя из пяти принципов: ориентация на потребителей; использование ин-



Рис. 1. Стратегия по увеличению прибыли за счет эффективной мотивации труда

новационного маркетинга; использование ценностного маркетинга; осознание общественной миссии промышленного предприятия; следование концепции социально-этического маркетинга. Но оценка эффективности маркетинга заключается не только в определении соответствия его этим принципам, но и в реальной экономической эффективности, т.е. получении дохода от вложенных затрат в маркетинговые программы.

Повышение конкурентоспособности продукции. Конкурентоспособность - способность продукции выдержать сравнение с аналогичными товарами других производителей. Это своего рода степень преимуществ или недостатков по различным характеристикам продукции. Повышение конкурентоспособности продукции - самый рациональный шаг к увеличению объемов продаж даже при росте цен на продукцию, что обеспечивает рост доходности и прибыли промышленного предприятия.

Выход на новые рынки сбыта и увеличение объемов продаж - к этому стремится любое промышленное предприятие.

Максимальная ценность при минимальных затратах. Система управления промышленным предприятием призвана решать множество стратегических задач, основной из которых является максимизация ценности при минимизации затрат. Это обязательное условие повышения эффективности, так называемое увеличение коэффициента полезного действия. Задача максимизации ценности при минимизации затрат должна распро-

страняться на все виды деятельности промышленного предприятия, все подразделения и процессы. Это залог роста прибыльности, конкурентоспособности, ресурсосбережения, формирования дополнительных резервов и т.д.

Экономическая безопасность. Экономическая безопасность предприятия - это защищенность деятельности промышленного предприятия от отрицательных влияний внешней среды и способность быстро устранить разнвариантные угрозы или приспособиться к существующим условиям, которые не сказываются отрицательно на его деятельности. Экономическая безопасность - это также наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам.

Отсюда следует, что промышленное предприятие должно стремиться уравновесить собственные и заемные средства так, чтобы обеспечить свою относительную самостоятельность при возможных негативных событиях и последствиях непогашения задолженности.

Рост прибыли. Прибыль является главной целью деятельности промышленного предприятия, критерием эффективности, основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов и возрастания рыночной стоимости промышленного предприятия, а также защитным механизмом от банкротства.

Чистая прибыль - один из важнейших экономических показателей, характеризующих конечные результаты деятельности промышленного предприятия. Чистая прибыль остается в распоряжении промышленного предприятия и распределяется между следующими фондами: потребление, накопление, резервирование и дивиденды.

Рост чистой прибыли - это показатель эффективного менеджмента, залог развития промышленного предприятия (расширения производственных мощностей, внедрения инноваций, модернизации оборудования, увеличения оплаты труда, снижения финансовой зависимости, роста дивидендов и т.д.).

Одним из способов проверки достоверности причинно-следственных связей стратегии промышленного предприятия и сбалансированной системы показателей является регрессионный и корреляционный анализ. Он позволяет установить и оценить зависимость случайной величины  $Z$  от одной или нескольких других величин  $x$  и делать прогнозы значений  $Z$ .

Корреляционная зависимость  $Z$  от  $x$  - это функциональная зависимость:

$$Z = f\left(\bar{x}\right),$$

где  $Z$  - условное среднее всех значений параметра  $Z$ , которые соответствуют значению  $x$ .

Функциональная зависимость ( $f$ ) называется уравнением регрессии  $Z$  на  $x$ , а ее график - линией регрессии  $Z$  на  $x$ .

Основная задача регрессионного анализа - установление формы корреляционной связи, т.е. вида функции регрессии (линейная, квадратичная, показательная и т.д.). Основная задача корреляционного анализа - оценка тесноты (силы) корреляционной связи. Теснота корреляционной зависимости  $Z$  от  $x$  оценивается по величине рассеяния значения параметра  $Z$  вокруг условного среднего  $Zx$ .

Существует другая возможность построения не только связей показателей и прогнозов, но и всей сбалансированной системы на базе программного обеспечения, позволяющего производить мониторинг и контроль действующей сбалансированной системы показателей.

Программные продукты для сбалансированной системы показателей можно условно разделить на несколько групп.

Следующими сложными и ответственными этапами в формировании и внедрении сбалансированной системы показателей выступают "Определение целевых значений индикаторов по всем перспективам сбалансированной системы показателей", "Разработка мероприятий для достижения целей, определение бюджетов, сроков и ответственных лиц за достижение целей и реализацию мероприятий", "Определение и утверждение бюджета сбалансированной системы показателей".

Стратегическая программа развития промышленного предприятия должна согласовываться с руководителями всех служб и подразделений и утверждаться приказом генерального (исполнительного) директора.

Между показателями всех пяти блоков должна прослеживаться взаимосвязь - основная направляющая стратегии промышленного предприятия. Обязательное выполнение этих условий определяет систему показателей как сбалансированную.

Цель роста конкурентоспособности продукции заключается не только в обеспечении качества, но в повышении потребительской стоимости.

Цель снижения брака и рекламаций отражает стремление к эффективному менеджменту качества, а также к сокращению затрат на производство.

Показатель элемента "Финансы и экономика" - рентабельность продаж - согласно цели должен достичь среднеотраслевого значения.

Концепция сбалансированной системы показателей предполагает доведение до каждого работника его значимости в реализации стратегии.

Разработанная программа стратегического развития промышленного предприятия позволяет повысить эффективность его деятельности и обеспечить стабильное положение на отечественном рынке.

Сформированный алгоритм внедрения управления сбалансированной системой показателей состоит из нескольких этапов, последовательность которых подчинена логике концепции сбалансированной системы показателей, нарушение которой может привести к снижению эффективности стратегического управления на промышленных предприятиях, в результате чего снизится конкурентоспособность этих предприятий и результативность достижения стратегических целей.



Рис. 2. Модель взаимосвязи основных направляющих стратегии промышленных предприятий и сбалансированной системы показателей

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на модернизацию в управлении промышленными предприятиями, необходимо постоянно заниматься разработкой моделей взаимодействия основных направляющих стратегий и сбалансированной системой показателей (см. рис. 2), приспособив все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации, изыскивая эффективные управленческие решения, выделяя актуальные направления стратегии, формируя при этом ключевые по-

казатели эффективности для обеспечения роста конкурентоспособности промышленных предприятий России.

1. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта : учеб. пособие. М., 2004.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М., 2007.
3. Финансовое управление фирмой: Финансовая деятельность фирмы. Методология принятия финансовых решений. Стоимость фирмы. Управление активами фирм / под ред. В.И. Терехина. М., 2004.

Поступила в редакцию 01.02.2012 г.