

## ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ КАК ОСНОВА РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**О.А. ПОЛИЩУК**

*Юго-Западный  
государственный  
университет,  
г. Курск*

*e-mail:  
ole\_ole\_o8@mail.ru*

В статье уделено внимание тенденциям в изменении управления организациями. Выявлены проблемы низкой эффективности российских предприятий. Описаны причины, препятствующие разработке эффективной долгосрочной стратегии предприятия. Охарактеризованы основные методы и модели оценки эффективности бизнеса. Сгруппированы рекомендации по применению методов оценки эффективности управления бизнесом. Автором сделаны выводы о том, что на сегодняшний день одной из наиболее востребованных в России концепций управления на основе показателей эффективности является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном. Концепция BSC позволяет скоординировать деятельность всех подразделений; связать стратегические цели организации с ежедневной работой ее сотрудников; выявить возможности улучшения уже существующих бизнес-процессов; оценить деятельность компании в рамках выбранных показателей; реализовать стратегические цели с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки

Ключевые слова: стратегия, формирование стратегии, эффективность деятельности, рост эффективности, ключевые показатели эффективности, промышленные предприятия.

---

**Введение.** Одним из главных условий успешного развития российских предприятий на современном этапе становится повышение эффективности их деятельности на основе разработки долгосрочной стратегии и успешной ее реализации.

Сегодня интерес представляют современные концепции управления, содержащие инструментальный анализ и оценки эффективности (схемы сравнительной и стоимостной оценки, причём как компаний и бизнес-единиц, так и бизнес-процессов). По проблемам эффективности имеется множество опубликованных трудов. Однако до сих пор остро стоит вопрос необходимости анализа и управления эффективностью деятельности предприятий с учетом специфики их деятельности, выбранных стратегических ориентиров.

**Анализ современных тенденций.** Современные тенденции развития мировой экономики оказывают существенное влияние на стратегии развития организаций и мышление современных руководителей и менеджеров. Главной особенностью современной действительности является глобализация мировой экономики. Изменения принципов управления современными организациями в мире описаны Мэри Фергюсон в виде старой и новой парадигм развития в начале 90-х годов как долгосрочные тенденции в развитии мировой экономики и управления [9]. И в настоящее время они не теряют своей актуальности. В новой парадигме управления организациями делаются акценты на изменения и долгосрочную эффективность. Однако современное российское управление характеризуется тем, что эффективность менеджмента и ее взаимосвязь с эффективностью деятельности организации изучается недостаточно и не получает оценки в практической деятельности. В отечественной практике управления часто наблюдаются бессистемные попытки решить возникающие проблемы управления без применения методов и инструментов стратегического менеджмента. Базируясь на сопоставлении Маленковым Ю.А. мировых и российских тенденций в изменении управления организациями, нами установлено, что многие промышленные предприятия регионального уровня следуют старой парадигме, причём по ряду критериев имеется существенное отставание от тенденций развития мировой экономики. Действительно, «современные стратегические критерии развития организации должны быть основаны на изменении стратегического мышления руководителей, к ним относятся:

- способность менеджеров разрабатывать и обеспечивать реализацию эффективных стратегий, основанную на ключевых ценностях и ключевой идеологии фирмы;
- способность быстро реагировать на изменения конъюнктуры рынка и предпочтения потребителей;

- фокусирование на индивидуальном клиенте;  
 - способность спрогнозировать изменения внешней среды и предпочтения потребителей;  
 - развитие партнерства и отказ от старых принципов конкурентной борьбы, основанных на вытеснении и разорении конкурентов» [3, с. 58].

Согласно данным отчета по глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Report 2011-2012), подготовленного Всемирным экономическим форумом (г. Женева, Швейцария) и характеризующего среду бизнеса, Россия переместилась в 2011 г. с 63 на 66 место среди 142 промышленно развитых стран [11].

**Российская практика.** Несмотря на происходящее в последние годы оживление российской экономики, ее общее состояние определяется последствиями предшествующего продолжительного и резкого падения производства и инвестиций. В структуре промышленности производства выросла доля топливно-энергетического и химико-металлургического комплексов при сокращении доли машиностроения, что является характерной чертой стран сырьевой периферии [1, с. 110]. Российские компании, несмотря на огромный сырьевой потенциал страны, в течение многих лет демонстрируют низкие показатели эффективности своей деятельности. О низкой эффективности деятельности организаций в Российской Федерации свидетельствуют:

- низкая рентабельность активов (как правило, ниже уровня инфляции);
- низкая производительность труда;
- медленная оборачиваемость оборотных средств;
- низкий уровень использования производственных мощностей во многих обрабатывающих производствах;
- значительная доля убыточных предприятий.

Сегодня практически во всех секторах российской экономики выявляется проблема неэффективного использования имущественного комплекса предприятий. Об этом свидетельствуют низкие показатели рентабельности активов. Согласно данным [5], по многим видам экономической деятельности рентабельность активов не превышает уровень инфляции (рис. 1).

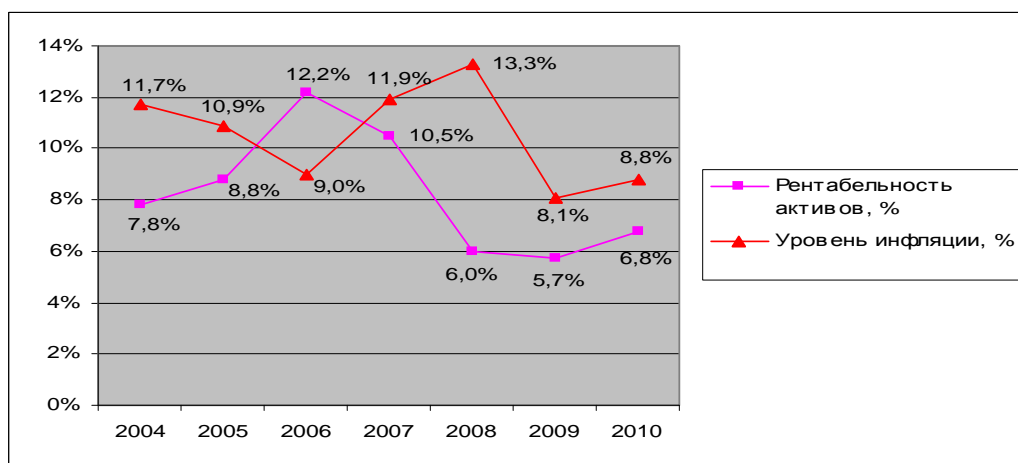


Рис. 1. Динамика уровня инфляции и рентабельности активов РФ

График на рисунке 1 свидетельствует о том, что показатель рентабельности активов предприятий РФ с 2004 по 2006 гг. имел тенденцию к росту, т.е. увеличивалась прибыль с каждого рубля средств, вложенных в активы. Однако в 2007 г. этот показатель снизился до 10,5%, и наметилась тенденция к дальнейшему снижению. В 2010 г. наблюдался небольшой рост рентабельности активов до 6,8%. Рентабельность активов лишь в 2006 г. превысила уровень инфляции (на 3,2%), а в течение остального анализируемого периода она была заметно ниже.

Невысокую эффективность российской экономики подтверждают также низкие показатели производительности труда и медленной оборачиваемости оборотных средств. Низкая производительность труда является основным сдерживающим фактором и риском российской экономики. Медленная оборачиваемость оборотных средств препятствует успешной и бесперебойной работе российских предприятий. На сегодняшний день также велика доля убыточных предприятий, что наглядно демонстрирует рис. 2.

Как показало проведенное нами исследование состояния производственных организаций Курской области, большое количество предприятий функционируют неэффективно. Соотношение прибыльных и убыточных предприятий представлено на рис. 3.

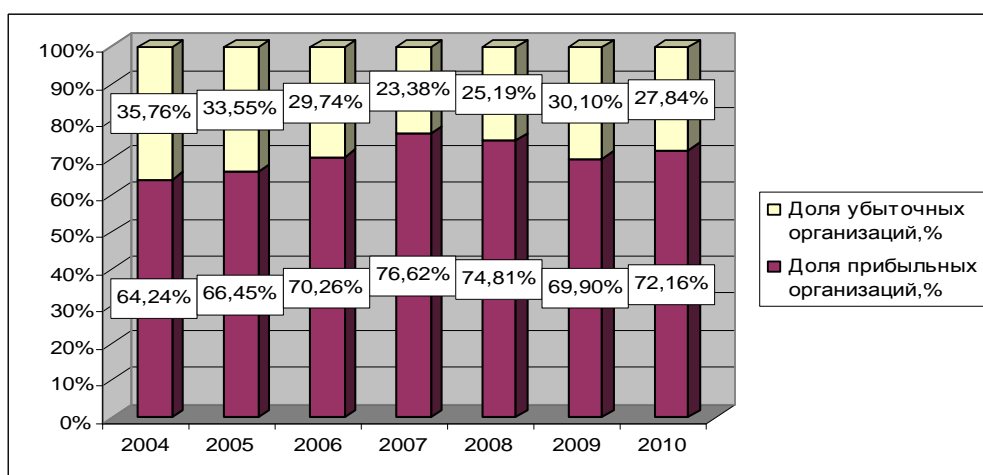


Рис. 2. Удельный вес прибыльных и убыточных организаций РФ

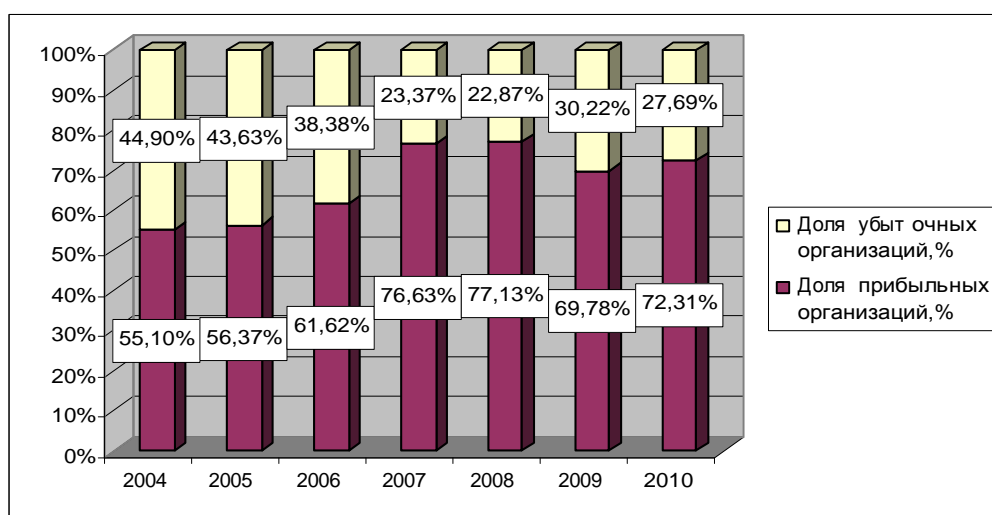


Рис. 3. Удельный вес прибыльных и убыточных предприятий в Курской области

Сравнивая графики на рис. 2 и 3, можно убедиться, что доля убыточных предприятий в Курской области в 2004-2006 гг. была выше, чем по РФ в целом. Максимальная за анализируемый период доля убыточных предприятий в Курской области наблюдалась в 2004 г. и составила 44,9%. Положительная тенденция снижения удельного веса убыточных предприятий с 2005 по 2008 гг. присутствует как в целом по РФ, так и по Курской области.

Снижение издержек производства, рациональное использование материальных ресурсов, достижение более высоких экономических показателей и, прежде всего, повышение производительности труда и рентабельности активов – наиболее важные и актуальные задачи работников управления. Для их решения большое значение имеет совершенствование управления в целях повышения его эффективности с использованием методов и инструментов стратегического анализа и менеджмента. Как показывает практика, большинство российских организаций не имеют эффективной долгосрочной стратегии развития или имеют ее некоторое подобие. Разработке эффективной долгосрочной стратегии предприятия, по нашему мнению, препятствуют:

- отсутствие собственника, ориентированного на стратегическую перспективу;
- продолжающийся во многих отраслях передел собственности;
- недооценка значения стратегии собственниками и ведущими менеджерами;
- частая смена целей компании акционерами;
- недостаток квалифицированных специалистов по разработке долгосрочной стратегии;
- недостаток статистических данных по отраслевым рынкам.

**Методология исследования.** При выборе эффективной стратегии целесообразно следовать определенным правилам. При этом одним из наиболее важных является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате

SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а, кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она, скорее всего, обречена на неудачу. Оценка эффективности стратегии предполагает установление того, насколько точно выбраны стратегические ориентиры. Это устанавливается, в свою очередь, сопоставлением достигнутых стратегических параметров с параметрами утвержденной стратегии на каждом промежуточном этапе её реализации. Эффективность российских промышленных предприятий можно охарактеризовать с точки зрения:

- 1) конечных финансовых результатов бизнеса;
- 2) основных категорий активов в соответствии с их различной ролью в обеспечении финансового и инвестиционного циклов;
- 3) основных источников финансирования хозяйственной деятельности;
- 4) критериев финансовой устойчивости в текущем и долгосрочном аспектах;
- 5) целевой функции бизнеса, включающей основные задачи по обеспечению долгосрочного устойчивого развития компании.

Целевая функция бизнеса промышленного предприятия постулируется исходя из генеральной задачи максимизации конечных финансовых результатов при поддержании на приемлемом уровне текущей и долгосрочной финансовой устойчивости бизнеса. По некоторым показателям финансовой устойчивости существуют абсолютные нормативные значения, справедливые для любого промышленного предприятия (например, минимально допустимое значение коэффициента текущей ликвидности, равное 1), но большинство финансовых нормативов устанавливается самим менеджментом компании исходя из индивидуальных особенностей бизнеса (специфики кругооборота капитала, структуры активов, степени финансового риска в реализуемой стратегии развития и др.).

На рис. 4 показана общая взаимосвязь трех ключевых задач управленческой политики, включаемых в целевую функцию бизнеса промышленной компании.

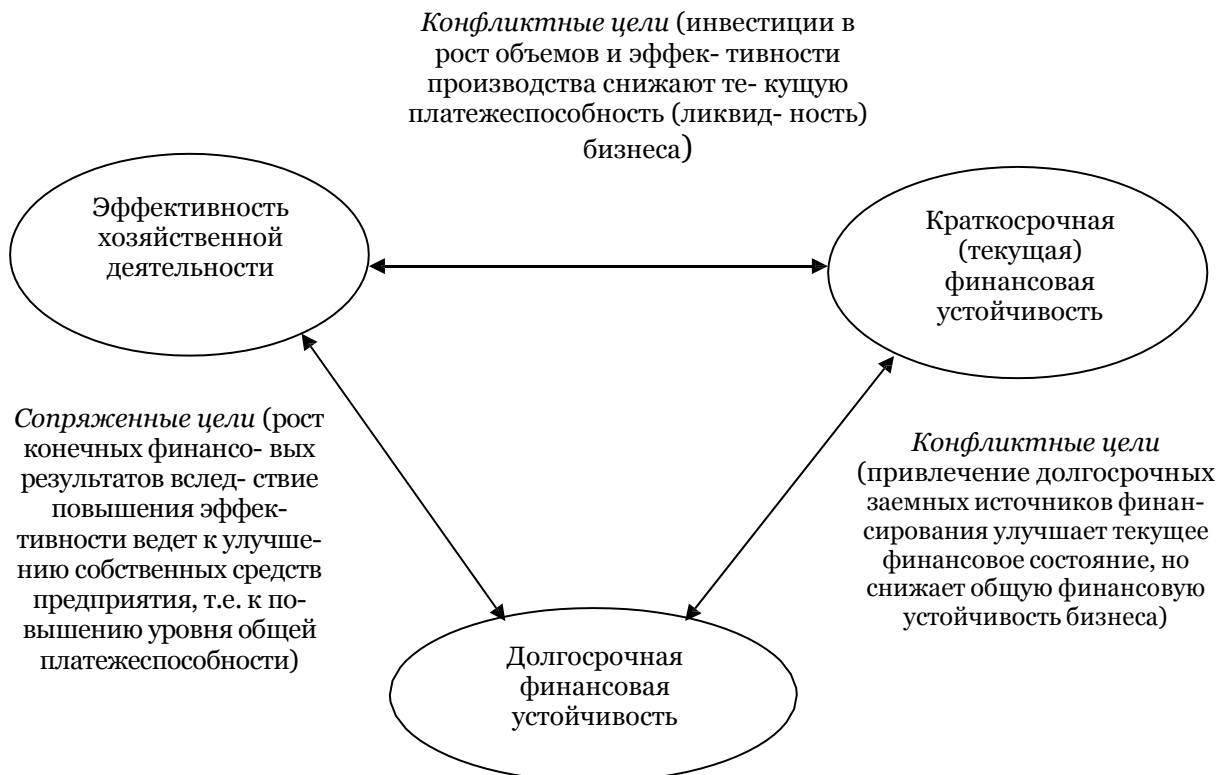


Рис. 4. Взаимосвязь основных целей управленческой политики промышленного предприятия [8, с. 23]

Результаты обследований аналитиков показывают отношение менеджмента предприятий разных групп к разработке собственной долговременной политики, направленной на комплексное развитие предприятий (таблица). Информация в таблице 1 однозначно свидетельствует о тесной

взаимосвязи экономического благополучия предприятия с наличием у его менеджмента осознанной политики, направленной на достижение стратегических целей.

Таблица 1

**Отношение предприятий к разработке комплексной стратегии, % [2, с. 365]**

Экономическое положение предприятий	Предприятия		
	Считают разработку стратегии ненужной	Ведут разработку стратегии	Планируют начать разработку стратегии
Тяжелое	21,9	34,4	43,8
Нестабильное	9,7	62,5	25,0
Устойчивое	10,9	58,7	26,1
На подъеме	0,0	75,0	25,0
В среднем по выборке	12,0	56,3	29,1

Зачастую стратегии оказываются нереализуемыми из-за недостатка эффективных методик практического применения. Распространенным недостатком остается высокая степень абстрактности стратегических ориентиров. Большая степень обобщенности, присущая многим стратегиям, делает их практически неприменимыми. Причины этого определили Фляйшер К. и Бенсуссан Б. [7]. Это, во-первых, появление неконтролируемых факторов (делает деловую стратегию в большей степени похожей на искусство, нежели на науку); во-вторых, недостаточное ориентирование стратегии на будущее; в-третьих, отсутствие критериев приоритетности целевых установок; в-четвертых, несовершенство организационной структуры.

В настоящее время на отечественных предприятиях остро ощущается потребность в сбалансированной модели, ориентированной на факторы успеха и демонстрирующей причинно-следственные связи между стратегическими целями и показателями эффективности. Первые прототипы моделей измерения и оценки результатов эффективности деятельности предприятий появились в 1920-х годах и впоследствии распространились практически во всех странах с рыночной экономикой. Эти модели были довольно простыми для расчёта и строились исключительно из финансовых показателей (например, мультипликативная модель Дюпона или показатель ROI). Существенный недостаток их заключался в использовании данных отчетности прошлых периодов. Впоследствии возникла необходимость учитывать дифференциацию рассчитанных показателей для собственников, инвесторов, менеджмента компании. С целью устранения недостатков прошлых моделей и решения ряда актуальных проблем современного финансового анализа стали появляться новые методы оценки эффективности бизнеса. Среди большого количества концепций наиболее популярными в последние годы являются сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость. Для целей повышения эффективности управления бизнесом оценка деятельности фирмы должна стать частью процесса управления во всех уровнях: для обоснования инвестиционного решения, при мониторинге и контроле текущей деятельности, в случае реструктуризации предприятия (ликвидация, слияние, поглощение, выделение и т.д.). Следовательно, важно знать основные методы оценки эффективности бизнеса, принципы их применения, а так же их преимущества и недостатки.

Методы оценки эффективности бизнеса постепенно эволюционировали в сторону управленческого мышления. Необходимость гармонизации интересов собственников и менеджеров привела к появлению моделей, учитывающих интересы как одной, так и другой стороны. Стали внедряться стоимостные методы оценки эффективности, смысл которых заключается в измерении стоимости компании. Однако пока эта концепция стоимости (VBM-подход – Value Based Management) не часто встречается в российской практике. Каждая из названных концепций имеет свои преимущества, но не лишена и недостатков. В связи с этим первостепенная задача заключается в определении цели оценки. Основные методы оценки бизнеса, используемые в современной теории и практике, представлены на рисунке 5.

Рекомендации аналитиков по наращиванию данных показателей часто основываются на нефинансовых критериях, принимая во внимание качество менеджмента, его способность реализовывать выбранную стратегию. Указанные особенности, наряду с финансовыми показателями, позволяют учесть в большей степени приближенный к управленческому мышлению метод сбалансированной системы показателей BSC (Balanced Scorecard) (рис. 6).

В последнее время менеджеры стали больше внимания уделять индикаторам состояния ключевых операционных и проектных сегментов, состоянию факторов формирования стоимости и конкурентоспособности стратегических ориентиров. Перед многими руководителями организаций

встала серьезная проблема диагностики достижения поставленных перед компанией стратегических целей в рамках многоуровневых систем оценки эффективности деятельности. «Многоуровневые системы оценки эффективности деятельности организации предназначены для отражения состояния и динамики наиболее значимых для непрерывности бизнеса сфер деятельности, в которых компания стремится достигнуть конкретных результатов» [4].

На сегодняшний день одной из наиболее востребованных в России концепций управления на основе показателей эффективности является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном. Концепция BSC позволяет скоординировать деятельность всех подразделений; связать стратегические цели организации с ежедневной работой ее сотрудников; выявить возможности улучшения уже существующих бизнес-процессов; оценить деятельность компании в рамках выбранных показателей; реализовать стратегические цели с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки.

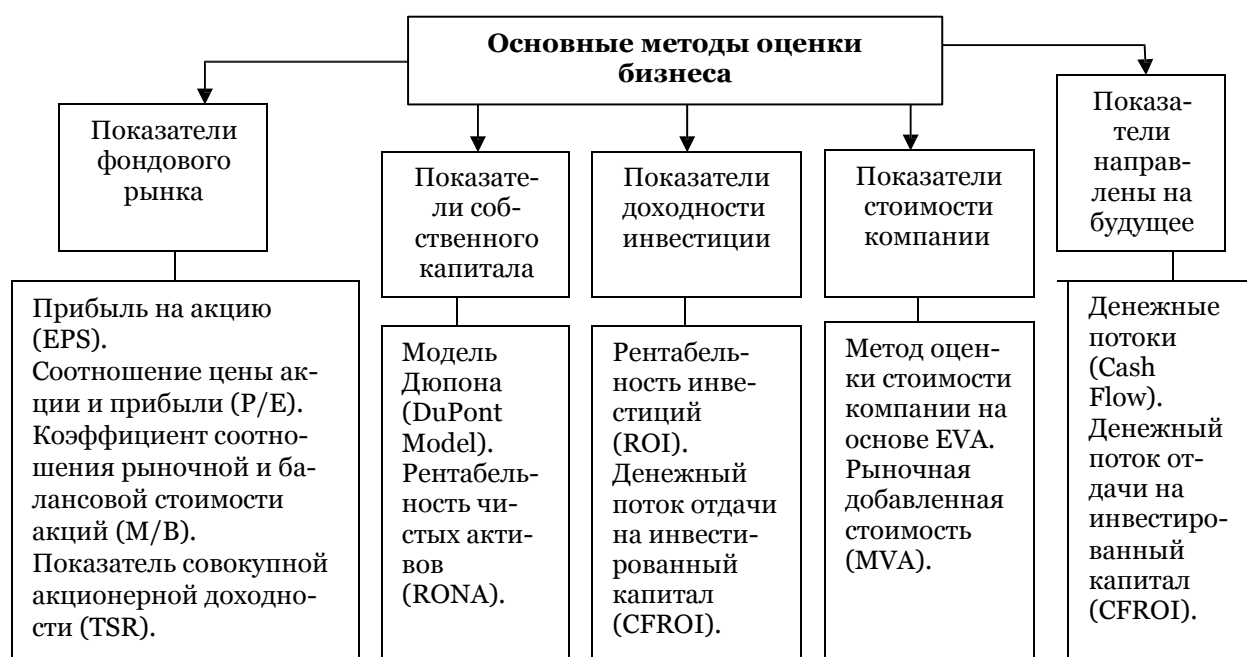


Рис. 5. Классификация показателей эффективности бизнеса в зависимости от цели

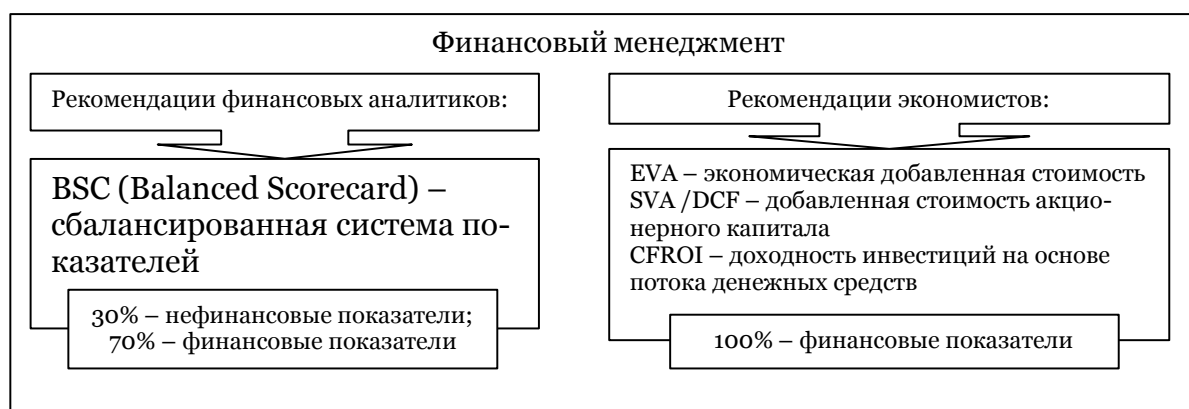


Рис. 6. Группировка рекомендаций по применению методов оценки эффективности управления бизнесом

BSC – это инструмент последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности (Key Performance

Indicator's – KPI). KPI отражают степень достижения целей, характеризуют эффективность бизнес-процессов и действия каждого отдельного сотрудника. KPI используются менеджментом компании для отслеживания и диагностики результатов деятельности и принятия на их основе управленческих решений.

Разработка системы KPI и постоянное использование ее на практике позволяет контролировать выполнение стратегических целей. Положительный эффект от внедрения системы KPI обусловлен повышением общей эффективности деятельности организации, поскольку каждый сотрудник осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании. Управление организацией на основе системы ключевых показателей эффективности позволяет смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе.

### Литература

1. Глазьев, С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. – М.: Экономика, 2010. – 255 с.
2. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
3. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
4. Методология анализа результатов операционной и финансово-инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов: коллективная монография / Под ред. В.И. Бариленко. – М.: Финакадемия, 2010. – 460 с.
5. Россия в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2011. – 581 с.
6. Федосеев, В.Н. Методологические основы оценки результатов труда менеджеров в двухуровневой системе стратегического управления компанией / В.Н. Федосеев, А.Ю. Шаповалов // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. №3. С. 102-109.
7. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
8. Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 320 с.
9. Ferguson, Marylin. The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change. Michael Ray and Alan Rinzler, Eds., 1993, New Consciousness Reader.
10. <http://www.gks.ru> [Электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики.
11. <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness> [Электронный ресурс]. – The Global Competitiveness Report 2011-2012.

## THE LONG-TERM STRATEGY AS THE PERFORMANCE INCREASE BASIS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**O.A. POLISHCHUK**

*Southwest State University, Kursk*

*e-mail:  
ole\_ole\_o8@mail.ru*

In article the attention is paid to tendencies in change of management by the organizations. Problems of low efficiency of the Russian enterprises are revealed. The reasons interfering development of effective long-term strategy of the enterprise are described. The main methods and models of an assessment of efficiency of business are characterized. Recommendations about application of methods of an assessment of management efficiency by business are grouped. the author drew conclusions that today one of the concepts of management most

demanded in Russia on the basis of indicators of efficiency is the balanced system of indicators (Balanced Scorecard – BSC), developed by R. Kaplan and D. Norton. The concept of BSC allows to coordinate activity of all divisions; to connect strategic objectives of the organization with daily work of her employees; to reveal possibilities of improvement of already existing business processes; to estimate company activity within the chosen indicators; to realize strategic objectives with the smallest expenses and in most short time

Keywords: strategy, strategy formation, performance efficiency, performance increase, key performance indicators, industrial enterprises.