

Гибадуллин А.Р., Фомченкова Л.В.*

Уфимский государственный нефтяной технический университет
*Филиал Московского энергетического института (ТУ) в г. Смоленске

МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

В статье решаются задачи разработки и внедрения механизма стратегического планирования и контроля, способного обеспечить развитие предприятий строительных материалов. Рассмотрен механизм стратегического управления сбалансированным развитием предприятия на основе концепции BSC. Показано, что обеспечение последовательного использования BSC предполагает интеграцию BSC в систему планирования, управление персоналом с помощью BSC, интеграцию BSC в систему отчетности, соединение BSC с концепцией процессно-стоимостного управления бизнесом, а также соединение системы BSC с системой риск-менеджмента и IT-поддержки BSC.

Предприятия отрасли производства строительных материалов осуществляют добычу и производство разнообразных строительных материалов, необходимых для возведения зданий и сооружений, а также для их ремонта. Это основная продукция, удельный вес которой в общем объеме производства отрасли превышает 80%. Кроме того, предприятия отрасли выпускают материалы и изделия, используемые другими отраслями промышленности, а также продукцию для сельского хозяйства и товары народного потребления. Отрасль производства строительных материалов и изделий состоит более чем из 20 подотраслей. В отрасли насчитывается около 10 тысяч предприятий различной производственной мощности и разных форм собственности, в том числе 2 тыс. крупных и средних. Объем производимой отраслью продукции составляет около 4% в общем объеме промышленного производства страны.

Промышленность строительных материалов России, оторванная от сырья бывших союзных республик СССР и утратившая межотраслевые связи, а также традиционные рынки сбыта, ограниченная узким внутренним рынком, долгое время находилась в упадке. До 1999 г. предприятия отрасли работали, используя 25-40% установленной мощности. Склады были заполнены нереализованной продукцией.

В последние годы началось стабильное развитие отрасли производства строительных материалов. В 2006 году в отрасли наблюдался рост производства основных материалов, изделий и конструкций. По данным Росстата,

производство цемента за 9 месяцев 2006 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года возросло на 10,1%, листов асбестоцементных (шифера) – на 2,4%, стекла строительного – на 26,9%, стекла листового термополированного – на 28,6%, линолеума – на 25,6%, мягких кровельных материалов – на 3,5%, изделий санитарных керамических – на 14,0%, минваты и изделий из нее – на 3,5%, стеновых материалов – на 4,4%, кирпича строительного – на 1,0%, сборного железобетона – на 4,2%, материалов строительных нерудных – на 11,2%, щебня и гравия – на 5,7%. Продолжается рост производства группы отделочных материалов. Так, выпуск керамической глазурованной плитки для внутренней облицовки стен увеличился на 9,9%, керамической плитки для полов – на 37,7%. Снижение производства допущено по трубам асбестоцементным – на 14,5%, панелям и другим конструкциям для крупнопанельного домостроения – на 1,4%.

По информации субъектов Российской Федерации, за 9 месяцев 2006 года введено в эксплуатацию около 190 объектов, производств и технологических линий, обеспечивающих выпуск широкого ассортимента конкурентоспособных строительных материалов.

В таких условиях для руководителей становится актуальной задача разработки и внедрения механизма стратегического планирования и контроля, способного обеспечить развитие предприятий. Применение существующих и разработка новых механизмов управления позволяют реализовать управленческие решения, минимизирующие по-

следствия негативных отклонений показателей деятельности предприятия от заданных, и придать развитию промышленного предприятия требуемое направление.

Развитие представляет собой необратимое, направленное, закономерное изменение объекта, в результате которого возникает его новое качественное состояние. Современная научная концепция развития в самом общем виде может быть выражена трехчленной формулой: системность, динамизм и самоорганизация [1].

Системность означает общий системный подход, согласно которому любое промышленное предприятие является открытой социально-экономической системой, состоящей из ряда подсистем и, в свою очередь, являющейся подсистемой системы более высокой иерархии [2]. Предприятие может быть представлено в виде системы, функционирующей во внешней среде. На входе оно получает ресурсы из внешнего окружения, на выходе отдает ей созданный продукт. Таким образом, жизнедеятельность предприятия в самом простом виде состоит из трех основополагающих процессов: получение ресурсов из внешнего окружения; изготовление продукта; передача продукта во внешнюю среду. Эффективность этих процессов поддерживается деятельностью в таких функциональных областях, как маркетинг, управление финансами, научные исследования и разработки, кадровое обеспечение и т.д. Внешние связи предприятия осуществляются в виде поступлений факторов производства от поставщиков и сбыта готовой продукции потребителям. Предметом связи являются информация, товары (услуги) и финансы. Кроме того, у предприятия существуют связи с социально-экономической системой окружения (макросредой), представленной правовой, экономической, политической, социальной и технологической подсистемами. И хотя каждая подсистема обладает определенной автономностью и собственным способом развития, все они взаимозависимы и остаются неотделимой частью целого.

Очевидно, что, не обеспечив развития промышленного предприятия (либо значительной их части), достаточно трудно обеспечить развитие региональных систем и, в конечном счете, систем более высокого уровня. Из этого

следует, что каждое промышленное предприятие в условиях конкуренции должно стремиться к экономическому росту, адаптируясь при этом к различным воздействиям внутренней и внешней среды, и использовать современные методы и инструменты управления.

Быстрые и непредсказуемые изменения внешней среды, необходимость самостоятельно определять и прогнозировать параметры рынков сбыта, ассортимент продукции и услуг, цены поставщиков стимулировали переход руководителей отечественных предприятий к методам стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент представляет такое управление предприятием, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения, отвечая вызову со стороны внешнего окружения, и позволяет добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность выживать и достигать целей в долгосрочной перспективе. Стратегический менеджмент представляет собой непрерывный циклический процесс, в котором можно выделить три стадии: стратегическое планирование, реализация стратегии и стратегический контроль.

На стадии стратегического планирования определяются стратегии предприятия путем установления его миссии и целей, анализа стратегических позиций, исследования факторов внешней и внутренней среды, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

На стадии реализации стратегии выполняется приведение всех ресурсов и внутрифирменных связей, всех целей, задач и областей ответственности работников в полное соответствие с выбранной стратегией. Здесь же проводятся необходимые организационные изменения и вырабатываются политики каждого из структурных подразделений.

На стадии стратегического контроля проводится оценка эффективности реализуемой стратегии и контроль процесса стратегического менеджмента. По результатам оценки вносятся необходимые коррективы в деятельность предприятия.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное устойчивое развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование производственно-хозяйственной организации на изменение внешних условий осуществления деятельности, которое может повлечь за собой необходимость пересмотра миссии и целей и корректировку стратегии. И. Ансофф [1] выделяет в системе стратегического управления предприятием две взаимодополняющие подсистемы: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Очевидным недостатком описанного механизма стратегического менеджмента является отсутствие четкого представления о взаимосвязи стратегического управления с тактическим и оперативным. Поэтому скрытой остается его роль в системе управления организацией.

Устранить данный недостаток позволяет процессно-ориентированный подход к управлению, который заключается в выделении на предприятии сети бизнес-процессов и управлении ими для достижения максимальной эффективности его деятельности [2]. В отличие от функционального подхода, где основное внимание уделяется функциям, состоящим из процессов и операций, процессный подход переносит акцент в управлении предприятием на процессы, которые состоят из функций, процедур и операций. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить потребителю продукцию, удовлетворяющую наилучшим образом его потребности.

На основе процессно-ориентированного подхода разработаны методы, направленные на достижение предприятием устойчивого преимущества перед конкурентами за счет внедрения современных, точных и эффективных инструментов учета, анализа и управления бизнес-процессами. Наиболее известными являются методы ABC (Activity based costing – анализ затрат по видам деятельности), АBB (Activity based budgeting – бюджетирование на основе видов деятельности), АВМ (Activity based management – пооперационное

управление затратами), BSC (Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей), KPI (Key performance indicators – ключевые показатели эффективности) [3].

Сбалансированная система показателей Balanced Scorecard (BSC), предложенная Р. Капланом и Д. Нортонем [4], является инструментом стратегического и оперативного менеджмента и позволяет связать стратегические цели предприятия с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль реализации стратегии. Благодаря поэтапному внедрению BSC на предприятии создается концепция менеджмента, обеспечивающая успешную реализацию стратегии развития.

В литературе выделяют четыре базовые стратегии, отражающие возможные подходы к росту предприятия: ограниченный рост, рост, сокращение и комбинированная стратегия [5].

В основе стратегий интенсивного (концентрированного) роста лежит возможность развития на основе преимуществ концентрации и специализации производства. Интенсивный рост целесообразен в тех случаях, когда предприятие еще не полностью исчерпало возможности уже освоенных продуктов и рынков. Принято выделять три разновидности стратегий интенсивного роста: постоянных улучшений, развития рынка, продуктовых инноваций.

Характерной особенностью современного бизнеса являются интеграционные процессы. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста: горизонтальная и вертикальная интеграция.

Если отраслевая привлекательность текущей деятельности снижается, сокращаются возможности эффективного функционирования предприятия, возникает потребность в диверсификации. В этом случае развитие предприятия осуществляется на основе проникновения в новые отрасли бизнеса. Различают следующие стратегии диверсифицированного роста: конгломеративная диверсификация, концентрическая диверсификация и горизонтальная диверсификация.

Каждая из вышеперечисленных стратегий роста эффективна при определенных ус-

ловиях и состоянии деловой среды. Внутренние и внешние факторы, воздействующие на промышленное предприятие и учитываемые при разработке стратегии, целесообразно разделить на следующие группы:

1) факторы внутренней среды, которые могут быть изменены менеджментом предприятия;

2) факторы внешней среды, которые могут фиксироваться и в определенной степени изменяться менеджментом предприятия;

3) плохо прогнозируемые факторы внешней среды, к которым менеджмент предприятия вынужден приспосабливаться.

Указанные факторы определяют значение основных показателей деятельности промышленного предприятия, анализ которых позволяет сделать вывод о степени его развития. В качестве показателей развития можно рассматривать традиционные показатели, определяемые в результате стандартной процедуры финансово-экономического анализа предприятия. Традиционно рассматриваются следующие направления и показатели обеспечения развития промышленного предприятия:

– рост прибыли. Ее достижение связано с управлением финансовыми потоками на основе расчета и анализа отклонений, принятия необходимых мер по минимизации данных отклонений, контроля соответствия фактических доходов и расходов плановым, расчета ожидаемой прибыли и планирования ее использования, прогнозирования величины доходов и определение будущих расходов и т.п.;

– рост объема реализации продукции. Он связан с захватом доли рынка, с продвижением товаров, анализом, планированием и прогнозированием реализации продукции, работ и услуг, применением маркетинговых исследований для анализа выявления потребительских предпочтений.

Сбалансированное развитие промышленного предприятия как сложной системы предполагает гармоничное и целенаправленное развитие его отдельных направлений и подсистем. Поэтому механизм разработки и реализации стратегии должен охватывать все сферы деятельности предприятия. Постановка лишь финансовых целей недостаточна, если не ясно, как будут достигаться эти цели. Точ-

но так же не совсем верной будет постановка изолированных друг от друга целей. В этом случае незатронутыми остаются взаимосвязи между отдельными аспектами деятельности предприятия и их влияние друг на друга.

В рамках концепции BSC появляется возможность формирования механизма разработки и реализации стратегии развития, который позволит обеспечить сбалансированное развитие всех аспектов бизнеса. Как правило, рассматриваются следующие аспекты или перспективы, представляющие собой тематические разделы стратегического плана: финансы, клиенты, процессы, обучение и рост [4].

Механизм стратегического управления сбалансированным развитием предприятия на основе концепции BSC, приведенный на рис. 1, включает в себя следующие процессы:

1) процесс разработки стратегии развития;

2) процесс реализации стратегии развития.

Процесс разработки стратегии развития включает в себя этапы формулирования миссии, проведения анализа внешней и внутренней среды и выбора стратегии. Целью проведения анализа внешней среды является определение благоприятных возможностей и угроз для развития со стороны макроокружения (экономических, политико-правовых, научно-технических и социально-культурных условий) и отрасли (поставщики, потребители, конкуренты, партнеры). При этом используются следующие методы: STEP-анализ, модель «5 сил конкуренции», ресурсная модель отраслевого анализа, карта стратегических групп конкурентов и т.п. В процессе внутреннего анализа определяются ключевые компетенции, сильные и слабые стороны предприятия. На основе результатов портфельного анализа, SWOT-анализа, анализа стоимостной цепочки и т.п. осуществляется выбор стратегии развития.

В условиях быстро изменяющейся среды бизнеса способность предприятия быстро и эффективно реализовать стратегию развития приобретает особую важность.

В процессе реализации стратегии организационная структура управления должна быть адаптирована к реализации выбранной стратегии. Для этого в соответствии с цепочкой создания стоимости выделяются основные и вспомогательные бизнес-процессы, которые



Рисунок 1. Механизм стратегического управления сбалансированным развитием предприятия на основе концепции BSC

являются основой новой структуры и определяют направления информационных потоков, а следовательно, создают основу для построения коммуникационной сети. Для эффективной реализации стратегии особое внимание должно уделяться построению системы мотивации персонала, которая должна способствовать повышению эффективности бизнес-процессов. В процессе реализации стратегии производится распределение ресурсов между подразделениями предприятия, выполняющими основные и вспомогательные бизнес-процессы. Это находит выражение в среднесрочных и краткосрочных планах, программах, проектах, бюджетах, политиках и регламентах.

Согласно концепции BSC разработка и внедрение сбалансированной системы показателей должны органично встраиваться в процессы разработки и реализации стратегии [6]. Параллельно с описанными этапами производится создание организационных условий для внедрения BSC, разработка BSC, внедрение BSC на предприя-

тии и обеспечение интеграции BSC в систему планирования и контроля деятельности предприятия. Создание организационных условий для внедрения BSC предполагает определение архитектуры BSC, проработку организационных и коммуникационных аспектов внедрения BSC. Разработка BSC включает в себя определение стратегических целей, построение карты стратегии развития, выбор показателей, определение целевых значений показателей, разработку мероприятий по достижению стратегических целей. Внедрение BSC связано с построением BSC для отдельных структурных подразделений предприятия, согласованием BSC подразделений между собой, а также документированием результатов. И, наконец, обеспечение последовательного использования BSC предполагает интеграцию BSC в систему планирования, управление персоналом с помощью BSC, интеграцию BSC в систему отчетности, соединение BSC с концепцией процессно-стоимос-

тного управления бизнесом [7], а также соединении системы BSC с системой риск-менеджмента и IT-поддержка BSC.

В результате внедрения данного согласованного механизма разработки и реализации стратегии развития на основе процессно-ориентированного подхода к управле-

нию появляется возможность добиться единого понимания стратегии со стороны всех сотрудников предприятия, повысить эффективность процесса реализации стратегии, улучшить согласование целей и планирования, усовершенствовать процесс составления отчетности и контроля.

Список использованной литературы:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.– СПб.: Изд-во «Питер»,1999.– 416 с.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
3. Ивлев В.А., Попова Т.В. ABC/ABM/ABV – методы и системы. – М.: 1С-Паблишинг, 2004. – 192 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 282 с.
5. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с.
6. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
7. Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 285 с.

Статья рекомендована к публикации 30.03.07