

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

FORMATION OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A
RESEARCH AND PRODUCTION ENTERPRISE BASED ON A SYSTEM OF
BALANCED INDICATORS

УДК 33.338

DOI 10.24411/2713-1424-2021-10021

Погребцова Е. А., Доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГБОУ ВО Омский ГАУ, г. Омск

Pogrebtsova E.A., lena270181.81@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается понятие стратегии развития предприятия, акцентировано внимание на алгоритме ее разработке. С учетом достоинств и недостатков существующих определений дается авторское определение понятия «стратегия развития». В ходе исследования особое внимание уделено необходимости внимательного анализа имеющихся внутренних ресурсы в организации, а также выявления положительных и отрицательных внешних факторов. На основе методического подхода разрабатывается основная стратегическая цель и проводится ее декомпозиция. Определяется необходимость создания системы сбалансированных показателей для предприятия. В статье представлен пример реализации методической разработки на примере действующей организации (ООО научно-производственное предприятие «СД-ГРУПП»). Сделаны выводы.

Annotation

The article considers the concept of an enterprise development strategy, focuses on the algorithm of its development. Taking into account the advantages and disadvantages of the existing definitions, the author's definition of the concept of "development strategy" is given. During the research, special attention is paid to the need for a careful analysis of the existing internal resources in the organization, as well as the identification of positive and negative external factors. Based on the methodological approach, the main strategic goal is developed and its decomposition is carried out. The necessity of creating a system of balanced indicators for the enterprise is determined. The article presents an example of the implementation of methodological development on the example of an existing organization (LLC scientific and production enterprise "SD-GROUP"). Conclusions are drawn.

Ключевые слова: стратегия развития, система сбалансированных показателей, этапы разработки стратегии, стратегическая цель, декомпозиция цели

Keywords: development strategy, balanced scorecard, stages of strategy development, strategic goal, goal decomposition

При разработке стратегии развития научно-производственного предприятия, необходимо учитывать определенных факторы, к которым относят стремительное развитие и смена технологий, ужесточение конкуренции, укрупнение и усложнение промышленных структур. В рыночных условиях умение правильно выстроить стратегию развития организация является основной для ее развития в долгосрочной перспективе на определенном рынке. Однако, отсутствие приемлемых инструментов сдерживают возможность применения стратегического менеджмента для конкретных научно-производственных организацией.

По мнению профессора Г. Минцберга, разработка стратегии для предприятий обуславливается следующей необходимостью: установление направления развития; фокусировка усилий и координация действий; создание имиджа предприятия; уменьшение неопределенности окружающего мира и на этой основе облегчение принятия решений и выполнение каких-либо действий; обеспечение быстрого принятия управленческих решений в определенных ситуациях без проведения глубокого и трудоемкого анализа в каждом случае [1].

Следует отметить, что существует множество определений понятия «стратегия предприятия». И. Ансофф, трактует стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [2]. О.С. Виханский представляет собой стратегию, как генеральное направление деятельности предприятия, обеспечивающее согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников [3]. Котлер Ф. рассматривает данное понятие как, системный подход к решению проблем ее развития и функционирования, что обеспечивает сбалансированность деятельности компании [4]. М. Портер рассматривает конкурентную стратегию предприятия с позиции расстановки конкурентных сил в отрасли, интенсивности проявления конкурентной борьбы в ней [5].

Таким образом, на основании представленных выше определений, стратегия - это, прежде всего некая концепция, существующая в умах заинтересованных в деятельности предприятия лиц, т.е перспектива, разделяемой или поддерживаемой участниками и сотрудниками предприятия через их намерения и действия.

Рассмотрим, этапы разработки конкурентной стратегии:

1 этап - анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объёмы производства на рынке, объёмы продаж, уровень цен на товар,

количество продавцов, количество покупателей, определить ёмкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка.

2 этап - анализ конкурентной среды предприятия, который позволит определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции [6].

3 этап - оценка сильных и слабых сторон предприятия, которая включает в себя: анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, что в совокупности позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия.

4 этап - анализ конкурентных преимуществ предприятия, который подразумевает поиск конкурентных преимуществ фирмы, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии.

5 этап - выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ, собранный на предыдущих этапах, менеджеры предприятия осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии.

6 этап - разработка конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности [7].

Рассмотрим данные этапы на примере конкретного научно-производственного предприятия ООО НПП «СД-ГРУПП». Компания активно и уверенно развивается, помимо универсального металлообрабатывающего оборудования, произошло оснащение обрабатывающими центрами с ЧПУ, установками для термической обработки, антикоррозийного покрытия, окраски, оборудован сварочный и слесарный участок. Следует отметить, что четко выраженная стратегия у предприятия отсутствует. На данном этапе существуют лишь общие ориентиры развития Главной целью ООО НПП «СД-ГРУПП» является объединение экономических интересов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов его участников для удовлетворения потребностей в продукции и услугах общества и извлечения прибыли.

Очень близко к понятию цель подходят такие понятия, как миссия. Миссией общества является внутреннее развитие, расширение производственной базы и увеличение мощности производства с применением инновационных идей и технологий. К задачам ООО НПП «СД-ГРУПП» относятся:

- возмещение затрат и получение дохода от производства изделий предприятия;
- обеспечение потребителей продукцией хозяйства в соответствии с договорами и рыночным спросом;
- обеспечение персонала заработной платой;
- обеспечение охраны окружающей среды;
- стабильное наращивание темпов роста объема производства и дохода предприятия.

Анализ внешней и внутренней среды означает процесс, посредством которого контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, для того чтобы определить возможности и потенциальные опасности. С помощью данных таблицы SWOT - анализа можно определить сильные и слабые стороны общества, выявить возможные угрозы и возможности для существования и развития на рынке (таблица 1).

Таблица 1 – Влияние внешних и внутренних факторов на деятельность ООО НПП «СД-ГРУПП»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Эффективное использование материальных и трудовых ресурсов; молодые кадры; хорошее качество выпускаемой продукции; налаженная организационная структура	Отсутствие четкой стратегии развития предприятия; отсутствие системы сформированных стратегических показателей; нет отдела маркетинга; низкий уровень обслуживания покупателей
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Географическая близость потребителя; уменьшение темпов инфляции; рост доходов	Рост конкуренции; чувствительность потребителя к качеству; увеличение цен на

населения; наличие потенциальных потребителей	ресурсы; сложность внедрения новых технологий и оборудования
---	--

С помощью сильных сторон потенциала организации можно использовать представившиеся возможности. ООО НПП «СД-ГРУПП» может увеличить долю рынка и начать завоевывать новые рынки, проводя мероприятия улучшения качества обслуживания покупателей.

Следовательно, реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне, что связано с недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей товаров предприятия, удовлетворенности деятельностью предприятия, качеством, стоимостью, ассортиментом товаров, а также состояния и развития конкурентной среды.

Основными угрозами эффективной деятельности ООО НПП «СД-ГРУПП» могут послужить: усиление конкуренции, потеря покупателей из-за несоответствующего качества продукции. Избежать потери клиентов может положительная репутация предприятия на рынке, а также налаженные связи с потребителями, широкий ассортимент пользующейся спросом продукции, а также относительно низкие цены.

Это наихудшее сочетание для организации. Снижение угроз возможно лишь разработкой стратегии. Текучесть кадров можно искоренить путем внедрения системы мотивации и улучшения условий труда. Проведение мероприятий по выявлению неиспользуемых материалов и сырья, поиск возможных источников экономии энергоресурсов.

Препятствием для реализации перечисленных возможностей могут послужить в первую очередь отсутствие стратегии работы, а также слабые стороны предприятия: отсутствие отдела маркетинга, неустойчивое финансовое положение, низкий образовательный уровень персонала, отсутствие разработок и исследований предприятия.

Наиболее совершенной концепцией измерения достижений сегодня является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, ССП), которая включает не только максимальное количество нефинансовых аспектов деятельности организации, но и позволяет сбалансировать их с финансовой составляющей. Предпосылкой появления ССП было стремление руководства компании к усилению управленческой функции за счет органичного согласования интересов разных групп – акционеров, клиентов, партнеров, кредиторов. Для того, чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, нужно было иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения [8].

В начале необходимо определиться с комплексом экономических показателей, которые будут определять рыночную, социальную, институциональную, производственную, кадровую, инновационную эффективность деятельности общества НПП «СД-ГРУПП». Определим стратегическую цель развития организации как увеличение доли рынка продукции в регионе до 40%. У организации имеются постоянные клиенты электротехнической и нефтяной промышленности, военно-промышленного комплекса, сельского и народного хозяйств, трубной и строительной индустрий. Далее происходит декомпозиция цели, расширение объема производства за счет введения сменной работы, рекламную кампанию (таблица 2).

Практический пример балансировки показателей рассмотрен применительно к материалоотдаче. При анализе стратегических показателей деятельности ООО НПП «СД-ГРУПП» было выявлено снижение уровня материалоотдачи на 0,228 за рассматриваемый период.

Таблица 2 – Декомпозиция целей ООО НПП «СД-ГРУПП».

Цели	Задачи
------	--------

Повышение финансового состояния	Разработка системы скидок для постоянных потребителей; согласование времени по графику платежей; разработка системы сбалансированных показателей
Увеличение производства продукции	Приобретение нового токарного станка в лизинг
Реклама для привлечения новых покупателей	Проведение рекламных мероприятий по целевым группам

Рекламные мероприятия должно включить в себя разработку сайта-визитки, тиражирование листовок, объявления на телевидении и в местной газете. Затраты общества на осуществление рекламных мероприятий составят более 100 тыс.руб. Проведение рекламной кампании должно привести к увеличению обращений к компании на 4 %, росту количества клиентов на 3% и росту количества зарегистрированных пользователей сайта на 5%.

Направления увеличения материальных расходов связаны с приобретением нового станка, с целью улучшения качества производимого изделия. Увеличение доходов предполагается за счет сведение до нуля потерь от брака продукции и сокращение за счет этого прочих расходов.

В результате предложенных мероприятий ООО НПП «СД-ГРУПП» получит дополнительную прибыль в сумме 47 477 рублей и увеличит материалоотдачу до 2,62 руб./руб. Это положительно скажется на уровне затрат по обеспечению производственного процесса материальными ресурсами. Следовательно, повысится рентабельность активов при прочих равных условиях до 38,2% с 36,9%. Темп роста выручки при балансировке показателей составляет 10% по сравнению с уровнем отчетного года. Уровень удовлетворенности системой мотивации повысится на 80%, а производительность труда увеличиться на 474,2 тыс.руб./чел.

Все это указывает на эффективность предлагаемых мероприятий. Экономическую эффективность после продвижения продукции на рынок отразим в таблице 3.

Таблица 3 – Экономическая эффективность мероприятий при применении системы сбалансированных показателей в обществе

Показатели	Без проекта	С проектом	Абсолютное отклонение
Выручка, тыс.руб.	22527	23653	+1126
Полная себестоимость, тыс.руб.	14203	14559	+356
Прибыль, тыс.руб.	8324	9094	+770

После продвижения изделий на местный рынок выручка предприятия увеличится на 1126 тыс.руб., полная себестоимость возрастет на 356 тыс. руб. В итоге общество увеличит прибыль на 770 тыс.руб. в год.

Таким образом, для формирования стратегии развития предприятий, необходимо придерживаться определённого алгоритма. Особое внимание на 3 этапе уделяется выявлению внешних факторов и внутренних резервов, которые воздействуют на предприятие. На основе такого анализа руководство организации создает систему сбалансированных показателей. Это позволяет системно оценить возможные стратегические альтернативы с различных позиций, что повышает эффективность деятельности научно-производственного предприятия.

Литература

1. Шигаев, А.И. Обеспечение долгосрочной доходности предприятий на основе стратегии развития / А.И. Шигаев // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - №9(114). – С. 42-53.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – Спб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для средних специальных учебных заведений / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 288 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. – Спб.: Питер-ком, 2019. – 448 с.

5. Porter M. (2000) Konkurenciya [Competition]. Moscow.
6. Васильева, А.В. Этапы разработки конкурентной стратегии предприятия / А.В. Васильева // Россия и Китай: вектор развития: материалы международной научно-практической конференции, Благовещенск, 05 декабря 2016 года. – Благовещенск: Амурский государственный университет, 2017. – С. 119-121.
7. Абдрахманова, Д. Р. Система сбалансированных показателей в системе стратегического планирования на предприятии / Д. Р. Абдрахманова // Молодые лидеры - 2017: Материалы II Международного конкурса выпускных квалификационных и курсовых работ, Казань, 15 мая 2017 года / Научный редактор А.В. Гумеров. – Казань: "Рóкета Союз", 2017. – С. 49-54.

Literature

1. Shigaev, A. I. Ensuring long-term profitability of enterprises on the basis of development strategies / A. I. Shigaev // Economic analysis: theory and practice. - 2008. - №9(114). – Pp. 42-53.
2. Ansoff, I. New corporate strategy. Trans. from English-St. Petersburg: Peter, 1999 –416 p.
3. Vihansky, O. S. Management: a textbook for secondary specialized educational institutions / O. S. Vihansky, A. I. Naumov. - 2nd ed.- Moscow: Master: INFRA-M, 2021. - 288 p.
4. Kotler, F. Marketing, management. Per. s angl. - STD. Peter-com, 2019. - 448 p.
5. Porter M. (2000) Konkurenciya [Competition]. Moscow.
6. Vasilyeva, A.V. Stages of development of the competitive strategy of the enterprise / A.V. Vasilyeva // Russia and China: vector of development: materials of the international scientific and practical conference, Blagoveshchensk, December 05, 2016. - Blagoveshchensk: Amur State University, 2017. - pp. 119-121.

7. Abdrakhmanova, D. R. The system of balanced indicators in the system of strategic planning at the enterprise / D. R. Abdrakhmanova // Young leaders-2017: Materials of the II International competition of final qualifying and term papers, Kazan, May 15, 2017 / Scientific editor A.V. Gumerov. - Kazan: "Rocket Soyuz", 2017. - pp. 49-54.