

УДК 65.0 (075.8)

Доцент Н.А. Серебрякова,  
(Воронеж. гос. ун-т. инж. технол.) кафедра экономической теории и международного  
бизнеса, тел. (4732) 255-63-47;  
доцент Э.С. Фараджева  
(Воронежский институт кооперации (филиал) БУКЭП), тел. (4732) 264-10-83).

## **Методические рекомендации по совершенствованию системы стратегического управления промышленным предприятием (на примере ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод»)**

В работе проведено изучение теоретических и методологических основ стратегического управления предприятием в соответствии с российскими условиями развития рыночной экономики, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления на примере предприятия сахарной промышленности.

The paper studied the theoretical and methodological foundations of strategic management in accordance with the terms of the development of the Russian market economy, as well as the development of practical recommendations for improving the system of strategic management at the example of the sugar industry.

*Ключевые слова:* стратегия, анализ, совершенствование, управление риском, планирование, потенциал.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы

вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

В процессе взаимодействия предприятия с микросредой стратегическое управление интересует, прежде всего, то, какие факторы микросреды оказывают наибольшее влияние на предприятие и как должна вести себя организация, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими предприятиями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а значит, и обеспечить устойчивое существование организации.

Анализ текущей ситуации в сахарной отрасли, анализ конкурентной среды и ситуации с обеспеченностью предприятий сырьем позволяет выделить ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия:

- КФУ в области технологий (опыт в использовании различных технологий для производства сахара; использование инновационных разработок).

- КФУ в области производства (наличие необходимых производственных мощностей; высокое качество производимой продукции).

- КФУ в области распределения (быстрая доставка продукция потребителю; эффективное использование различных каналов сбыта; наличие собственных каналов сбыта продукции).

- КФУ в области кадров (высокий профессионализм работников предприятия).

- КФУ в области организации (эффективная система управления; наличие адекватной организационной структуры).

- Другие типы КФУ (доверие потребителей предприятию).

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, необходимо оценить обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Для этого необходимо охарактеризовать факторы внешней среды и провести SWOT анализ.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выявлении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон,

которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии организации. Проведем SWOT - анализ для нашего предприятия. Сначала выявим слабые и сильные стороны организации, а также возможности и угрозы, затем установим связи между ними.

Сильные стороны:

- наличие необходимых производственных мощностей;
- высокое качество производства;
- собственная производственная техническая база;
- эффективное использование различных каналов сбыта;
- наличие собственных каналов сбыта продукции;
- предоставление дополнительных услуг предприятиям-клиентам;
- текучесть кадров в целом по заводу;
- предоставление предприятием социальных гарантий работникам;
- компетентное руководство;
- адекватная организационная структура предприятия;
- эффективная система контроля;
- надежные и постоянные поставщики;
- выгодное территориальное расположение завода относительно основных потенциальных потребителей;
- наличие квалифицированных инженерных кадров, способных при достаточном финансировании обеспечить существенное повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- поддержка субфедеральными и муниципальными органами власти.

Слабые стороны:

- низкий уровень конкурентоспособности фирмы;
- нехватка свободных денежных средств;
- устарелое оборудование, задействованное в производстве;

- высокая себестоимость производимой продукции;
- отсутствие информированности покупателей о продукции;
- отсутствие маркетинговых исследований рынка;
- задержки с выплатой заработной платы;
- низкая мотивация качественного труда;
- отсутствие ясных стратегических ориентиров;
- износ основных фондов (прежде всего их активной части);
- слабая научно-техническая база;
- дефицит финансовых ресурсов, необходимых для обновления производственных мощностей;
- слабое развитие системы долгосрочного планирования.

Возможности:

- развитие НТП способствует появлению новых продуктов, новых рынков и новых потребителей;
- либерализация внешнеэкономической деятельности, международное сотрудничество приводит к появлению новых партнеров;
- повышение уровня образования населения приводит к увеличению числа высокообразованных специалистов;
- безработица приводит к удешевлению рабочей силы и увеличению числа претендентов на рабочее место;
- возможность увеличения объемов продукции, идущей на экспорт;
- увеличения инвестиций в сахарную отрасль.

Угрозы:

- снижение уровня покупательской способности населения;
- повышение энерготарифов;
- повышение налоговых ставок;
- несовершенство законодательной базы, приводящее к ущемлению интересов производственной сферы;
- нестабильность в обществе, приводящая к приостановлению инвестиционного процесса и банковского кредитования бизнеса;
- ужесточение конкуренции;
- ухудшение отношений с производителями сырья и материалов;
- неизбежное обострение конкуренции на внутреннем рынке;
- недопустимо высокое влияние теневой экономики на функционирование предприятия;
- недопустимость дальнейшего применения экологически опасных технологий, загрязняющих окружающую среду;
- рост инфляции;

- мировой финансовый кризис.

Для установления связей составляется матрица SWOT.

Далее, для успешного применения матрицы SWOT, организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, сильные и слабые стороны деятельности, но и попытаться количественно оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей, сильных и слабых сторон.

Результаты анализа показывают, что наибольшее значение было определено именно в поле (СИУ). Следовательно, усилия предприятия должны быть направлены на максимальное использование сильных сторон его деятельности и минимизацию угроз, связанных с факторами внешней среды. То есть целью фирмы должна стать его безубыточная деятельность, которая может быть достигнута с применением стратегии ограниченного роста.

Следует отметить, что попавшие на поля угрозы, не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации, для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. С помощью данного метода удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. Каждый фактор оценивается с точки зрения трех указанных позиций (сильной, нейтральной или слабой) и отмечается одна из них. Причем альтернатива представляет собой интегральную, качественную оценку определенной позиции внутренней среды организации в конкретной ситуации относительно ее среднерыночного состояния. Таким образом, в таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

оценка важности для отрасли (А):

3 — сильное значение;

2 — умеренное значение;

1 — слабое значение;

0 — не имеет значения;

оценка влияния на организацию (В):

3 — сильное влияние;

2 — умеренное влияние;

1 — слабое влияние;

0 — отсутствие влияния;

оценка направленности влияния (С):

+1 — позитивная направленность;

-1 — негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке заключаем, какие из факторов среды имеют относительно большее значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания. Так, например, руководству предприятия следует обратить внимание на: определение ясных стратегических ориентиров; развитие производственно-технической базы; взаимодействие с федеральными и местными органами власти; влияние мирового финансового кризиса; привлечение инвестиций и др.

На основе произведенного анализа можно разработать стратегию развития ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод».

Тенденция развития отрасли сахарной промышленности Воронежской области состоит в том, что её рынок достаточно развит. ОАО «Елань-Коленовский завод» ориентировочно занимает на нем четвертое место, т.е. не является лидером. Рассматриваемое предприятие находится на стадии зрелости и ему присущи следующие особенности конкурентной среды:

- падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке;
- потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод;
- усложнение инновационного процесса;
- доходность отрасли периодически падает.

По мере того как развивается стадия зрелости и происходят изменения в условиях конкуренции, руководство ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод» может направить свои стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов, следуя указанным рекомендациям:

#### 1. Реорганизация структуры управления.

В части реорганизации существующей структуры можно предложить следующие рекомендации:

- снижение числа связей, замкнутых на генерального директора, так как характер деятельности фирмы, необходимость решения большого комплекса задач в области продаж требует создания гибкой, имеющей определённую степень самостоятельности коммерческой службы;
- главного технолога подчинить непосредственно главному инженеру, сохраняя принцип единоначалия;
- необходимо ввести должность заместителя генерального директора по общим вопросам, подчинив ему отделы: столовую, мед-

пункт, охрану ОАО «Елань-Коленовского сахарного завода»;

- цеха основного производства подчинить главному технологу, вопросами соблюдения основного производства и качества продукции должен заниматься непосредственно главный технолог;

- необходимо создать специализированный отдел – отдел разработки стратегии, который непосредственно будет заниматься разработкой стратегии, осуществлять мониторинг внешней и внутренней среды.

Таким образом, после изменения организационной структуры ОАО «Елань-Коленовского сахарного завода» генеральному директору будет подчиняться 7 исполнителей вместо 13, а именно – 6 непосредственных исполнителей (заместитель директора по техническому развитию и техническому перевооружению; заместитель директора по сырью; главный бухгалтер; главный инженер; заместитель директора по снабжению, сбыту, транспорту, экономике и финансам; заместитель директора по общим вопросам) и юрист.

Проведение реорганизации системы управления предприятия позволит сократить число подчинённых главным руководителям до оптимального уровня, что повысит качество управления; сохранит принцип единоначалия; более четко разграничит функциональные обязанности и ответственность за принимаемые решения. Повышению эффективности управления, адаптации производства и технологического процесса к меняющимся рыночным условиям будет также способствовать организации четкой стратегической направленности предприятия.

#### 2. Стратегия развития предприятия.

Главным критерием при выборе основной стратегии для исследуемого предприятия, как уже отмечалось ранее, является получение прибыли. Это соответствует главной цели любого рыночного субъекта и необходимости финансового оздоровления данного предприятия.

Приоритетным направлением реализации этих целей может стать резкое увеличение объёмов реализации продукции, работ и услуг, так как резервы увеличения прибыли за счет сокращения затрат на предприятии незначительны. Поэтому в качестве основной для нашего предприятия определена стратегия увеличения объёма реализации продукции, работ, услуг за счет конкретных направлений: выхода с продукцией в новые регионы и некоторым расширением перечня услуг, в первую очередь, для жилищно-коммунального хозяйства.

Выбор предприятием нескольких до-

полнительных стратегий (систематическое повышение эффективности производства, снижение затрат и прямая интеграция) связан с тем, что они также обеспечат выживаемость предприятия в перспективе.

3. Акцент на модернизации производственного процесса.

Усилия, направленные на модернизацию производственного процесса, могут иметь четырехкратную отдачу: более низкие издержки, улучшенный контроль качества, большие возможности по производству продукции и сокращение сроков между разработкой товара и его выводом на рынок. Механизация производственного процесса может затронуть механизацию высокотратных видов работ, переоборудование производственных линий с целью повышения производительности труда, создание самоуправляемых рабочих команд, реинжиниринг производственной части создания цепочки ценностей, использование современных технологий (например, компьютеризированный контроль и автоматически управляемые транспортные средства).

4. Усиление внимания снижению издержек.

Ужесточающаяся конкуренция вынуждает фирмы сокращать издержки на единицу продукции. Такие усилия могут быть направлены на различные сферы деятельности: руководство предприятия должно добиваться более выгодных цен у поставщиков, переключаться на использование более дешевых компонентов, более экономично осуществлять разработку продукта; можно ликвидировать малоэффективные и дорогостоящие звенья в цепочке ценностей; увеличить производственную и сбытовую эффективность.

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы стратегического управления предприятием на основе проведенного стратегического анализа и выделенные на его основе сильные и слабые стороны деятельности ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод», позволили выявить, что предприятие имеет определенный потенциал роста, который при правильной стратегической политике и умелом внедрении ее в производственную среду сможет не только удержать предприятие «на плаву», но и принести максимальную прибыль от производственно-экономической деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1 Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г. Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. - 245 с.

2 Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Текст] / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: ИНФРА, 2010. - 237 с.

3 Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии: [Текст] / В. А. Винокуров. - М.: Издательство «Финпресс», 2010. - 192 с.

4 Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. - М.: Гардарики, 2011. - 614 с.

5 Волкова, К. А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст] / К. А. Волкова, И. П. Дежкина. - М.: Издательство «Экономика», НОРМА, 2012. - 324 с.

6 Градова, А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / А. П. Градова, Б. И. Кузина. - СПб.: СПбЭФ, 2009. - 340 с.

7 Русинова, Ф. М. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: [Текст] / Ф. М. Русинова. - М.: Высшая школа, 2012. - 335 с.

8 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2011. - 348 с.

## REFERENCES

1 Azoev, G. L. Competition: analysis, strategy and practice [Text] / G. L. Azoev. - Moscow: Center ekonomiki razvitiya, 2011. - 245 p.

2 Barinov, V. A. Strategic management [Text] / V. A. Barinov, V. L. Kharchenko. - M.: INFRA, 2010. - 237 p.

3 Vinokurov, V. A. Organization of strategic management at the enterprise: [Text] / V. A. Vinokurov. - M.: Publishing House "Finpress", 2010. - 192 p.

4 Vikhansky, O. S. Strategic management [Text] / O. S. Vikhansky. - M.: Gardariki, 2011. - 614 p.

5 Volkova, K. A. Enterprise: strategy, structure, position of departments and services, job descriptions [Text] / K. A. Volkova, I. P. Dezhkina. - M.: Publishing house "Economica", Norma, 2012. - 324 p. 6 Gradova, A. P. Strategy and tactics of crisis management firm [Text] / A. P. Gradova, B. I. Kuzina. - St. P.: SPbEF, 2009. - 340 p.

7 Rusinova, F. M. Organization, planning, management of industrial enterprises [Text] / F. M. Rusinova. - M.: Vysshaya shkola, 2012. - 335 p.

8 Fatkhutdinov, R. A. Strategic management [Text] / R. A. Fatkhutdinov. - M.: Delo, 2011. - 348 p.