

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛЯХ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Е.А. Плехуина

ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент д-р экон. наук, профессор Л.В. Пархоменко

Ключевые слова и фразы: качество продукции; система сбалансированных показателей; стратегия.

Аннотация: Рассмотрена поэтапная система построения стратегии предприятия машиностроительной отрасли, которая будет являться основой для построения системы сбалансированных показателей, направленной на оценку качества для предприятий данной отрасли.

Прежде чем приступить к разработке сбалансированной системы показателей и последующему ее внедрению в целях улучшения качества производимой продукции и модернизации системы производства, необходимо разработать четкую стратегию организации, для того чтобы в последующем формализовать ее с помощью системы сбалансированных показателей (ССП) и созданию механизмов исполнения и контроля стратегии.

Необходимо выделить четыре составляющие формулы, полностью выражающей все основные аспекты стратегии:

- 1) стратегические ориентиры (миссия, ценности, видение);
- 2) стратегическое позиционирование (рыночная концепция);
- 3) организационная концепция – направления изменений в компании;
- 4) базовая стратегическая направленность, – каким образом добиться намеченного.

Для начала необходимо определить основную стратегическую проблему. Проблема – это то, что является препятствием для выживания и развития компании сейчас или станет препятствием в будущем. Дальновидные руководители занимаются проблемами прежде, чем последние появятся в виде обвала продаж, снижения прибыли. Это и есть стратегические проблемы. Важно понять, какие системные изменения необходимы, чтобы организация была готова к грядущим переменам.

Плехуина Екатерина Андреевна – аспирант кафедры «Менеджмент», e-mail: Pletkate@mail.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

Основные стратегические проблемы предприятия машиностроительной отрасли на пути к модернизации процесса производства посредством инновационного подхода могут проявляться в следующем: 1) улучшение качества производимой продукции; 2) применение процессного подхода к управлению инновациями с целью повышения качества производства; 3) построение модели управления инновацией; 4) внедрение процессного подхода.

Анализ проблем и тесно связанной с ними специфики позволяют выявить следующее:

1) на рынке продукции предприятий машиностроительной отрасли господствует ценовая конкуренция, а также конкуренция относительно качественных характеристик товаров. Следовательно, имеется возможность дифференциации;

2) велика доля незапланированных затрат, вызванных проблемами качества продукции и модернизации процесса производства;

3) основными проблемами, связанными с повышением качества производимой продукции, являются: недостаточность операционного контроля за планированием и использованием бюджета затрат на инновацию; отсутствие процессного подхода к управлению инновацией в целях повышения качества производства; недостаток опытных руководителей и квалифицированных работников.

Для предприятий машиностроительной отрасли в целях улучшения качества продукции посредством инновационного подхода решение стратегической проблемы состоит, главным образом, во введении процессного подхода к управлению инновацией.

Чтобы определить стратегические ориентиры, необходимо обозначить миссию компании, видение и ценности. В данном случае миссия организации машиностроения – это производство продукции данной отрасли. Основным приоритетом компании – повышение качества производимой продукции, что достигается посредством применения процессного подхода к управлению инновационной деятельностью. Определение ценностей, наиболее важных для успеха компании, которые должны быть ориентиром для всех сотрудников организации, в особенности тех, кто несет ответственность за технологический процесс производства и качество конечного продукта, состоят в следующем: 1) приверженность к качеству; 2) активность в инновациях; 3) оперативное управление инновацией посредством процессного подхода.

С позиции потребительского рынка, рыночная концепция предприятий в данном случае должна базироваться на следующих позициях: 1) отличительная особенность компании – высокое качество продукции; 2) оперативное управление инновацией достигается посредством процессного подхода; 3) целевая клиентура.

Определившись с рыночной политикой, следует направить свое внимание вовнутрь организации. На предприятиях машиностроительной отрасли для достижения поставленной стратегической цели внутренние изменения должны быть направлены на эффективную организацию внедрения инновационной составляющей для повышения качества продукции.

Основные организационные принципы: 1) руководитель организации является директором инновационного проекта, так называемым «Собственником процесса» управления инновационной деятельностью компании от момента внедрения инновации до завершения проекта; 2) плановый отдел организации непосредственно отвечает за планирование и составление бюджета затрат на инновацию. Его задача – планирование и контроль за исполнением бюджета; 3) с момента оценки потребностей (плановых и фактических) процесса затрат на инновацию начинается планирование бюджета затрат на внедрение инновации [1].

Чтобы добиться намеченного плана и достичь предполагаемого результата, нужно понять, на чем должна быть сосредоточена компания, обозначить направления развития. Векторы изменений в данном случае должны быть конкретизированы: 1) от фактических и необоснованных затрат – к оценке реальной потребности ресурсов для формирования бюджета затрат на инновацию; 2) общего контроля за процессом производства – к контролю на каждой стадии производственного процесса, начиная от планирования и составления затрат на введение инновации в целях модернизации производства; 3) устранения выявленных в процессе дефектов продукции – к производству продукции более высокого качества.

Именно эти определения впоследствии и должны быть конкретизированы в виде системы целей и показателей ССП.

Основными принципами, на которых должна строиться работа по выработке стратегии являются: 1) коллективная работа. Общий принцип такой: в обсуждении и выработке стратегии участвуют все, кто в дальнейшем будет отвечать за ее выполнение; 2) включение «коллективного разума». Использование имеющихся знаний о рынке, технологиях, методике развития бизнеса и инноваций каждого из руководителей в ходе разработки стратегии; 3) использование творческого потенциала. Внимательное отношение к предложениям относительно введения новой стратегии, обмен мнениями; 4) работа не должна быть запущена. Это проект с четко определенными целями, этапами, сроками; 5) нацеленность на достижение общего видения. Представление о том, что в будущем ожидает компанию и способы его достижения в результате совместного поиска решения. Это главная ценность данной работы.

В дальнейшем, после того как управленческая команда проделала всю эту работу от начала до конца, можно приступать к следующему шагу: разработке сбалансированной системы показателей, которая должна стать инструментом выполнения намеченной стратегии [2].

Список литературы

1. Кузнецов, Л.А. Управление качеством через технологию / Л.А. Кузнецов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 2. – С. 20–23.
2. Технология корпоративного управления [Электронный ресурс] // Портал ITeam. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/-strategy/section_27/article_3958/. – Загл. с экрана.

Organizational and Methodical Development of Company Strategy for Construction of Balanced Scorecard

E.A. Pletukhina

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: balanced scorecard; quality; strategy.

Abstract: This article discusses the phased of system construction of the engineering company strategy, which will be the basis for building a balanced scorecard designed to assess the quality for companies in the industry.

© E.A. Плетухина, 2012