

УДК [658.012.2](075.8)338.45

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Левицких О.О.

ОАНО ВПО «Волжский университет им. В.Н. Татищева», Тольятти, e-mail: Loo-05@mail.ru

Раскрыты теоретические и практические аспекты формирования стратегии управления эффективностью деятельности промышленного предприятия. Проведены сравнительный анализ и планирование финансовых результатов промышленного предприятия с целью максимизации его чистой прибыли, оптимизации затрат, обеспечения достаточного объема собственных средств, платежеспособности и финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** стратегия управления, эффективность, анализ, планирование

## INDUSTRIAL ENTERPRISE EFFECTIVENESS ACTIVITY CONTROL STRATEGY FORMING

Levitskikh O.O.

*Volzhsky University after V.N. Tatischev, Togliatty, e-mail: Loo-05@mail.ru*

Industrial enterprise effectiveness activity control strategy theoretical and practical aspects are revealed. Industrial enterprise financial results planning are comparative analyzed on purpose to maximize bottom line, cost optimization, adequate own funds, responsibility and business solvency of business in strategic perspective.

**Keywords:** control strategy, efficiency, analysis, planning

На современном этапе развития рыночной экономики все большую актуальность приобретает необходимость разработки и реализации перспективного управления эффективностью деятельности предприятия. Стратегическое управление – это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании внешней экономической среды и выработке способов адаптации к ее изменениям. Объектом стратегии управления выступает предприятие в целом, а также его отдельные подразделения. Субъекты стратегии управления – это руководители, осуществляющие управленческие функции в организации. Отсутствие оптимально разработанной стратегии управления эффективностью деятельности предприятия, адаптированной к возможным изменениям внешней среды, приводит к тому, что управленческие решения отдельных структурных подразделений предприятия носят разнонаправленный характер, возникают противоречия и снижается эффективность управленческой деятельности в целом. Инструментом перспективного управления эффективностью деятельности предприятия в условиях возникающих изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры рынка выступает стратегия управления эффективностью деятельности предприятия. Данная стратегия представляет собой генеральный план действий, систему способов и методов управления, направленных на выбор наиболее оптимальных путей обеспечения

эффективной работы предприятия в долгосрочной перспективе. Разработка стратегии управления представляет собой процесс, включающий в себя несколько этапов, в том числе: постановку целей реализации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, определение ее приоритетных направлений и форм, оптимизацию структуры формируемых инвестиционных ресурсов, их распределение и использование, выработку политики управления по наиболее важным направлениям финансово-хозяйственной деятельности организации, поддержание взаимоотношений с внешней экономической средой. Основной целью стратегии управления эффективностью деятельности промышленного предприятия является обеспечение его экономического роста и развития на долгосрочную перспективу, что, в конечном итоге, обеспечит максимальный рост рыночной стоимости предприятия, как имущественного комплекса. В соответствии с поставленной целью формируются основные задачи стратегического управления эффективностью деятельности предприятия, такие как формирование организационного обеспечения системы стратегического управления эффективностью промышленного предприятия; обеспечение оптимального использования материальных, трудовых, финансовых, инвестиционных ресурсов; разработка эффективной инвестиционной политики, как одной из составляющей системы стратегического управления эффективностью предприятия с целью обеспечения высоких темпов развития его операционной деятель-

ности; обеспечение минимизации производственных, коммерческих, финансовых, инвестиционных рисков на предприятии в долгосрочной перспективе; исследование состояния системы стратегического управления и тенденции развития эффективной деятельности промышленного предприятия, обеспечение его платежеспособности и финансовой устойчивости, а также высокой оборачиваемости его активов и капитала в долгосрочной перспективе, обеспечение максимально возможной величины прибыли и рентабельности деятельности структурных подразделений и предприятия в целом в долгосрочном периоде. В процессе формирования эффективной системы управления деятельностью предприятия необходимо реализовывать данные задачи в их взаимосвязи и взаимозависимости для успешного достижения основной цели управления организацией [6].

Стратегия управления эффективностью деятельности предприятия – это общая стратегия развития организации, которая реализуется через функциональные стратегии, в том числе стратегию маркетинга; стратегию развития производства; стратегию инноваций; финансовую стратегию; инвестиционную стратегию; стратегию организационного обеспечения системы управления деятельностью предприятия.

Выбор функциональных стратегий на предприятии определяется составом тех целей и задач, которые ставит перед собой руководство предприятия. Стратегия маркетинга характеризуется изучением конъюнктуры рынка, слабых и сильных сторон конкурентов. Исследование состояния рынка, анализ информации о рыночной конъюнктуре необходимы для принятия управленческих решений, направленных на реализацию целей и задач стратегии производства. Стратегия развития производства представляет собой комплекс взаимосвязанных мер по формированию ассортимента продукции, технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивый экономический рост предприятия в долгосрочной перспективе. Инновационную стратегию можно определить как взаимосвязанный комплекс разработки и внедрения технических, технологических и организационных инноваций по основным направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающий его конкурентоспособность и развитие в долгосрочной перспективе. Финансовая стратегия направлена на формирование необходимых финансовых ресурсов, оптимальной структуры капитала предприятия за счет эффективного соотношения соб-

ственных и заемных средств. Источниками собственных средств предприятия являются собственный капитал, в том числе нераспределенная прибыль. Нераспределенная прибыль прошлого периода и чистая прибыль отчетного года, которая формируется, распределяется и используется на предприятии с учетом полученного дохода и затрат на производство и продажу продукции, являются основным источником роста собственного капитала организации. Заемными средствами могут выступать долгосрочные и краткосрочные займы и кредиты и другие обязательства. Соответственно стратегия эффективного управления финансовыми ресурсами предприятия направлена на максимизацию чистой прибыли, как основного источника роста собственного капитала, и обеспечение финансовой устойчивости предприятия на долгосрочную перспективу. Разработка инвестиционной стратегии представляет собой процесс, включающий постановку целей инвестиционной деятельности, определение ее приоритетных направлений и форм, оптимизацию структуры инвестиционных ресурсов, их формирование и распределение, разработку инвестиционной политики по наиболее важным аспектам инвестиционной деятельности, формирование новых перспективных возможностей с учетом изменений внешней инвестиционной среды. Стратегия организационного обеспечения системы управления деятельностью предприятия – это многоуровневая система преобразований, нацеленных на выполнение долгосрочных целей и задач, предусматривающих изменение организационной структуры управления, формирование новых горизонтальных и вертикальных связей управления, методов работы, организационной культуры [4].

Системный подход управления эффективностью деятельности промышленного предприятия основан на реализации основных функций управления хозяйствующим субъектом. Системный анализ эффективного управления деятельностью промышленного предприятия как наука представляет собой объективную функцию руководителя, непосредственно проявляется в принципах и методах управления, является неотъемлемым элементом процесса управления. Организация, как функция управления, включает в себя организационную структуру управления, в которой возникают горизонтальные и вертикальные связи по поводу принятия и реализации управленческих решений на разных уровнях управления. Организационная структура управления промышленного предприятия обеспечивает координацию всех функций управления, устанавливает

права и обязанности исполнителей, определяет профессиональное поведение персонала и стиль управления. Учет, как функция управления, обеспечивает формирование, накопление, классификацию и обобщение необходимой информации, которая должна достоверно и полно отражать процессы, происходящие в финансово-хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде. Учет служит информационной базой для анализа эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Анализ обеспечивает количественную и качественную оценку финансового состояния и финансовых результатов предприятия. Анализ проводится путем изучения причинно-следственных связей на динамику и изменения отдельных статей имущества и источников его формирования организации. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности организации позволяет выявить резервы как неиспользованные возможности, определить проблемы, разработать основные мероприятия, направленные на формирование эффективных управленческих решений. Анализ является инструментом для объективной оценки текущих отчетных и прошлых периодов предприятия, выявления проблем деятельности хозяйствующего субъекта, формирования эффективных управленческих решений. Кроме того, анализ является первым этапом планирования и прогнозирования будущей деятельности предприятия. На основе объективной оценки и анализа данных отчетного периода, а также выявленных проблем деятельности предприятия проводится планирование основных показателей, обеспечивающих развитие объекта управления для достижения поставленной цели.

Планирование как общая функция управления и как часть системы эффективного управления деятельностью промышленного предприятия представляет собой процесс разработки планов и плановых нормативов, направленных на эффективное обеспечение предприятия необходимыми ресурсами и оптимизацию хозяйственных решений. План как инструмент процесса прогнозирования и основа перспективной деятельности предприятия обеспечивает последовательность в работе всех подразделений и систем предприятия, взаимосвязь с рыночной инфраструктурой. Процесс планирования проходит несколько этапов, таких как разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их выполнением. Планирование основывается на фактических и нормативных данных текущего и прошлого периода,

устанавливает и контролирует процесс развития предприятия в настоящем и будущем времени [3]. С точки зрения продолжительности периода, к которому относится разрабатываемый план, можно выделить три уровня финансового планирования: стратегический, тактический, оперативный. Стратегическое планирование осуществляется на долгосрочную перспективу и подразумевает формирование целей, задач, масштабов и сфер деятельности предприятия на качественно новом уровне. Целями стратегического планирования являются адаптация предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, достижение стабильной позиции на рынке, обеспечивающей финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия в условиях конкурентной среды. К задачам стратегического финансового планирования относятся разработка и практическое осуществление системы планов, определяющих будущее состояние организации, путей, способов и средств его достижения; правильная и своевременная оценка возможных последствий от изменений происходящих в социальной, экономической и научно-технической сферах; прогнозирование негативных ситуаций и разработка решений по их устранению. Процесс стратегического планирования является инструментом, который позволяет обосновывать управленческие решения в области хозяйственной деятельности предприятия. На тактическом уровне осуществляется финансовое планирование текущей деятельности, определяются денежные ресурсы, то есть абсолютно ликвидные активы, необходимые предприятию на конкретный период. Цель тактического планирования – последовательная поэтапная реализация выработанной стратегии. Задачами тактического планирования являются конкретизация стратегических целей применительно к более короткому отрезку времени; выбор наиболее эффективных путей реализации стратегии; пропорциональное развитие и наилучшее использование потенциала предприятия, обеспечение деловой активности и рентабельности. Оперативное планирование является продолжением тактического планирования. Оно охватывает краткосрочный период деятельности предприятия и имеет продолжительность не более года. Его цель состоит в обеспечении повседневной согласованной работы всех подразделений организации по достижению перспективных и текущих целей при рациональном использовании ресурсов. Сущность оперативного планирования состоит в формировании плановых заданий в подразделениях организации на короткие

промежутки времени на основе заданий, разработанных в ходе тактического планирования, с учетом анализа фактических результатов деятельности организации за прошлый период. Эффективная организация процессов финансового планирования позволяет промышленному предприятию обеспечить экономический рост и развитие на долгосрочную перспективу. Таким образом, реализация оперативного и тактического планирования как основной функции управления эффективностью деятельности предприятия направлена на последовательную, поэтапную реализацию разработанной стратегии. В системе управления эффективностью деятельности предприятия большую роль играет комплексная система контроля, целью которой является проверка исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации. Системный контроль управления эффективностью деятельности промышленного предприятия представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на основных направлениях деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных (плановых) и принятия соответствующих оперативных управленческих решений. Основными функциями системного контроля являются наблюдение за ходом реализации основных заданий производственно-хозяйственной деятельности, оценка отклонений фактических, плановых, нормативных показателей, выявление причин этих отклонений, разработка оперативных управленческих решений и координирование деятельности предприятия. Регулирование как общая функция управления представляет собой процесс формирования корректирующих управляющих воздействий, приводящих объект управления в желаемое состояние для реализации выбранного в ходе планирования решения. Координирование как функция управления – это упорядоченное формирование иерархической системы распределения задач по центрам ответственности, в том числе регулирование полномочий и ответственности при их выполнении. Основное условие эффективной работы предприятия – согласованность действий руководителей подразделений и организации в целом для достижения главной цели хозяйствующего субъекта, выраженной в долгосрочных планах. Соответственно основная задача координации – это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных

связей между ними [5]. Общие функции управления тесно взаимосвязаны между собой и в совокупности действий составляют систему стратегического управления предприятием. Осуществление общих функций управления эффективностью деятельности промышленного предприятия является необходимым условием для успешной его работы. Комплексное выполнение данных функций управления обеспечит эффективность работы хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе.

Анализ и планирование деятельности предприятия являются важнейшими функциями управления, позволяющие оценить, выявить проблемы и разработать варианты их решения. В работе на основе финансового анализа за предшествующий период (с 2003 по 2010 год) деятельности промышленного предприятия выявлены его основные проблемы, в том числе:

- на предприятии наблюдается недостаток собственного капитала для покрытия запасов и затрат. Основная причина состоит в том, что предприятие не получает достаточной выручки от продажи продукции, а также велика доля себестоимости в общей структуре выручки от продажи продукции;

- величина прочих расходов значительно превышает прочие доходы предприятия. Это обусловлено тем, что на предприятии расходы, связанные с продажей и выбытием основных средств, а также штрафы, пени, неустойки превышают прочие доходы;

- нераспределенная прибыль в отчетном периоде имеет отрицательное значение, что обуславливает низкую величину чистой прибыли и говорит о наличии долгов у предприятия.

Для повышения величины собственного капитала предприятия и устранения статей убытков в работе предложены основные пути оптимизации затрат, в том числе себестоимости произведенной продукции, коммерческих и управленческих расходов. Рассматриваются два основных варианта роста выручки от продажи продукции, а именно: увеличение доли продаж и незначительное повышение цены не в ущерб качеству продукции. В планируемом периоде рассматриваются резервы роста прочих доходов и пути снижения величины прочих расходов.

Реализация эффективной стратегии управления деятельностью предприятия позволит обеспечить его экономический рост и развитие на долгосрочную перспективу. Одной из основных задач стратегического управления эффективностью деятельности промышленного предприятия является оценка результативности разработанной общей стратегии развития предприятия.

В течение пяти планируемых лет проведения диагностика финансовых результатов с учетом реализации стратегических целей и задач, направленных на рост чистой прибыли, формирования оптимальной структуры затрат на производство и продажу продукции, а главное на обеспечение достаточного

объема собственных средств, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия на долгосрочный период. Итоги сравнительного анализа финансовых результатов за фактический (2010 год) и планируемый период (до 2015 года) работы предприятия представлены в таблице.

Сравнительный анализ и планирование финансовых результатов промышленного предприятия

Показатель	Факт 2010 г.		План 2011 г.		План 2012 г.		План 2013 г.		План 2014 г.		План 2015 г.	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Выручка от продажи продукции	123 233	100	124312	100	129000	100	134000	100	138600	100	142000	100
Себестоимость проданной продукции	114 558	92,9	113000	90,9	110300	85,5	108000	80,6	106000	76,4	103000	72,5
Валовая прибыль	8 675	7,04	11312	9,10	18700	14,5	26000	19,4	32600	23,5	39000	27,5
Коммерческие расходы	4 284	3,48	4170	3,35	4000	3,10	3800	2,84	3600	2,60	3300	2,32
Прибыль (убыток) от продаж	4 391	3,56	7142	5,75	14700	11,4	22200	16,5	29000	20,9	35700	25,1
Сальдо от прочей деятельности	-1976	-1,60	-1930	-1,55	-1800	-1,40	-1650	-1,23	-900	-0,65	100	0,07
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 415	1,96	5212	4,19	12900	10,0	20550	15,3	28100	20,2	35800	25,2
Сальдо отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств и прочих платежей	388	0,31	410	0,33	450	0,35	500	0,37	550	0,40	570	0,40
Текущий налог на прибыль	-	-	1124,4	0,90	2670	2,07	4210	3,14	5730	4,13	7274	5,12
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2 803	2,27	4 498	3,8	10680	8,28	16840	12,5	22920	16,5	29096	20,5
Собственный капитал	12 618		17 116		27796		44 636		67 556		96 652	
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода	-34 236		-29 738		-19058		-2 218		20 702		49 798	
Рентабельность продаж	3,56		5,75		11,4		16,5		20,9		25,1	

Как видно из данных таблицы, на предприятии планируется рост выручки от продажи продукции, которая на конец 2015 года составит 142000 млн руб., по отношению к 2010 году доход предприятия возрастет на 15,23%. Увеличение выручки от продажи достигается как за счет роста цены, так и за счет увеличения объема продаж продукции. Формирование цен на продукцию реализуется через ценовую политику, изучение и анализ конъюнктуры рынка, формирования

портфеля заказов с адресными поставками и разработку плана продаж. Рост объема продаж достигается за счет расширения существующих рынков продаж и освоения новых рынков. Увеличению объема продаж также способствуют модернизация, реконструкция, инновации продукции, ее конкурентные преимущества. Себестоимость продукции является основным элементом экономического обоснования управленческих и инвестиционных решений, направ-

ленных на формирование оптовой цены и эффективности использования ресурсов. В работе рассмотрены основные мероприятия, направленные на оптимизацию затрат. Необходимо использовать научно-обоснованные нормы и нормативы на сырье, материалы, топливо, энергию; применять прогрессивные трудовые нормы, которые позволят повысить производительность труда и оптимизировать расходы на заработную плату производственных рабочих; внедрять эффективную организационную структуру управления, совершенствовать технологию и технологические процессы производства продукции. Оптимизация переменных затрат приведет к снижению полной себестоимости проданной продукции на конец прогнозного периода на 11558 млн руб. или более чем на 10%. Постоянные расходы, в том числе коммерческие, являются фактором обратного действия по отношению к прибыли. Снижение доли коммерческих расходов за планируемый период возможно за счет сокращения затрат на упаковку, хранение, транспортировку, рекламу и других затрат, связанных с продажей продукции.

Оптимизация полной себестоимости на производство и продажу продукции за прогнозный период позволит увеличить валовую прибыль и прибыль от продаж соответственно на 349,6 и 713%. В результате валовая прибыль к концу прогнозного периода достигнет 39000 млн руб. соответственно, прибыль от продаж 35700 млн руб. За фактический период 2010 года имеет место отрицательный результат от прочей деятельности, который составляет 1976 млн руб., это негативно влияет на прибыль до налогообложения. В работе предложены основные пути повышения прочих доходов за счет роста доходов от продажи основных средств и дохода от участия в уставных капиталах других организаций и сокращения суммы штрафов, пеней и неустоек [1, 2]. Прибыль до налогообложения в 2015 году составит 35800 млн руб., что почти в 15 раз больше фактического значения, что также является положительным фактором для реализации фискальной политики государства, поскольку с возрастанием налогооблагаемой базы увеличится налог на прибыль на 7274 млн руб. Рост прибыли до налогообложения обеспечит увеличение чистой прибыли, величина которой в 2015 году составит 29096 млн руб., ее доля в общем составе выручки от продажи продукции равна 20,49%. Нераспределенная прибыль

в плановом периоде имеет положительную динамику и составляет 49798 млн руб., что является положительной тенденцией роста собственных средств предприятия. Собственный капитал в 2015 году составляет 96652 млн руб. что в 7,5 раза больше фактического значения 2010 года. В целом необходимо отметить, что в результате реализации стратегических целей и задач наблюдается значительное улучшение основных показателей эффективности деятельности предприятия. Реализация процесса финансового планирования и плановых показателей позволит увеличить собственный капитал за счет роста нераспределенной прибыли, обеспечить рост финансовых результатов и рентабельности деятельности предприятия. Таким образом, в работе рассмотрены теоретические и практические аспекты стратегического управления эффективностью деятельности промышленного предприятия, реализация которых позволит обеспечить экономический рост и развитие на долгосрочный период.

#### Список литературы

1. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99: приказ Минфина РФ от 06.05.1999 №32н (ред. от 27.11.2006).
2. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99: приказ Минфина РФ от 06.05.1999 N 33н (ред. от 27.11.2006).
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебник. – М.: Финансы и статистика 2008. – 432 с.
4. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс. – Киев: Ника-Центр, 2001. – 448 с.
5. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия: учебное пособие / В.И. Макарова, Е.А. Бобренева, В.П. Стародубов, М.Е. Самуйлова, И.А. Андреева. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2008. – Ч.1. – 218 с.
6. Макарова В.И., Бобренева Е.А., Зеленкина М.Е. Инвестиционный анализ: учебное пособие / под ред. А.Ю. Егорова. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2006. – 253 с.

#### Рецензенты:

Щукина А.Я., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Теоретическая и прикладная экономика» Образовательное автономное некоммерческое объединение ВПО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт), г. Тольятти;

Макарова В.И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Образовательное автономное некоммерческое объединение ВПО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт), г. Тольятти.

Работа поступила в редакцию 28.04.2011.