

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кемеровский государственный университет»

*На правах рукописи*



**НАПЛЁКОВА ТАТЬЯНА КОНСТАНТИНОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ  
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность)»

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
**Затепякин Олег Аркадьевич,**  
доктор экономических наук, доцент

Барнаул – 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>                                                                                                                                                     | <b>4</b>   |
| <b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> | <b>13</b>  |
| 1.1 Теоретические и методологические подходы к формированию производственной стратегии                                                                              | 13         |
| 1.2 Основные инструменты повышения конкурентоспособности промышленных предприятий                                                                                   | 31         |
| 1.3 Генезис экономической трансформации в промышленности: этапы развития, критерии, результаты                                                                      | 45         |
| <b>2 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>                                                                      | <b>64</b>  |
| 2.1 Общая характеристика производственной деятельности АО «Кузнецкие ферросплавы»                                                                                   | 64         |
| 2.2 Исследование конкурентных приоритетов промышленных предприятий                                                                                                  | 77         |
| 2.3 Особенности и проблемы, оказывающие влияние на процесс развертывания политики и периодический мониторинг результатов по контрольным точкам                      | 93         |
| <b>3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>                | <b>109</b> |
| 3.1 Разработка этапов составления планов по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий                                                   | 109        |
| 3.2 Экономический выбор инструментов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий                                                                       | 120        |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3 Прикладные аспекты продвижения современного<br>инструментария эффективной деятельности промышленных<br>предприятий | 133 |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>                                                                                                      | 149 |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>                                                                                | 152 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>                                                                                                      | 171 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Глобализация рынков и технический прогресс меняют потребности и запросы населения. Характер производственных технологий за последние три десятилетия значительно изменился благодаря внедрению передовых производственных технологий. В мире происходят глобальные изменения во всех направлениях деятельности, в том числе в промышленности, и бизнесу приходится перестраиваться для того, чтобы не сокращать рыночное пространство. Экономическая глобализация представляет эволюционирующую модель трансграничной промышленной и предпринимательской деятельности, поэтому производственная стратегия определяет, как промышленные предприятия будут использовать свои производственные возможности.

Современной тенденцией является повышение значимости продукции с высокой добавленной стоимостью и нематериальных активов. Здесь стоит отметить, что политика развития промышленного производства направлена на выделение отраслевых приоритетов и высокодифференцированного производства. В соответствии с этим приоритет производственной стратегии заключается в том, что промышленное производство должно быть ориентировано на обеспечение не только внутренних, но и внешних потребностей страны. Совершенствование производственной стратегии является инструментом повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Для решения задач, связанных с конкурентной средой, промышленные предприятия должны внедрять инициативы по улучшению максимального соответствия качества, новых технологий производства и сервисных услуг во все процессы, чтобы повысить свою конкурентоспособность.

Конкурентоспособность характеризует конкурентную позицию промышленных предприятий в данный момент времени, а также возможность ее изменения в будущем. Конкурентоспособность промышленных предприятий определяется множеством специфических факторов, комбинация которых является индивидуальной для каждого конкретного предприятия в определенной ситуации.

Проблема конкурентоспособности и ее достижения по-прежнему остается одной из самых актуальных, так как в условиях рыночных отношений она является ключевым фактором, определяющим возможность для промышленных предприятий оставаться на рынке.

В связи с этим сложилась необходимость в дальнейшем исследовании совершенствования производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

**Степень научной разработанности проблемы.** Совершенствованию производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий посвящены многочисленные исследования. Однако промышленные предприятия относятся к сложным объектам управления. Современные технологии, конкуренция и социальные изменения породили серьезные проблемы на производстве, поэтому перед промышленными предприятиями ставятся новые задачи по совершенствованию производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, которые необходимо развивать. Этому посвящено много трудов известных ученых, таких как Л.И. Абалкин, В.В. Анохин, Г.А. Архангельский, Б.Е. Большаков, В.Р. Веснин, Н.В. Войтоловский, А.Л. Гапоненко, С.Ю. Глазьев, А.В. Грачев, Л.Г. Зайцев, В.В. Ивантер, И.М. Лифшиц, В.И. Малюк, С.Г. Струмилин, О.С. Сухарев, А.Н. Фомичев, В.В. Цыганов, А.А. Яблонский и др.

Вопросы прикладного характера по инструментам конкурентоспособности промышленных предприятий представили следующие авторы: Л.Е. Басовский, А.А. Беляев, А.М. Блюмин, В.А. Бородин, С.Г. Буянский, В.В. Глухов, В.В. Гришин, О.В. Ефимова, В.С. Катькало, Г.Б. Клейнер, К.А. Кондратьев, Б.Г. Литвак, И.С. Межов, В.В. Титов, В.А. Цветков и др.

Актуальные вопросы развития производственной стратегии на промышленных предприятиях рассматривают зарубежные ученые, такие как И. Ансофф, А. Брэм, М. Вилкокс, В. Ганн, А. Дж. Дэвис, Р. Каплан, Ф. Котлер, Т. Перссон, М. Портер, А. Симон, Н. Слак, Б. Скиннер, Дж. Хервиг и др.

Все эти научные и прикладные исследования позволили сформировать тему диссертационного исследования, определить цель и задачи.

**Цель диссертационного исследования** заключается в совершенствовании производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Достижение цели диссертационной работы обусловило постановку и решение следующих научно-исследовательских **задач**:

- обосновать методический подход к формированию производственной стратегии промышленных предприятий;
- предложить модель реализации конкурентного преимущества промышленных предприятий;
- рассмотреть конкурентные приоритеты и перспективы их реализации с учетом возникающих проблем на промышленных предприятиях;
- обосновать этапы составления планов по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий;
- представить инструментарий, повышающий конкурентоспособность промышленных предприятий.

**Объектом исследования** являются российские промышленные предприятия. Конкретизация исследований проводилась в акционерном обществе «Кузнецкие ферросплавы» г. Новокузнецка.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений в совершенствовании производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.**

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)»: 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования являются научные исследования отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, корпоративного менеджмента, управленческого учета и контроля и теории организации производства.

**Основу методологической базы** диссертационного исследования составляют методические подходы к совершенствованию производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий; исходные теоретические положения представленного исследования, основанные на обосновании, обобщении и развитии научных трудов ученых в области экономики, менеджмента,

теории организации производства, стратегического управления в промышленности.

При решении поставленных задач в качестве методологической базы исследования использовались комплексные подходы к совершенствованию производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности на промышленных предприятиях с учетом прикладных аспектов и системы показателей. В работе нашли отражение общенаучные методы исследования (системный анализ, синтез, обобщение, аналогия), методы сравнительного анализа и обработки информации. Также в работе применялись процессный, факторный, функциональный и структурный подходы проведения исследования.

**Информационная база диссертации** сформирована на основе официальных данных Росстата, ежегодников, выпускаемых Союзом промышленников Кемеровской области, федеральных и региональных программ социально-экономического развития, разработок отечественных и зарубежных ученых-экономистов, аналитических данных и статистических отчетов акционерного общества «Кузнецкие ферросплавы», официальных сайтов федеральных и региональных органов власти, интернет-ресурсов, а также личных исследований автора. Нормативно-правовую базу исследования составляют законы Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации.

**Научные результаты, выносимые на защиту**, заключаются в совершенствовании производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

К наиболее важным результатам, которые представляют научную новизну исследования, можно отнести следующие:

- обоснован методический подход к формированию производственной стратегии, опирающийся на ключевые факторы: поддержку, улучшение, прорывные технологии, распределенные по долям ответственности с учетом уровней управления, что дает возможность развиваться основным



составляющим, которые формируют производственную стратегию и позволяют определить ее роль в деятельности промышленных предприятий;

- предложена модель реализации конкурентного преимущества посредством производственной стратегии, основанная на источниках конкурентоспособности, обеспечивающая, с одной стороны, стратегическое позиционирование промышленного предприятия, а с другой – инновационное развитие, предоставляющее доступ к человеческим и материальным ресурсам и технологиям производства;

- рассмотрены конкурентные приоритеты и перспективы их реализации с учетом связи между проблемами, оказывающими влияние на процесс развертывания политики и периодический мониторинг результатов с контролем по контрольным точкам всех подразделений промышленного предприятия, что обеспечивает комплексный подход, состоящий из принципов и практик, способствующих большей конкурентоспособности промышленного предприятия;

- обоснованы этапы составления планов по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий, что позволяет учитывать и корректировать перспективы производительности производства с основных позиций: развитие с ограниченными финансами; видение клиентов; обоснование перспективных бизнес-процессов; кадровые перспективы, которые поддерживают работников, являющихся основным ресурсом и самым ценным активом промышленного предприятия;

- представлен инструментарий повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, в котором показатели эффективности, зафиксированные в стратегической карте промышленного предприятия, используются для расчета индекса производственной компетентности и индекса деловой активности, что дает возможность задавать тон эффективности производства, учитывая: конкурентные приоритеты;

передовые производственные технологии; интегрированные информационные системы; инновационные производственные процессы, реализация которых обеспечивает достижение результата.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования инструментов и методов, а также прикладных аспектов продвижения современного инструментария, представленных в исследовании. Обоснование совершенствования производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий дает возможность промышленному предприятию: проводить корректировку среднесрочных и долгосрочных планов; исследовать конкурентные приоритеты; учитывать особенности и проблемы, оказывающие влияние на процесс развертывания политики и периодический мониторинг результатов с контролем по контрольным точкам; использовать прикладные аспекты продвижения современного инструментария по повышению конкурентоспособности промышленных предприятий.

**Использование результатов исследования.** Реализация результатов исследования осуществляется по следующим направлениям: реализация практики технического обслуживания во всех производственных подразделениях; проведение инициатив по техническому обслуживанию для повышения эффективности бизнеса; проведение оценки синергетического эффекта; стратегическое планирование качества, выпускаемой продукции, поддержание тесных отношений с потребителем, а также получение обратной связи о степени удовлетворения потребностей потребителя; индивидуальные подходы к показателям эффективности для расчета индекса производственной компетентности и индекса деловой активности, что дает возможность задавать тон эффективности производства.

Эти исследования могут быть использованы в учебном процессе университетов в рамках направлений «Экономика» и «Менеджмент».

**Апробация работы.** Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались на V Международной научно-практической конференции «Консолидация интеллектуальных ресурсов как фундамент развития современной науки» (Петрозаводск, 2021); Международной научно-практической конференции «Прогрессивные научные исследования – основа современной инновационной системы» (Пермь, 2021); круглом столе со всероссийским и международным участием «Инновационные решения социальных, экономических и технологических проблем современного общества» (Москва, 2021); VII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке». (Новокузнецк, 2021); Всероссийской научно-практической конференции «Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее» (Новосибирск, 2020); Национальной научно-практической конференции «Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации» (Курск, 2019); Всероссийском научном конвенте с международным участием «Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее» (Новосибирск, 2018); Международной научной конференции «Экономический базис развития науки и технологий в России» (Симферополь, 2018); XXIX Международной научно-практической конференции «Наука в современном мире» (Новосибирск, 2017); международной научно-практической конференции «Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы» (Новокузнецк, 2017); научно-практической конференции «Бухгалтерский учет и аудит: прошлое, настоящее и будущее» (Новосибирск, 2016); международном экономическом форуме, посвященном 65-летию КузГТУ «Социально-экономические проблемы развития старопромышленных регионов» (Новокузнецк, 2015).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы в полном объеме нашли отражение в 21 публикации общим объемом

12,1 п. л., авторским объемом 11,0 п. л., в том числе 1 статье в научном издании, индексируемом одновременно в WoS и Scopus, 5 статьях в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, девяти параграфов, объединенных в три главы, заключения, списка использованной литературы, приложений. Текст работы включает 28 рисунков, 21 таблицу, 1 приложение. При проведении исследования использовано 174 источника нормативной и научной литературы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

## **1.1. Теоретические и методологические подходы к формированию производственной стратегии**

Управление промышленными предприятиями рассматривается как функциональное управление с совершенствованием производственных систем, которые создают продукцию, оказывают сервисные услуги, где основой функциональной деятельности бизнеса являются маркетинг и финансы, а также управление производством с четкими обязанностями по линейному управлению. Этот момент важен, потому что управление производством часто путают с производственными исследованиями, наукой управления и промышленной инженерией [38; 44; 46].

Каждая функция промышленных предприятий должна вносить свой вклад в достижение стратегических целей бизнеса. Различные бизнес-функции должны иметь цели, которые имеют большое значение с учетом преимущества каждой. Поэтому каждая функция бизнеса нуждается в стратегии, направляющей ее действия в рамках бизнеса:

- изменения в управлении производством;
- производственный сценарий промышленного предприятия;
- происхождение производственной стратегии с ее традиционными подходами в разрезе промышленного предприятия;
- исследовательские вопросы и современные разработки в российской промышленности.

Производственная стратегия определяет, как промышленные предприятия будут использовать свои производственные возможности для

поддержки корпоративной стратегии. Точно так же маркетинговая стратегия определяет, как промышленные предприятия будут продавать и распределять свои товары и услуги, а финансовая стратегия определяет, как наилучшим образом использовать финансовые ресурсы этих предприятий. Решения по управлению производством на стратегическом уровне влияют на долгосрочную эффективность работы промышленных предприятий с точки зрения того, как они могут удовлетворить потребности своих клиентов. Для успеха работы в рыночном пространстве промышленных предприятий эти решения должны быть согласованы с корпоративной стратегией (рис. 1.1).

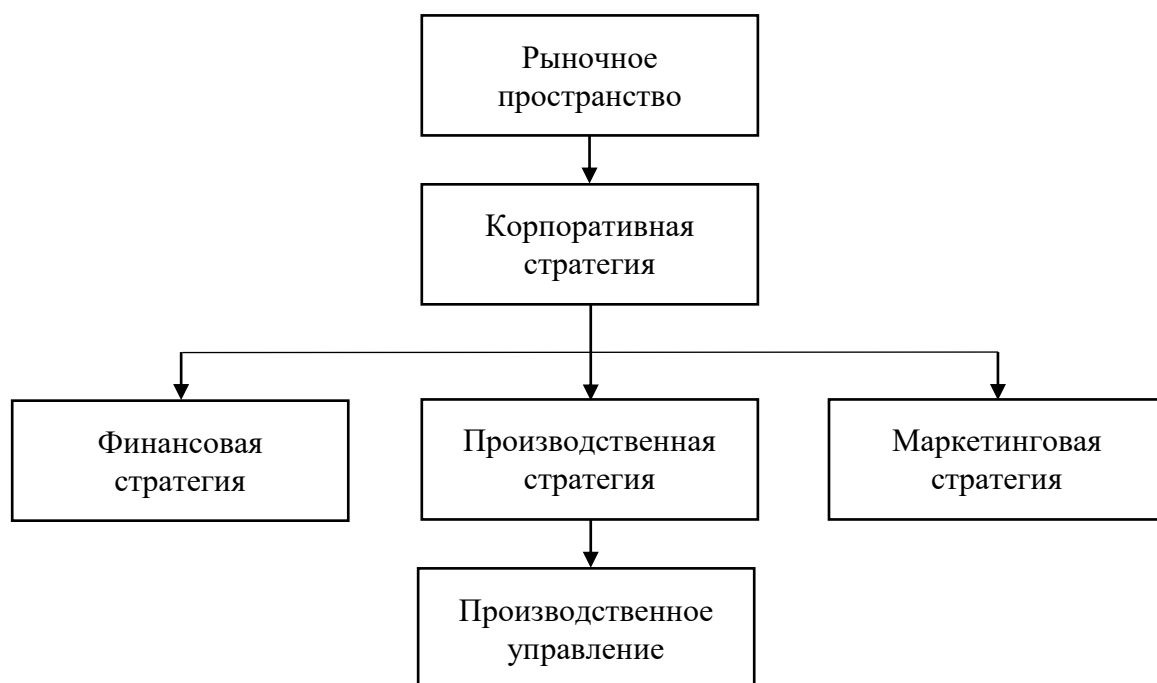


Рис. 1.1. Управление производством промышленных предприятий согласно их корпоративной стратегии

Глобализация оказывает огромное влияние на производство как на внутреннем, так и на международном уровне. Это предоставляет новые возможности, но в то же время создает конкуренцию производителям. С расширением глобализации потребители предъявляют требования к качеству, разнообразию, цвету, индивидуальности производителей при одновременном поддержании или снижении затрат [3; 42; 54; 81].

Производство претерпело значительные изменения в эпоху глобальной конкуренции, новых информационных и производственных технологий и корпоративной реструктуризации.

В мире происходят глобальные изменения во всех направлениях деятельности, в том числе в промышленности, исходя из этого, бизнесу приходится перестраиваться для того, чтобы не сокращать рыночное пространство, при этом промышленным предприятиям необходимо учитывать следующие ключевые изменения:

- более короткие жизненные циклы продукта;
- резкое сокращение времени разработки продукта с помощью передовых производственных технологий;
- интеграция производства и маркетинга;
- значительное снижение производственных затрат;
- децентрализованное производство и инновационный контроль запасов;
- производственный бизнес занимает значительную долю аутсорсинга;
- глобальный рынок;
- улучшенные распределительные мощности;
- использование информационных технологий;
- автоматизированное отслеживание и контроль материалов.

В настоящее время обзор промышленных предприятий в России обнаруживает некоторые тревожные признаки. Сигналы приходят из прикладного опыта, связанного с производительностью производства. Скорее, речь идет о шатких основаниях, на которых стоит сегодня промышленный сектор в более широком контексте глобализации и либерализации [95; 98; 108; 110; 123].

Экономическая глобализация представляет эволюционирующую модель трансграничной промышленной и предпринимательской

деятельности. Это подразумевает изменение в широком смысле по следующим направлениям (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Экономическая глобализация промышленной деятельности [82; 105]

| До глобализации                                                     | После глобализации                     |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Региональное и межрегиональное инвестирование (редко международное) | Сотрудничество                         |
| Деятельность одного промышленного предприятия                       | Стратегические альянсы                 |
| Производство для самоидентифицированного рынка                      | Аутсорсинг – локальный и международный |
| Локальный рынок                                                     | Мировой рынок                          |
| Жесткая производственная система                                    | Гибкая производственная система        |
| Ограниченный экономический интерес                                  | Фокус на рост                          |

Исследования показывают, что глобализация и экономическая либерализация способствуют росту социального и регионального неравенства во многих регионах страны, которые либерализовали свою экономику. Экономические кризисы подчеркивают макроэкономическую уязвимость в стране и регионах, в которых промышленные предприятия оказались наиболее уязвимыми. Исследования Международной организации труда (МОТ) показали, что «новая экономика», возникающая в результате процесса глобализации, характеризуется большой официальной поляризацией. В настоящее время сбалансированное региональное развитие является одной из основных целей политики в отношении промышленных предприятий России. Успешными регионами являются те, которые могут что-то предложить рынку, выходя за рамки традиционной сферы производства данных территорий, особенно это касается ресурсных регионов, где максимально выстраивается производственная стратегия на промышленных предприятиях.

Американский ученый-изобретатель Б. Скиннер концептуализировал понятие «производственная стратегия». По его словам, под



производственной стратегией понимается использование определенных свойств производственной функции в качестве конкурентного оружия. Он определил производственную функцию как недостающее звено в корпоративных стратегических процессах [6; 22; 49; 88]. Исходя из этого, мы уточняем, что производственная стратегия обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество промышленным предприятиям, если оно оснащено и управляется, опираясь на три ключевых фактора, а именно:

- поддержку;
- улучшение;
- прорывные технологии.

Ключевые факторы должны находиться на уровне максимальной корректности. Невозможно улучшить состояние дел без поддержки и без прорывов. Добиться этого можно только тогда, когда улучшение производства станет для всех ответственным моментом. При этом доля ответственности за выполнение трех вышеперечисленных ключевых факторов распределяется по уровням управления:

- 1 уровень (низкий менеджмент) отвечает за улучшение функций в своих собственных областях;
- 2 уровень (средний менеджмент) больше отвечает за поддержание стандартов и соблюдение стандартных оперативных процедур;
- 3 уровень (высокий менеджмент) больше сосредоточивается на прорывных технологиях и меньше – на рутинных (рис. 1.2).

Руководство промышленными предприятиями осуществляется ежедневным управлением.

**Ежедневное управление – это концепция, в которой задействован каждый работник промышленного предприятия, который должен создавать, поддерживать и постоянно совершенствовать свое собственное ответственное управление.**

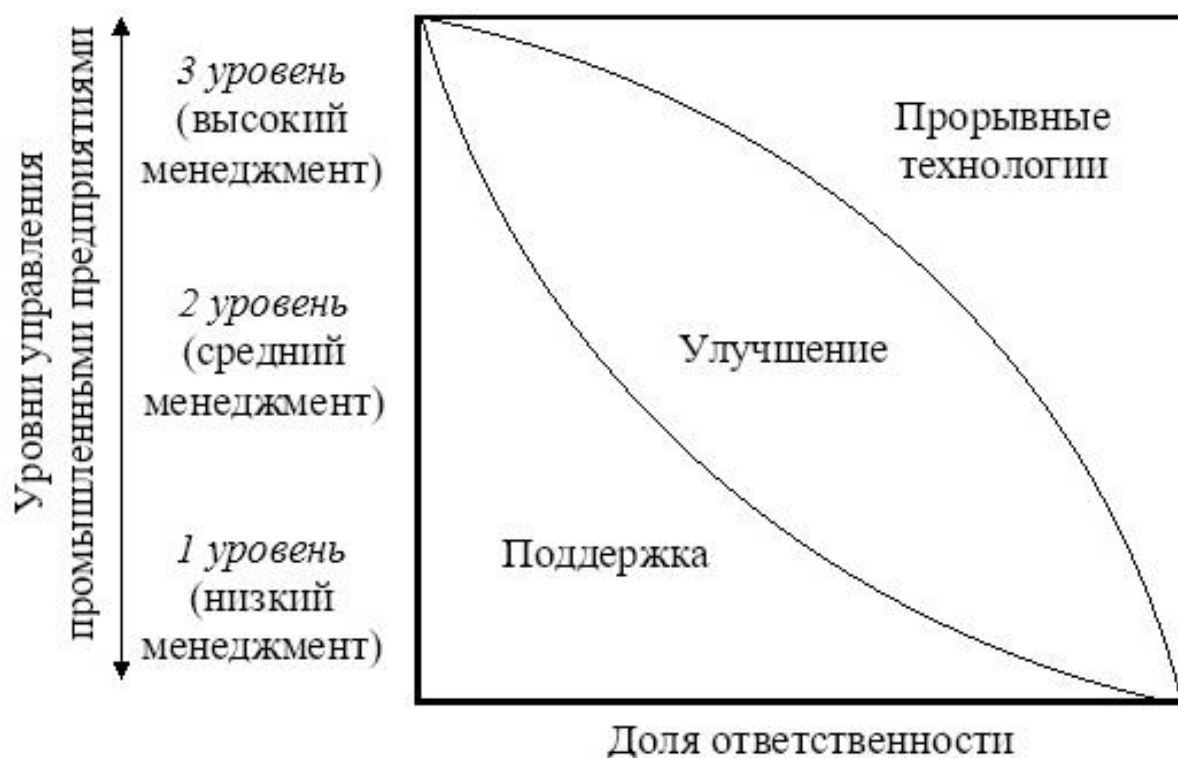


Рис. 1.2. Доля ответственности по уровням управления

Например, 2 уровень среднего менеджмента может наблюдать за новыми поступившими предложениями:

- продуктов;
- технологий;
- автоматизированных производств;
- продаж;
- количества рабочих мест;
- финансовых средств;
- качества во всех видах деятельности;
- количества всех ресурсов;
- стоимости продукции.

2 уровень (средний менеджмент) должен изучить информацию о внешней среде, чтобы понять или прояснить возникшие проблемы. После этого он совместно с 3 уровнем (высоким менеджментом) разбирает прогнозные данные о международных экономических изменениях, внутренних изменениях и промышленных изменениях.

В настоящее время производственная деятельность промышленных предприятий не ограничивается внутренней деятельностью производства, а осуществляет эту деятельность совместно с промышленными предприятиями не только из других регионов, но и из других стран, то есть глобально и интернационально, путем реализации оптимального сочетания производственных ресурсов, доступных во всем мире. Эта международная деловая активность не ограничивается пределами страны, что является движением к глобализации. В настоящее время новые технологии, конкуренция и социальные изменения породили серьезные проблемы для производства. Растущая на национальном и международном уровне конкуренция вынуждает промышленные предприятия постоянно искать современные и лучшие методы снижения издержек и повышения качества. Глобализация поставила перед промышленностью новые задачи.

Переход от ориентации на производство к ориентации на потребителя требует серьезного подхода к производственной стратегии. Это касается вопросов: что производить, для кого и как? Исходя из этого, следует, что все должно опираться на улучшение, предвидение и прогнозирование изменений в окружающей среде не только внутри страны, но и во всем мире [6; 62; 66; 99; 103; 153; 159].

В последние два десятилетия концепция производственной стратегии получила повышенное внимание со стороны исследователей и менеджеров по операциям. Сегодня опубликовано множество работ по производственной стратегии в разных странах мира. Эти научные работы опубликованы в Интернете можно найти с помощью популярной поисковой системы (google.com), используя поисковые запросы по производственной стратегии:

- конкурентная стратегия;
- конкурентные приоритеты;
- конкурентное производство;
- производство мирового класса;

- победители заказов;
- производственная компетентность.

Но учитывая то, что производственная стратегия, функциональная стратегия не всегда воспринимаются производителями серьезно до самого последнего времени, необходимо уточнять причины, почему это происходит.

✓ Одна из причин – различные регулирующие мероприятия, проводимые региональными правительствами.

Так, с начала 2000-х гг. ситуация по реализации производственной стратегии резко изменилась из-за различных мер политики либерализации регионального и федерального правительств. Производители начали сталкиваться с интенсивной конкуренцией со стороны отечественных, а также мировых производителей. Эта новая конкурентная среда заставила их задуматься об увязке производственной стратегии с общей бизнес-стратегией. Все это побудило проводить исследования по состоянию производственной стратегии в ключевых промышленных секторах. Факты показывают, что производственная стратегия является типичной темой в управлении административными и технологическими операциями в промышленности.

✓ До сих пор предпринимается недостаточно систематических усилий по изучению влияния различных вопросов производственной стратегии относительно отраслевых и межотраслевых процессов. Производственная стратегия на промышленных предприятиях формируется исходя из глобализирующейся конкурентной среды, в которой она делится на два типа:

- структурная;
- инфраструктурная.

✓ Существует много качественных исследований, посвященных конкурентным приоритетам (качество, стоимость, доставка и гибкость), и очень немногие исследования сосредоточены на том, чтобы предложить

количественную структуру, основанную на производственной компетенции и ее связи с результатами бизнеса [27; 44; 63; 100; 111].

✓ При этом возникают такие структурные вопросы, как:

- ресурсный потенциал;
- оборудование;
- технология.

Эти структурные вопросы определяют производственный процесс, включающий в себя выполнение технологических операций, а также:

- производственную мощность промышленного предприятия;
- систему, которая автоматизирует производство;
- тип организационной структуры и ее направленность;
- масштабы производства и систему сбалансированных показателей.

Кроме того, возникают инфраструктурные вопросы, такие как:

- кадровая политика;
- вопросы контроля (по контрольным точкам всех задач, поставленных перед коллективом);
- организационная культура;
- экологические проблемы;

Эти вопросы обеспечивают необходимую поддержку операционной функции.

✓ Кадровая политика включает в себя:

- уровень квалификации персонала;
- характер и объем обучения;
- уровень оплаты труда.

✓ Организационная культура включает в себя:

- командную работу;
- централизованный и распределенный контроль (по контрольным точкам);
- степень автономии;
- степень децентрализации.

- ✓ Использование политики в области качества.
- ✓ Использование информационных технологий.

Для решения всех этих вопросов на промышленных предприятиях составляются мероприятия по проведению контроля выполнения задач, представляющие собой планы действий, в которые промышленные предприятия инвестируют средства в целях организации структуры и инфраструктуры, способных обеспечить конкурентоспособность промышленных предприятий с учетом требований к качеству жизни работников, включая мероприятия по благоустройству, представляющих собой комплекс структурных и инфраструктурных вопросов.

Промышленные предприятия сами выбирают мероприятия дорожной карты по улучшению, чтобы построить производственные возможности, необходимые рынку [115; 154; 156; 171]. Мероприятия дорожной карты используются для реализации производственной стратегии, которая обязательно должна учитывать конкурентные приоритеты, такие как:

- стоимость;
- поставка;
- гибкость;
- контроль (по контрольным точкам).

Приоритеты отражают меры конкурентоспособности (внешней) и компетентности (внутренней). В этом случае рассматриваются две стороны одной медали.

✓ Конкурентные приоритеты представляют собой целостный набор задач, которые должны выполняться производственной стратегией для поддержки бизнес-стратегии.

✓ Производственный эффект – это мера совокупного влияния сильных и слабых сторон производителя в определенных стратегических производственных вопросах. Производственная компетенция отражается с точки зрения таких показателей эффективности бизнеса, как:

- годовая прибыль;

- рентабельность инвестиций;
- общая добавленная стоимость;
- доля рынка;
- доход на акцию.

Профессор Б. Скиннер признал, что производство – это недостающий элемент корпоративной стратегии. Он заметил, что многие менеджеры 3 уровня делегируют производителям политические решения, которые могут иметь стратегические последствия для конкурентоспособности промышленных предприятий. Также он отметил, что существует стратегическое значение для принятия производственных решений. Поэтому стратегические производственные вопросы должны быть включены в корпоративную стратегию. Чтобы разобраться в этих проблемах, Б. Скиннер предложил поэтапное развитие производственной стратегии, которое формирует корпоративную стратегию (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Этапы включения производственной стратегии  
в корпоративную стратегию

На первом этапе проводится разработка производственной стратегии.

На втором этапе уточняется связь производственной стратегии с корпоративной стратегией.

На третьем этапе дается обоснование того, что стратегическая эффективность производства развивается на промышленном предприятии и может быть операционализирована только через комплекс согласованных решений по улучшению факторов, влияющих на стратегическую эффективность производства.

Во всем мире обращаются к стратегической роли производственной стратегии, а в последнее десятилетие большое внимание обращается на происходящие преобразования в производственной стратегии из преимущественно реактивной в проактивную. Для достижения конкурентных преимуществ производственной стратегии необходимы прорывные технологии [12; 17; 25; 104]. Реально на промышленных предприятиях разделение конкурентных преимуществ происходит в соответствии со стратегической ролью производства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Конкурентные преимущества в соответствии со стратегической ролью производства



Стратегическую выгоду промышленным предприятиям приносит проактивная (хорошо спланированная) производственная стратегия.

При реактивных (неустойчивых) производственных стратегиях производители вынуждены догонять лидера, когда их производственные подразделения реагируют на конкурентный вызов.

Для выполнения ожиданий клиентов выявлены постоянно повторяющиеся атрибуты, такие как:

- качество товара;
- стоимость товара;
- доставка товара;
- гибкость и инновации, применяемые при продаже товара.

Ожидания клиентов в народе называются конкурентными приоритетами или целями производственной эффективности. Эти производственные цели могут быть достигнуты только с помощью различных связанных с производством критических решений, таких как:

- проектирование продукта и процесса его изготовления;
- структура производственного оборудования с учетом планировки всего промышленного предприятия;
- конфигурация цепочки поставок и взаимоотношений;
- информационные и управляющие системы;
- человеческие ресурсы;
- исследования и разработки стратегий;
- структура производственных предприятий.

Изменение любого из этих критических решений может повлиять на многие вопросы, возникающие у клиентов. Правильное понимание их взаимосвязи с точки зрения системного подхода является ключом к стратегическому успеху производителей во все более конкурентной бизнес-среде [1; 8; 59; 75; 86; 94]. Формирование производственной стратегии происходит по выделенным основным составляющим (рис. 1.5).

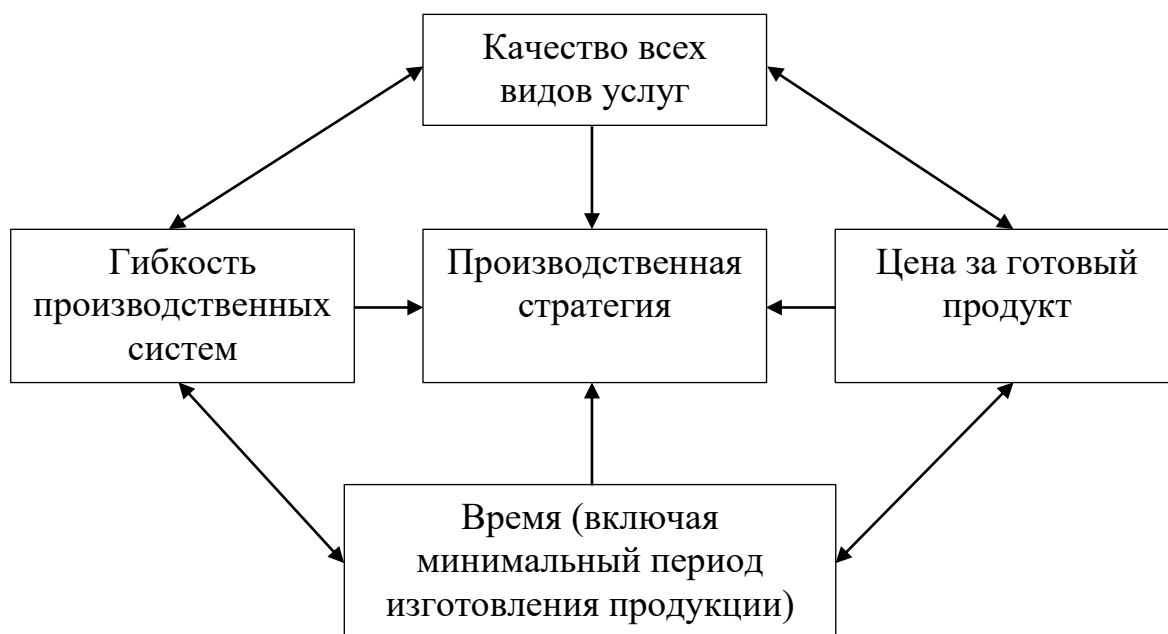


Рис. 1.5. Основные составляющие, формирующие производственную стратегию\*

\* Примечание:

- цена за готовый продукт, которую заплатит заказчик, может меняться, но в большей степени она зависит от снижения затрат на производство;
- качество товара и всех видов услуг зависит от исполнителей всех трех уровней менеджмента;
- гибкость производственных систем – это способность реагировать на изменения, происходящие как внутри промышленного предприятия, так и в глобальном мире, а также умение быстро менять ассортимент выпускаемой продукции;
- время – это организация производственного процесса и его усовершенствование, включает минимальный период изготовления продукции.

Промышленные предприятия, которые в большей степени опираются на маркетинговую и финансовую стратегии, чем на производственную, со временем теряют свою конкурентоспособность. Сегодня большинство руководителей промышленных предприятий

сосредоточивают внимание в первую очередь на производственной стратегии, решая основные проблемы, которые мешают производственной, маркетинговой и финансовой стратегиям активно действовать в тесной связке.

Необходимость разработки производственной стратегии и ее совместного использования с бизнесом связана не только с производственным процессом в рамках корпоративной стратегии, но и с осознанием того, что многие решения в производстве носят структурированный характер, который показан российским ученым Г.Б. Клейнером в работе «Ресурсная теория системной организации экономики» и представлен:

- ресурсно-ориентированным взглядом на стратегическое управление;
- развитием производственных отношений между всеми подразделениями промышленного предприятия;
- взаимосвязью всех показателей (финансовых, технологических, производственных, маркетинговых, сбытовых, сервисных) [79].

Они играют в целом важную роль в разработке производственной стратегии. Ресурсно-ориентированный взгляд дает возможность развивать производственную стратегию, что в конечном итоге приводит к более устойчивым конкурентным преимуществам. Ресурсно-ориентированный взгляд на промышленном предприятии дает возможность регулировать себестоимость выпускаемой продукции, исходя из имеющегося ресурсного потенциала и запросов клиентов. Ресурсная теория промышленных предприятий нужна для объяснения роли производства в создании и поддержании конкурентного преимущества.

Совершенная взаимосвязь между производственной стратегией и корпоративной стратегией еще не доведена до совершенства, она находится в процессе доработки. Производственная стратегия определяет роль производственной деятельности промышленных предприятий. Даже

когда операционный менеджмент упоминается как отличительная область, его роль часто не рассматривается как стратегическая, она позиционируется в рамках более широкой проблемы, такой как управление промышленными предприятиями (рис. 1.6).

Для оценки конкурентных приоритетов, практик производства нужны исследования, основанные на методологии анкетирования промышленных предприятий, так как до сих пор производство остается наиболее важным сектором для промышленности. Значимость стратегической увязки производства с корпоративным и бизнес-планированием учитывается в промышленности первостепенно, где подчеркивается, что производство может усилить или ослабить конкурентоспособность промышленных предприятий [4; 9; 15; 26]. Производство промышленных предприятий может поддерживать конкурентоспособность при условии основных конкурентных приоритетов производства, а именно:

- экономической эффективности;
- качества выпускаемой продукции;
- гибкости системы производства;
- надежности в производственных отношениях.



Рис. 1.6. Роль производственной стратегии  
в деятельности промышленных предприятий

Эти конкурентные приоритеты в значительной степени влияют на производственную стратегию.

Таким образом, решения по управлению производством на стратегическом уровне влияют на долгосрочную эффективность работы промышленных предприятий с точки зрения того, как они могут удовлетворить потребности своих клиентов. При этом производственная стратегия обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество промышленному предприятию, если оно оснащено и управляется, опираясь на три ключевых фактора: поддержку, улучшение, прорывные технологии. Доля ответственности за выполнение трех вышеперечисленных ключевых факторов распределяется по уровням управления: 1 уровень (низкий менеджмент) отвечает за улучшение функций в своих собственных областях; 2 уровень (средний менеджмент) больше отвечает за поддержание стандартов и соблюдение стандартных оперативных процедур; 3 уровень (высокий менеджмент) больше сосредоточивается на прорывных технологиях и меньше – на рутинных.

Необходимость разработки производственной стратегии и ее совместного использования с бизнесом связана не только с производственным процессом в рамках корпоративной стратегии, но и с осознанием того, что многие решения в производстве носят структурированный характер, который представлен: ресурсно-ориентированным взглядом на стратегическое управление; развитием производственных отношений между всеми подразделениями промышленного предприятия; взаимосвязью всех показателей (финансовых, технологических, производственных, маркетинговых, сбытовых, сервисных). Они играют в целом важную роль в разработке производственной стратегии.

Производственная стратегия определяет роль производственной деятельности промышленных предприятий.

Производство остается наиболее важным сектором для промышленности. Значимость стратегической увязки производства с корпоративным и бизнес-планированием учитывается

*в промышленности первостепенно, где подчеркивается, что производство может усилить или ослабить конкурентоспособность промышленных предприятий.*

## **1.2. Основные инструменты повышения конкурентоспособности промышленных предприятий**

Производственная стратегия промышленных предприятий определяется как соответствие промышленного предприятия его внутренним ресурсам и навыкам, а также возможностям и рискам, создаваемым ему внешней средой. Производственная стратегия не включает в себя подробный план действий, а дает направление действий, основанное на важнейших элементах, а именно:

- долгосрочные;
- простые;
- согласованные цели;
- глубокое понимание конкурентной среды;
- объективная оценка ресурсов;
- эффективный план реализации.

Суть производственной стратегии заключается в сосредоточении внимания на согласованном долгосрочном видении, целях, планировании, а также эффективном объединении стратегических мероприятий и процессов. Промышленные предприятия конкурируют за факторы производства, клиентов и доходы, которые покрывают затраты на выбранный ими способ выживания. А для того, чтобы выжить, промышленные предприятия должны сделать стратегический выбор, который включает в себя:

- выбор целей;
- выбор предлагаемых продуктов и услуг;
- разработку и конфигурацию политики, определяющей, как промышленное предприятие позиционирует себя для конкуренции на рынке продукции;
- выбор соответствующего уровня охвата и разнообразия;

- разработку организационной структуры, администрирование системы управления, используемых для определения и координации работы.

Именно интеграция этих вариантов выбора и составляет производственную стратегию. Производственная стратегия промышленных предприятий рассматривается как способ, в котором промышленные предприятия используют свои ресурсы и возможности в рамках своей бизнес-среды для достижения своих целей [108; 149; 162; 168]. Основой этого способа является анализ производственной стратегии, включающей четыре компонента, обеспечивающих конкурентное преимущество:

- цели и ценности промышленного предприятия;
- ресурсы и возможности;
- структуру и организационные способности;
- конкурентное преимущество в отраслевой среде (рис. 1.7).

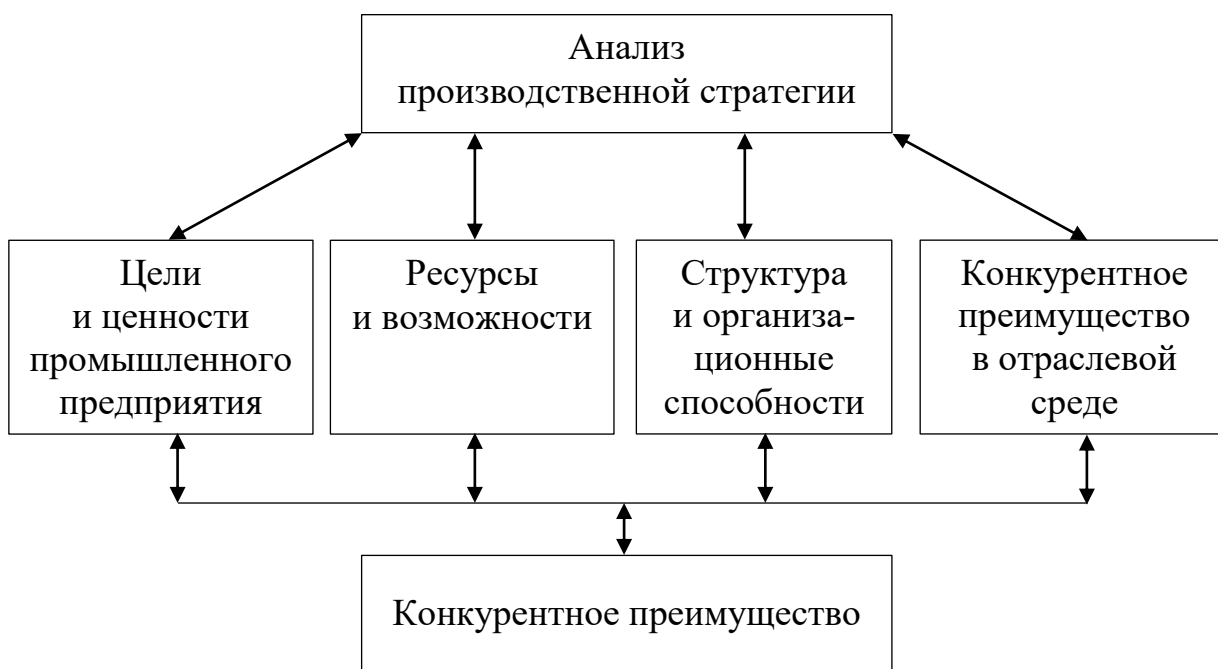


Рис. 1.7. Взаимозависимость производственной стратегии и конкурентного преимущества

Главная цель производственной стратегии состоит в том, чтобы обеспечить успех путем принятия управленческих решений, направленных



на создание и поддержку конкурентных преимуществ промышленного предприятия [32; 47; 65; 121].

Конкуренция обеспечивает обоснование производственной стратегии, а без конкуренции эта стратегия имеет ограниченное значение, так как она находится во взаимозависимости с конкурентами.

Конкурентоспособность – это способность экономической единицы (предприятие, отрасль, регион или страна) конкурировать с другими участниками рынка. Это связано с соперничеством между экономическими единицами за рынки или доступ к человеческим и материальным ресурсам и технологиям. Различные экономические единицы по-разному раскрывают свою конкурентоспособность.

Конкурентоспособность является синонимом долгосрочной прибыли промышленного предприятия, способного компенсировать труд своих работников, обеспечивая при этом более высокую отдачу своим владельцам. На уровне промышленного предприятия конкурентоспособность охватывает три аспекта:

- экономическую эффективность;
- качество;
- относительную производительность производства.

Считается, что промышленное предприятие конкурентоспособно тогда, когда оно может конвертировать свои ресурсы в стоимость более эффективно, чем его конкуренты [107].

В настоящее время, когда глобализация охватывает большинство стран, возникает необходимость дать определение национальной конкурентоспособности, которая рассматривает вопросы макроэкономических показателей, отраженных в относительных затратах, обменных курсах и производительности производства. В некоторых случаях национальная конкурентоспособность определяется как способность создавать институциональную, технологическую и социокультурную среду для привлечения иностранных инвесторов

и предоставления промышленным предприятиям возможности конкурировать за рубежом. Национальную конкурентоспособность еще рассматривают через структуру международной торговли и как способность промышленных предприятий конкурировать в отраслях с более высоким ресурсным потенциалом создания добавленной стоимости. Различные определения национальной конкурентоспособности интегрированы ученым У.Р. Скоттом, который рассматривает вышеупомянутые факторы как составляющие национального конкурентного потенциала и утверждает, что основным субъектом национальной конкурентоспособности являются промышленные предприятия, которые способны соперничать с иностранными конкурентами [101; 102; 163].

Конкурентоспособность тесно связана с конкуренцией. Взаимосвязь между ними объясняется в рамках как господствующей, так и неортодоксальной экономической литературы. Прежняя совокупность знаний предсказывает, что соперничество между промышленными предприятиями происходит в результате их постоянного поиска новых, более эффективных способов производства. В большинстве случаев поиск приводит к состоянию конкурентного равновесия или совершенной конкуренции, в которой все промышленные предприятия в отрасли примерно одинаковы по размеру, ценам и продуктам. В этом контексте конкурентоспособность относится к переходным характеристикам поведения промышленных предприятий, при этом положение предприятий в отрасли (промышленность) определяется различиями в их эффективности, и когда более эффективные промышленные предприятия имеют возможность захватить рыночную долю своих менее эффективных конкурентов, это дает им возможность вытеснить их с рынка.

В этом случае есть две основные слабые стороны.

Во-первых, нет разъяснений поведения промышленных предприятий, которые вытесняют с рынка менее эффективные

предприятия, и нет методов, которые бы использовались промышленными предприятиями для достижения этих целей.

Во-вторых, рациональное поведение промышленных предприятий или оптимальное функционирование рынков являются серьезными отклонениями от реальности, поскольку ограниченные когнитивные возможности не позволяют людям обрабатывать всю соответствующую информацию в сложном мире.

Принимая эти недостатки, альтернативные (нетрадиционные) философские школы предполагают, что модели несовершенной конкуренции должны вводить в анализ ограниченную рациональность и несовершенство рынка посредством:

- эффекта масштаба;
- информационной асимметрии;
- предпочтения по виду.

Это гораздо ближе к реальной мировой конкуренции.

Относительно несовершенной модели конкуренции необходимо также рассматривать изменяющийся характер окружающей среды, которая является причиной того, за счет чего выживают промышленные предприятия. Это зависит от их способности к реализации инноваций, и оказывается, что истинный тип конкуренции – это конкуренция со стороны нового товара, новой технологии, нового источника поставок, нового типа промышленного предприятия. Эта конкуренция обладает решающим преимуществом в стоимости или качестве и наносит удар не по прибыли, а по существующим результатам. При этом высокие потенциальные выгоды от инноваций достигаются ценой большей неопределенности в отношении результатов действий индивида, что становится причиной того, что люди, не склонные к риску, будут более склонны имитировать процедуры, которые оказались успешными у других. Поскольку со временем масса подражателей достигнет критического уровня, превосходство первого новатора носит убывающий характер.

Вывод состоит в том, что промышленные предприятия, желающие оставаться лучшими, должны постоянно внедрять инновации; и это также является причиной, по которой необходимы источники динамичного подхода к конкуренции (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Источники конкурентоспособности промышленных предприятий

Ведущее место в конкурентном позиционировании промышленных предприятий занимает дифференциация продуктов и услуг на выбранных рынках.

Для достижения дифференциации по сравнению с конкурентами предлагается шесть аспектов:

- низкие цены;
- техническое качество продуктов и услуг;
- степень инноваций;
- уровень обслуживания клиентов;
- уникальность продуктов и услуг;
- степень перенастройки оборудования.

В своих трудах М. Портер указывает, что для создания и поддержания отличительного стратегического позиционирования промышленных предприятий необходимо следовать шести основополагающим принципам [129].

Во-первых, сначала надо определить правильную цель, это подразумевает превосходную долгосрочную отдачу от инвестиций. При этом М. Портер утверждает, что реальная экономическая ценность может быть получена только за счет обоснования стратегии устойчивой прибыльности, а экономическая ценность создается, когда клиенты готовы заплатить цену за услугу или продукт, которая превышает затраты на его производство.

Во-вторых, стратегия промышленных предприятий должна содержать ценностное предложение или набор преимуществ, отличных от тех, которые предлагают конкуренты. Производственная стратегия – это не поиск универсального, наилучшего способа конкуренции и не стремление продавать все вещи каждому клиенту, а способ конкуренции, которая обеспечивает уникальную ценность для определенного набора применений или для определенного клиента.

В-третьих, стратегия должна быть отражена в особой цепочке создания стоимости. Для создания устойчивого преимущества промышленных предприятий должны выполняться другие виды деятельности, которых нет у конкурентов, или эти виды деятельности

должны выполняться совершенно по-другому. Это означает, что промышленные предприятия настраивают методы производства, логистики, предоставления услуг, маркетинга, управления персоналом иначе, чем их конкуренты, и приспособливают их к своему уникальному ценностному предложению.

В-четвертых, надежные производственные стратегии предполагают компромиссы. Это означает, что промышленные предприятия должны отказаться от некоторых функций продукта, услуг или видов деятельности, чтобы быть уникальными в других. Компромиссы в продуктах и в цепочке создания стоимости – это то, что делает промышленные предприятия по-настоящему уникальными. Однако, когда улучшения в продукте или в цепочке создания стоимости не требуют компромиссов, они станут лучшими практиками, которым подражают конкуренты.

В-пятых, производственная стратегия определяет, как все элементы промышленных предприятий сочетаются друг с другом. Стратегия предполагает принятие решений по всей цепочке создания стоимости, которые являются взаимозависимыми, и все виды деятельности промышленных предприятий должны взаимно усиливать друг друга.

В-шестых, производственная стратегия предполагает непрерывность направления. Промышленные предприятия должны определить отличительные ценностные предложения, которые они будут отстаивать в течение долгого времени, даже если это означает отказ от определенных возможностей. Без преемственности в руководстве промышленным предприятием трудно развить уникальные навыки и активы или создать прочную репутацию у клиентов. Корпоративное переосмысление обычно является признаком плохого стратегического мышления и ведет к посредственности, подчеркивая, что постоянное совершенствование является необходимостью, но оно всегда должно определяться стратегическим направлением.

В два последних десятилетия двадцатого века теория организации производства опирается на ресурсы и является альтернативой взгляду на позиционирование на рынке. Конкурентное преимущество в меньшей степени рассматривается в зависимости от выбора промышленных предприятий в отношении позиционирования на рынке, а в большей степени – в зависимости от использования уникальных внутренних ресурсов и возможностей этих предприятий. С учетом внимания, уделяемого ресурсному потенциалу промышленных предприятий и их организационным компетенциям, фокус стратегического управления все-таки смещается в сторону динамических аспектов конкурентных преимуществ, акцентируя внимание на инновациях [48; 57; 60].

Подход, основанный на ресурсах, рассматривает промышленные предприятия с превосходными системами и структурами как прибыльные не потому, что они занимаются стратегическими инвестициями, которые могут сдерживать вход и повышать цены выше долгосрочных затрат, а потому, что они имеют заметно более низкие затраты или предлагают заметно более высокое качество или производительность продукта. Организационная или внутренняя перспектива конкурентного преимущества подчеркивает важность внутренних ресурсов для использования возможностей во внешней среде. Организационные или внутренние компоненты включают ресурсы промышленных предприятий и основные компетенции, которые объясняют эффективность работы этих предприятий, сосредоточивают внимание на уникальных ресурсах, накопленных с течением времени [28; 41; 146].

Точка зрения, основанная на ресурсах, имеет большее значение для определения стратегических действий, чем внешняя среда. Промышленные предприятия отличаются друг от друга своими уникальными ресурсами, накопленными в прошлом. Это предполагает, что промышленные предприятия должны сосредоточиться на разработке своих специфических и уникальных ресурсов, которые в конечном итоге

обеспечат долгосрочное конкурентное преимущество. Выбранная производственная стратегия должна позволить промышленным предприятиям наилучшим образом использовать свои основные компетенции в сравнении с возможностями во внешней среде. Различные типы ресурсов (такие как материальные активы, нематериальные активы и навыки) определены как лежащие в основе отличительных или ключевых компетенций промышленных предприятий. Одна из основных идей ресурсно-ориентированной точки зрения заключается в том, что не все ресурсы имеют одинаковую важность или обладают потенциалом для того, чтобы стать источником устойчивого конкурентного преимущества [13; 34; 70].

Одним из ключевых аргументов теории, основанной на ресурсах, является то, что устойчивое конкурентное преимущество, основанное на отличительных компетенциях промышленных предприятий, может быть достигнуто только тогда, когда ресурсы ценны, редки, не поддаются имитации и не имеют заменителей. Уровни долговечности, прозрачности, переносимости и воспроизводимости являются важными определяющими факторами, и они должны соответствовать следующим критериям:

- неподражаемость;
- долговечность;
- пригодность;
- заменяемость;
- конкурентное превосходство;
- взаимодополняемость;
- дефицит;
- низкая товарность;
- ограниченная взаимозаменяемость;
- приемлемость;
- совпадение со стратегическими отраслевыми факторами.



Перспектива, основанная на ресурсах, подчеркивает необходимость соответствия между контекстом внешнего рынка, в котором работают промышленные предприятия, и их внутренними возможностями.

Возможность для организации сохранить конкурентное преимущество определяется двумя способами:

- отличительными возможностями;
- воспроизводимыми возможностями.

Отличительные возможности – характеристики промышленного предприятия, которые не могут быть воспроизведены конкурентами или могут быть воспроизведены только с большим трудом, что является основой устойчивого конкурентного преимущества.

Воспроизводимые возможности – это те, которые могут быть куплены или созданы конкурентами, но сами по себе не могут быть источником конкурентного преимущества.

Реализация продукции зависит от внешних ограничений или причинно-следственных неоднозначностей, таких как:

- от неоднородности ресурсов;
- предварительных ограничений конкуренции;
- несовершенной мобильности.

Эти возможности создают условия для создания модели реализации конкурентного преимущества посредством производственной стратегии (рис. 1.9).

Внешние ограничения или причинно-следственные неоднозначности возникают преимущественно в период экономических кризисов. Пандемией COVID-19 также отразилась на деятельности исследуемого промышленного предприятия. Неоднородность ресурсов относится к наборам ресурсов и возможностям, которые лежат в основе производства промышленного предприятия.



Рис. 1.9. Модель реализации конкурентного преимущества посредством производственной стратегии

Эти ресурсы обладают различным уровнем эффективности деятельности промышленных предприятий, производительности производства, что позволяет промышленным предприятиям производить более востребованную продукцию или лучше удовлетворять потребности клиентов, чем это делают их конкуренты. Предварительные ограничения конкуренции – это когда промышленные предприятия договариваются о

том, где, когда и в каком количестве будет поставляться товар на рынок, то есть идут переговоры и устанавливаются виды товара для продажи.

Несовершенная мобильность – это не до конца отработанная последовательность действий в производственной стратегии по реализации конкурентного преимущества.

*Таким образом, производственная стратегия промышленных предприятий рассматривается как способ, в котором промышленные предприятия используют свои ресурсы и возможности в рамках своей бизнес-среды для достижения своих целей. Основой этого способа является анализ производственной стратегии, включающей четыре компонента, обеспечивающих конкурентное преимущество: цели и ценности промышленного предприятия; ресурсы и возможности; структуру и организационные способности; конкурентное преимущество в отраслевой среде. Главная цель производственной стратегии состоит в том, чтобы обеспечить успех путем принятия управленческих решений, направленных на создание и поддержку конкурентных преимуществ промышленного предприятия.*

Конкурентоспособность – это способность экономической единицы (предприятие, отрасль, регион или страна) конкурировать с другими участниками рынка. Это связано с соперничеством между экономическими единицами за рынки или доступ к человеческим и материальным ресурсам и технологиям.

Конкурентоспособность относится к переходным характеристикам поведения промышленных предприятий, при этом положение предприятий в отрасли (промышленность) определяется различиями в их эффективности, и когда более эффективные промышленные предприятия имеют возможность захватить рыночную долю своих менее эффективных конкурентов, это дает им возможность вытеснить их с рынка.

*Модели несовершенной конкуренции должны вводить в анализ ограниченную рациональность и несовершенство рынка посредством: эффекта масштаба, информационной асимметрии, предпочтения по виду. Это гораздо ближе к реальной мировой конкуренции. Относительно несовершенной модели конкуренции необходимо также рассматривать изменяющийся характер окружающей среды, которая является причиной того, за счет чего выживают промышленные предприятия. Это зависит от их способности к реализации инноваций, и оказывается, что истинный тип конкуренции – это конкуренция со стороны нового товара, новой технологии, нового источника поставок, нового типа промышленного предприятия.*

*Промышленные предприятия, желающие оставаться лучшими, должны постоянно внедрять инновации; и это также является причиной, по которой необходимы источники динамичного подхода к конкуренции.*

*Ведущее место в конкурентном позиционировании промышленных предприятий занимает дифференциация продуктов и услуг на выбранных рынках. Для достижения дифференциации по сравнению с конкурентами предлагается шесть аспектов: низкие цены, техническое качество продуктов и услуг, степень инноваций, уровень обслуживания клиентов, уникальность продуктов и услуг, степень перенастройки оборудования. Промышленные предприятия отличаются друг от друга своими уникальными ресурсами, накопленными в прошлом. Это предполагает, что промышленные предприятия должны сосредоточиться на разработке своих специфических и уникальных ресурсов, которые в конечном итоге обеспечат долгосрочное конкурентное преимущество. Выбранная производственная стратегия должна позволить промышленным предприятиям наилучшим образом использовать свои основные компетенции в сравнении с возможностями во внешней среде.*

*Для организации сохранить конкурентное преимущество определяется двумя способами: отличительными возможностями и воспроизводимыми возможностями.*

*Эти возможности создают условия для создания модели реализации конкурентного преимущества посредством производственной стратегии.*

### **1.3. Генезис экономической трансформации в промышленности: этапы развития, критерии, результаты**

Многие исследования посвящены ориентации или типам бизнес-стратегий и производственных стратегий, а также соответствующим уровням эффективности. Уже глубоко проанализирована взаимосвязь между стратегической ориентацией бизнеса и стратегической ориентацией производства, а также взаимосвязь между стратегической ориентацией производства и эффективностью бизнеса. Эмпирическое исследование также показало, что промышленные предприятия, ориентированные как на внутреннюю, так и на внешнюю среду, достигли конкурентного преимущества с более высокой доходностью инвестиций и более низкими компонентами бизнес-риска.

В настоящее время в России уже много промышленных предприятий, где хорошо сформулированы и управляемы производственные стратегии, которые приведены в соответствие со стратегиями и целями бизнеса, способны привести к лучшим эффективным результатам, где на основе двенадцати низких априорных связей назван продукт, обладающий долговечностью, надежностью, качеством, в котором эксплуатационные характеристики продукта – это:

- низкая стоимость;
- скорость доставки;
- надежная поставка;
- изготовление продукта на заказ;

- ассортимент продукции;
- изменение дизайна;
- объем изменений.

Новые продукты при проработанной производственной стратегии создают группы специалистов-профессионалов, имеющих свои точки зрения на бизнес-контекст, производственную деятельность и производственные показатели деятельности, где идет управляемый процесс интеграции всех структур промышленного предприятия, которые приходят к единому решению; результатом становится производство новой продукции [14; 24; 40; 98].

Производственная стратегия – это область, представляющая растущий интерес для ученых и главный стратегический вопрос для менеджеров всех уровней производства.

Обзор производственных фьючерсов (договор об уровне цены и поставок) прорабатывается с целью формирования всеобъемлющего набора данных, который может быть использован для изучения стратегических аспектов управления производством. Производственные фьючерсы постоянно уточняются в целях повышения их актуальности. Многие исследователи других стран также прорабатывают этот вопрос.

В целом эти исследования проводятся для оценки конкурентных приоритетов и их относительной важности, которым промышленные предприятия придают большое значение, они сами себе задают производственные вопросы в целях улучшения развития предприятий. При этом относительные приоритеты и программы действий отличаются друг от друга в разных регионах страны. В этом свете крайне важно и интересно изучить реакцию передовых производственных предприятий других стран и регионов в части последовательности их развития (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Исследования по развитию производственной стратегии и управления промышленным производством в различных странах [79; 118]

| Год  | Страна                              | Фокус                                                                                                           | Наблюдения                                                                                                              |
|------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | 2                                   | 3                                                                                                               | 4                                                                                                                       |
| 1882 | Германия                            | Практика эффективного размещения предприятий                                                                    | Компактность размещения; подъездные пути; источник воды; утилизация отходов; расположение жилого массива                |
| 1914 | США                                 | Теория организации производства и организации труда                                                             | Частичная автоматизация производственных процессов; замена ручного труда; производственные циклы                        |
| 1930 | Франция<br>США<br>Австрия<br>Россия | Управление производством; поточное производство; конвейеры; понятие инноваций; теория экономических циклов [97] | Школа менеджеров; полностью автоматизированное производство; инновации; циклы производства                              |
| 1939 | США<br>Германия                     | Циклические колебания экономики                                                                                 | Технический прогресс; инновационные преобразования                                                                      |
| 1940 | Германия<br>Россия                  | Технологический пат [80]                                                                                        | Закономерности инновационного и экономического цикла                                                                    |
| 1959 | Великобритания                      | Ресурсная теория                                                                                                | Пути роста фирм, использующих свои ресурсы                                                                              |
| 1982 | США                                 | Мультизавод по производству стратегии                                                                           | Характеристики процесса: цветы в кабинетах; зона отдыха; маркер; уголок отдыха на заводе                                |
| 1986 | США<br>Япония<br>Россия             | Гибкие производственные системы [125; 136; 143]                                                                 | Устойчивый рост, который регулирует ассортимент и цены в целях поддержания полной загрузки производственных мощностей   |
| 1987 | США                                 | Производственная стратегия и экологические неопределенности                                                     | Достижение большой гибкости и производительности производства                                                           |
| 1987 | Европейские страны                  | Мозговой штурм менеджеров                                                                                       | Мозговой штурм, который может использоваться в качестве инструмента управления для продавливания новых режимов мышления |

Продолжение таблицы 1.2

| 1    | 2                            | 3                                                                    | 4                                                                                                                        |
|------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1993 | США                          | Производство, компетенции                                            | Модели для производственных компетенций                                                                                  |
| 1994 | США                          | Таксономия (живые уголки на производстве)                            | Три типа производственной стратегии в предлагаемой таксономии                                                            |
| 1997 | США<br>Россия                | Производственный процесс, инновации [106]                            | Инфраструктура практики, которая играет ключевую роль в быстрой поддержке инновационной продукции                        |
| 1998 | США                          | Технологии производства и производительности                         | Автоматизация использования увеличения объемов и ассортимента                                                            |
| 1998 | Япония<br>Западные страны    | Автоматизация систем: стратегических и гибких производственных       | Автоматизация принятия высокого уровня компьютерной интеграции                                                           |
| 2000 | Великобритания               | Гибкость во всех процессах                                           | Повышение оперативной гибкости, необходимой для быстрого реагирования на конкуренцию.                                    |
| 2000 | ОАЭ<br>Россия                | Операционная стратегия и экологическая неопределенность              | Окружающая среда, действующая как механизм реагирования на операционную стратегию                                        |
| 2003 | Дания<br>Гонконг<br>Норвегия | Конкурентная стратегия и показатели эффективности                    | Предприятия с формальной стратегией, конкурентных приоритетов; программы действий; согласованные показатели              |
| 2003 | США                          | Реализация определенных решений                                      | Реализация определенных решений, способных породить возможности, на которых может основываться конкурентное преимущество |
| 2004 | Канада<br>Россия             | Формулировка производственной стратегии [96]                         | Производственные фирмы – это определенный тип системы комплексной и сложной адаптивной системы                           |
| 2004 | Великобритания               | Стратегическая роль операций                                         | Руководители испытывают трудности при оценке стратегической роли                                                         |
| 2005 | Великобритания<br>Россия     | Ключевые факторы успеха в реализации проекта по управлению [46; 137] | Выявление тех задач и мероприятий, которые необходимо проводить также для того, чтобы преуспеть в СМИ на практике        |



## Окончание таблицы 1.2

| 1    | 2                         | 3                                                                                                                              | 4                                                                                                                                                                                                         |
|------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2005 | Норвегия<br>Дания         | Лучшие<br>производственные<br>практики                                                                                         | Ориентация на процесс;<br>вытяжное производство;<br>производительность<br>производства и оборудования;<br>экологическая совместимость<br>с передовыми методами                                            |
| 2005 | Италия<br>Дания           | Паттерны (образцы)<br>изменения<br>конфигурации<br>производственной<br>стратегии                                               | Рыночная стратегия борется,<br>а ценовая конкуренция<br>находится на пути к выходу                                                                                                                        |
| 2006 | Германия<br>Россия        | Взаимосвязь между<br>показателями<br>измерений; стиль<br>управления<br>и организационная<br>культура; ресурсная<br>теория [74] | Организационная культура<br>и стиль управления являются<br>взаимозависимыми<br>на протяжении всего<br>жизненного цикла измерения<br>производительности<br>производства                                    |
| 2007 | США                       | Расследование связей<br>между бизнес-<br>стратегиями<br>и структурными<br>и инфраструктурными<br>инвестициями                  | Бизнес-стратегии, где группы<br>отличаются по своим акцентам<br>на структурных<br>и инфраструктурных<br>направлениях производства                                                                         |
| 2008 | Испания                   | Производственная<br>стратегия<br>в таксономическом<br>плане                                                                    | Таксономия производственных<br>стратегий будет служить<br>полезным механизмом                                                                                                                             |
| 2009 | Австрия                   | Производственная<br>стратегия; процессы<br>формирования                                                                        | Производственная стратегия<br>процессов, представляющая<br>собой линейное<br>и параллельное, конвергентное<br>и дивергентное,<br>последовательное<br>и интерактивное развитие<br>стратегических инициатив |
| 2012 | Россия                    | Производственная<br>стратегия [77; 148]                                                                                        | Развитие стратегических<br>управленческих инициатив                                                                                                                                                       |
| 2015 | Китай<br>Россия           | Системы<br>стратегического<br>управления                                                                                       | Рост открытости системы;<br>внешняя эффективность                                                                                                                                                         |
| 2017 | Россия                    | Интенсификация<br>инновационных<br>процессов [19]                                                                              | Решение проблем комплексных<br>нововведений                                                                                                                                                               |
| 2018 | Россия<br>Япония<br>Китай | Оценка<br>эффективности<br>управленческих<br>инноваций [20]                                                                    | Инновации должны обладать<br>новизной,<br>удовлетворять рыночный спрос,<br>приносить прибыль                                                                                                              |

Производство до сих пор всегда рассматривалось только как чисто техническая деятельность по превращению сырья в готовую продукцию путем применения различных стандартизированных производственных процессов. С самого начала производители в значительной степени полагались на иностранное сотрудничество как в отношении продукта, так и в отношении процесса. В большинстве случаев эти иностранные коллаборационистские продукты находились в фазе снижения жизненного цикла продукта в своих странах-основателях. Защищенная рыночная среда до конца 1980-х гг. также способствовала развитию вялого подхода к совершенствованию управления производством с точки зрения стратегического планирования. Привычка придавать чрезмерное значение финансам и маркетингу также является причиной недостаточной разработки концепции производственной стратегии промышленных предприятий в целом.

Разница между операционной и стратегической перспективой еще не была должным образом понята производителями для получения конкурентных преимуществ. Менеджер по производству, который в основном занят производительностью производства с использованием оборудования и схемами стимулирования, как правило, слеп к большим стратегическим возможностям, так как он работает в одном направлении. Производители же, стремящиеся обеспечить добавленную стоимость клиентам за счет более низкой цены, более высокого качества и эффективного реагирования на обслуживание, могут сделать это только путем управления операционными компонентами как интегрированной системой со стратегической ориентацией [7; 21; 43; 71; 93]. Исходя из этого, следует, что исследования в области производственной стратегии должны быть сосредоточены на двух широких категориях:

- содержательных;
- технологических.

При этом данные категории классифицируются по содержанию и процессу, связаны напрямую с качеством продаваемой продукции. Возникает необходимость учитывать производственные возможности; стратегический выбор, лучшие практики; транснациональное сравнение и оценку эффективности, которые все в целом напрямую связаны с производственной стратегией [100; 113; 114].

Процессный подход обычно представляет собой шаблон или процедуру, с помощью которой разрабатывается и реализуется производственная стратегия. Этот аспект производственной стратегии связан с проектированием, разработкой и реализацией производственной стратегии. Ученый-экономист О. Андерсон взял на вооружение эмпирический сбор данных от руководителей промышленных предприятий и предложил методологию процессного подхода к разработке и внедрению производственных процессов. Ученый Т. Перссон подчеркивал важность этого для непредубежденных людей, которые познали значение реализации производственной стратегии и разработали производственную стратегию на промышленном предприятии, обсуждая при этом:

- ✓ сильные стороны производственных возможностей, такие как:
  - современные технологии;
  - производственные мощности;
  - обеспеченность вспомогательным обслуживанием;
- ✓ слабые стороны:
  - несоответствие производственных и маркетинговых целей;
  - неумение и нежелание лавировать ценами (учитывая спрос, объем партии, сезонность).

С.Г. Струмилин, Л.И. Абалкин предложили структуру производственной стратегии с учетом того, что на каждом промышленном предприятии существуют отличительные особенности, которые

необходимо учитывать при формировании производственной стратегии [1; 150].

Из приведенного выше обсуждения ясно, что содержательные аспекты являются доминирующей темой исследования. Большинство исследователей работали в производственных возможностях и стратегических решениях.

Профессор Б. Скиннер первым признал, что производство является недостающим звеном в корпоративной стратегии. Он заметил, что многие топ-менеджеры делегируют производителям политические решения, которые могут иметь стратегические последствия для конкурентоспособности промышленных предприятий в целом [262].

Ученый А. Дж. Дэвис определил производство мирового класса подобным образом и стал популяризировать термин производственной стратегии среди практиков и академиков, которые сосредоточились на постоянном совершенствовании, добавив развитие отношений с поставщиками и дизайн продукта [172].

В. Ганн в 1987 г. сделал сильный акцент на роль технологии, которая обеспечивает производство мирового класса, соответствующее динамическому процессу, имеющему такие преимущества, как:

- уникальная ценность;
- конкурентное преимущество;
- восторг заказчиков и поставщиков;
- развитие внутренних операций и возможностей, которые способствуют постоянному накоплению человеческого капитала;
- технологии;
- материалы;
- информационные потоки, которые синергетичны с развитием бизнеса, что дает устойчивым промышленным предприятиям целевой рынок.

Вопросами конкурентной стратегии производства, которые потенциально отличают российские промышленные предприятия от конкурентов, занимается российский ученый Г.Б. Клейнер, который предложил включать в производственный процесс специализацию, идентификацию бренда, технологическое лидерство, обслуживание клиентов, скорость доставки и ценовую политику [78].

При этом конкурентный процесс во многом зависит от того, как промышленные предприятия управляют своей производственной деятельностью.

Продвинутая версия системы управления эффективностью сбалансированной системы показателей может рассматриваться как воплощение лучших характеристик стратегического контроля. Инициативы в области качества на Западе до сих пор имеют долгосрочный успех.

Традиционные меры приводят к тому, что лидеры управляют своими промышленными предприятиями, глядя в «зеркало заднего вида», поэтому они пользуются разработанными методиками, которые включают в себя меры, определяющие будущую производительность производства [124; 128; 131].

Эта идея использования западных методик происходит из необходимости альтернативы управлению эффективностью промышленных предприятий исключительно с помощью финансовых мер. В настоящее время измерение эффективности промышленных предприятий ведется по четырем ключевым направлениям:

- финансовое;
- клиентское;
- внутреннего бизнес-процесса;
- обучения и профессионального роста.

Считается, что устойчивый вклад сбалансированной системы показателей в измерение и управление эффективностью заключается

в краткой целостной картине каждого промышленного предприятия, которую оно обеспечивает путем сбора информации по всем показателям, формирующимся между различными направлениями деятельности промышленного предприятия.

Использование системы показателей на стратегическом уровне бизнеса позволяет извлекать «каскадом» выгоды, которые распределяются по подразделениям и отдельным лицам, несущим ответственность за закрепленные показатели [18; 64; 72].

Подход сбалансированной системы показателей к оценке и в конечном счете к повышению эффективности предназначается для промышленных предприятий. Он оказался более динамичным и гибким, а сама система показателей приводит к выводу, что она обеспечивает основу для координации и осуществления различных управленческих процессов на всех уровнях управления промышленными предприятиями. Для промышленных предприятий сбалансированная система показателей стала важнейшим инструментом осуществления перемен и возможности оперативной корректировки во всех направлениях деятельности.

В настоящее время все большее внимание уделяется корпоративным системам измерения, которые интегрируют удовлетворенность клиентов, качество процессов, инновации и финансовые показатели. Менеджеры осознают, что нефинансовые критерии (обслуживание клиентов, качество процессов, разработка новых продуктов) так же важны, как и финансовые критерии в корпоративных системах измерения. Многим руководителям трудно сбалансировать различные виды мер на разных уровнях. Так, менеджеры на промышленных предприятиях часто испытывают трудности в переводе целей, стратегий и показателей эффективности на разные уровни. При этом цели на уровне высшего руководства часто не имеют четкой связи с приоритетами деятельности по мере их снижения [2; 37; 130].

Но на любых промышленных предприятиях финансовые цели имеют приоритет на самом верху, в то время как объем производства, качество и цели обслуживания имеют самый высокий приоритет на уровне каждого работника. Обычно неясно, как цели производства и обслуживания более низкого уровня переводятся в финансовые результаты более высокого уровня. Необходимость интеграции целей и стратегий по уровням и функциям становится все более важной по мере того, как промышленные предприятия конкурируют по более широкому спектру критериев эффективности.

Создание инновационно-ориентированных групп работников на промышленных предприятиях с возможностью введения мотивационных факторов в мотивационную программу дает толчок к проведению комплексного анализа, который позволяет разделить аналогичным образом ценностно-ориентированные группы работников, для которых разрабатываются дифференцированные программы мотивации. Помимо индивидуальной системы ценностей для каждого работника, необходимо также создавать систему ценностей для промышленных предприятий. Следовательно, необходимо разработать концепцию управления стоимостью и использовать систему сбалансированных показателей – инструмент стратегического управления и планирования, задачей которого является перевод видения и стратегии промышленных предприятий в систему реализации новшеств посредством продвинутых мотивационных предложений.

Однако в настоящее время в глобальной производственной среде все промышленные предприятия независимо от того, работают ли они в глобальном масштабе, сталкиваются с задачей установления конкурентных позиций в сознании клиентов, которые ожидают от них производительности производства и выпуска продукции мирового уровня. Для создания устойчивого конкурентного преимущества на основе добавленной стоимости промышленных предприятий и их возможностей с

тщательным управлением производственной деятельностью существует необходимость обеспечить создание валового продукта во всей его глобальной системе [109; 112; 123]. Скоординированные глобальные производственные стратегии пытаются сделать это, связывая дополнительные производственные возможности в рамках единой системы преобразования. Большой вклад в развитие понятий «конкуренция» «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» внес М. Портер, который в своих трудах сделал заключение, что конкурентные экономики возникают не только в результате рационализации, но и по мере того, как промышленные предприятия размещают производственную деятельность в различных районах мира для увеличения доли мирового рынка [129]. Лицам, принимающим стратегические решения на любом производственном предприятии мирового уровня, необходимо изучить для определения конкурентной ценности глобальных производственных стратегий следующие несколько вопросов:

- глобальные транспортные и коммуникационные издержки, которые продолжают снижаться, что повышает способность промышленных предприятий и их конкурентов глобализировать производственную деятельность, скоординировать глобальное производство с рассмотрением его как необходимого не только для обороны, но и в реальных жизненных условиях;

- глобальная координация, которая дает возможность фиксировать цену продукта по-разному на разных рынках, чтобы они могли перекрестно субсидировать ключевой рынок для увеличения своей доли;

- координация глобального производства, которая требует, чтобы промышленные предприятия использовали свои операции, делая стратегические инвестиции в инфраструктуру поддержки. Эти инвестиции помогают разработать интегрированную и инновационную глобальную производственную стратегию, которая и дорого обходится другим предприятиям, чтобы они могли имитировать и в конечном итоге



конкурировать;

- глобальные производственные решения, которые сегодня чрезвычайно информационно-интенсивные. Промышленные предприятия, заинтересованные в глобальной деятельности, прикладывают все усилия для организации соответствующей информации тактического и стратегического характера. Информация должна собираться из всех первичных и вторичных источников. Управление этой информационной системой должно осуществляться посредством распределенной обработки данных в глобальной информационной сети;

- стоимостные преимущества, вытекающие из решения о местоположении, всегда носят временный характер. Колебания обменного курса и открытие новых рынков труда создают постоянные изменения в сравнительных преимуществах затрат. Кроме того, инновации, экономика и сфера применения, а также обучение могут быть использованы в качестве конкурентного оружия для нейтрализации стоимостных преимуществ конкурентов.

В настоящее время Россия является значительным игроком в мировом производстве по отдельным видам деятельности, несмотря на то что всеобщая борьба за выпуск качественной продукции играет все более важную роль в конкурентоспособности российских промышленных предприятий. Но в то же время стратегия командного подхода, которая интегрирует и охватывает цели промышленных предприятий с их человеческими, капитальными и финансовыми ресурсами, все больше приобретает вид стратегии, которая интегрирует планирование, операции и потребности клиентов, а также работников этих промышленных предприятий, что привлекает не только отечественных покупателей, но и зарубежных [5; 10; 30; 73; 110].

Сегодня становится очевидным, что производственные вопросы, связанные с цепочкой создания стоимости, должны рассматриваться как жизненно важные для создания устойчивого конкурентного преимущества,

поэтому для того, чтобы воспользоваться возможностями в традиционных низкотратных регионах, промышленные предприятия должны приобретать и оценивать информацию о влиянии различных производственных проблем на общую эффективность бизнеса.

Конкурентные стратегии производства потенциально отличают промышленные предприятия от конкурентов, включающих специализацию, идентификацию бренда, технологическое лидерство, обслуживание клиентов, скорость доставки и ценовую политику [134; 152; 161; 164; 169]. Некоторые исследователи предполагают, что каждый из различных вопросов производственной стратегии, влияющих на конкурентоспособность, обязательно должен учитывать классификацию основных направлений деятельности. Только тогда, когда все области добавленной стоимости будут рассматриваться одновременно, промышленные предприятия смогут эффективно использовать глобальное производство для создания и поддержания стратегического конкурентного преимущества.

*Таким образом, в России уже много промышленных предприятий, где хорошо сформулированы производственные стратегии, которые приведены в соответствие со стратегиями и целями бизнеса и способны привести к лучшим эффективным результатам. Для оценки конкурентных приоритетов и их относительной важности, которым промышленные предприятия придают большое значение, они сами себе задают производственные вопросы в целях улучшения развития предприятия и оценки этих приоритетов. При этом относительные приоритеты и программы действий отличаются друг от друга в разных регионах страны. В этом свете крайне важно и интересно изучить реакцию передовых производственных предприятий других стран и регионов в части последовательности их развития.*

*Роль глобальной стратегии заключается в том, чтобы сфокусировать решения промышленных предприятий на создании*

*устойчивых конкурентных преимуществ перед другими в условиях глобального рынка.*

*Для создания устойчивого конкурентного преимущества на основе добавленной стоимости промышленных предприятий и их возможностей с тщательным управлением производственной деятельностью существует необходимость обеспечить создание валового продукта во всей его глобальной системе. Скоординированные глобальные производственные стратегии пытаются сделать это, связывая дополнительные производственные возможности в рамках единой системы преобразования.*

*Только тогда, когда все области добавленной стоимости будут рассматриваться одновременно, промышленные предприятия смогут эффективно использовать глобальное производство для создания и поддержания стратегического конкурентного преимущества.*

## **Выводы по первой главе**

1. Решения по управлению производством на стратегическом уровне влияют на долгосрочную эффективность работы промышленных предприятий с точки зрения того, как они могут удовлетворить потребности своих клиентов. При этом производственная стратегия обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество промышленным предприятиям, если оно оснащено и управляется, опираясь на три ключевых фактора: поддержку, улучшение, прорывные технологии. Доля ответственности за выполнение вышеперечисленных ключевых факторов распределяется по уровням управления: 1 уровень (низкий менеджмент) отвечает за улучшение функций в своих собственных областях; 2 уровень (средний менеджмент) больше отвечает за поддержание стандартов и соблюдение стандартных оперативных процедур; 3 уровень (высокий

менеджмент) больше сосредоточивается на прорывных технологиях и меньше – на рутинных.

Необходимость разработки производственной стратегии и ее совместного использования с бизнесом связана не только с производственным процессом в рамках корпоративной стратегии, но и с осознанием того, что многие решения в производстве носят структурированный характер, который представлен: ресурсно-ориентированным взглядом на стратегическое управление; развитием производственных отношений между всеми подразделениями промышленного предприятия; взаимосвязью всех показателей (финансовых, технологических, производственных, маркетинговых, сбытовых, сервисных). Они играют в целом важную роль в разработке производственной стратегии.

Производственная стратегия определяет роль производственной деятельности промышленных предприятий.

Производство остается наиболее важным сектором для промышленности. Важность стратегической увязки производства с корпоративным и бизнес-планированием учитывается в промышленности первостепенно, где подчеркивается, что производство может усилить или ослабить конкурентоспособность промышленных предприятий.

2. Производственная стратегия промышленных предприятий рассматривается как способ, в котором промышленные предприятия используют свои ресурсы и возможности в рамках своей бизнес-среды для достижения своих целей. Основой этого способа является анализ производственной стратегии, включающей четыре компонента, обеспечивающих конкурентное преимущество: цели и ценности промышленного предприятия; ресурсы и возможности; структуру и организационные способности; конкурентное преимущество в отраслевой среде. Главная цель производственной стратегии состоит

в том, чтобы обеспечить успех путем принятия управленческих решений, направленных на создание и поддержку конкурентных преимуществ промышленного предприятия.

Конкурентоспособность – это способность экономической единицы (предприятие, отрасль, регион или страна) конкурировать с другими участниками рынка. Это связано с соперничеством между экономическими единицами за рынки или доступ к человеческим и материальным ресурсам и технологиям.

Конкурентоспособность относится к переходным характеристикам поведения промышленных предприятий, при этом положение предприятий в отрасли (промышленность) определяется различиями в их эффективности, и когда более эффективные промышленные предприятия имеют возможность захватить рыночную долю своих менее эффективных конкурентов, это дает им возможность вытеснить их с рынка.

Модели несовершенной конкуренции должны вводить в анализ ограниченную рациональность и несовершенство рынка посредством эффекта масштаба, информационной асимметрии, предпочтения по виду. Это гораздо ближе к реальной мировой конкуренции. Относительно несовершенной модели конкуренции необходимо также рассматривать изменяющийся характер окружающей среды, которая является причиной того, за счет чего выживают промышленные предприятия. Это зависит от их способности к реализации инноваций, и оказывается, что истинный тип конкуренции – это конкуренция со стороны нового товара, новой технологии, нового источника поставок, нового типа промышленного предприятия.

Промышленные предприятия, желающие оставаться лучшими, должны постоянно внедрять инновации; и это также является причиной, по которой необходимы источники динамичного подхода к конкуренции.

Ведущее место в конкурентном позиционировании промышленных предприятий занимает дифференциация продуктов и услуг на выбранных

рынках. Для достижения дифференциации по сравнению с конкурентами предлагается шесть аспектов: низкие цены, техническое качество продуктов и услуг, степень инноваций, уровень обслуживания клиентов, уникальность продуктов и услуг, степень перенастройки оборудования. Промышленные предприятия отличаются друг от друга своими уникальными ресурсами, накопленными в прошлом. Это предполагает, что промышленные предприятия должны сосредоточиться на разработке своих специфических и уникальных ресурсов, которые в конечном итоге обеспечат долгосрочное конкурентное преимущество. Выбранная производственная стратегия должна позволить промышленным предприятиям наилучшим образом использовать свои основные компетенции в сравнении с возможностями во внешней среде.

Возможность для организации сохранить конкурентное преимущество определяется двумя способами: отличительными возможностями; воспроизводимыми возможностями.

Эти возможности создают условия для создания модели реализации конкурентного преимущества посредством производственной стратегии.

3. В России уже много промышленных предприятий, где хорошо сформулированы производственные стратегии, которые приведены в соответствие со стратегиями и целями бизнеса и способны привести к лучшим эффективным результатам. Для оценки конкурентных приоритетов и их относительной важности, которым промышленные предприятия придают большое значение, они сами себе задают производственные вопросы в целях улучшения развития предприятия и оценки этих приоритетов. При этом относительные приоритеты и программы действий отличаются друг от друга в разных регионах страны. В этом свете крайне важно и интересно изучить реакцию передовых производственных предприятий других стран и регионов в части последовательности их развития.

Роль глобальной стратегии заключается в том, чтобы сфокусировать решения промышленных предприятий на создании устойчивых конкурентных преимуществ перед другими в условиях глобального рынка.

Для создания устойчивого конкурентного преимущества на основе добавленной стоимости промышленных предприятий и их возможностей с тщательным управлением производственной деятельностью существует необходимость обеспечить создание валового продукта во всей его глобальной системе. Скоординированные глобальные производственные стратегии пытаются сделать это, связывая дополнительные производственные возможности в рамках единой системы преобразования.

Только тогда, когда все области добавленной стоимости будут рассматриваться одновременно, промышленные предприятия смогут эффективно использовать глобальное производство для создания и поддержания стратегического конкурентного преимущества.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **2.1. Общая характеристика производственной деятельности АО «Кузнецкие ферросплавы»**

Для решения задач, связанных с конкурентной средой, промышленные предприятия должны вести организационную практику по улучшению качества во всех подразделениях, чтобы повысить конкурентоспособность. Кроме того, в современных крайне сложных условиях надежная производственная система с хорошо отлаженным управлением интегрированными структурами промышленных предприятий является решающим фактором конкурентоспособности, так как потребности и ожидания клиентов могут быть достигнуты преимущественно путем контроля качества и затрат на выпуск продукции, дающих промышленному предприятию возможность сосредоточиться на организационно-экономическом развитии.

Поскольку исследовательской базой является акционерное общество «Кузнецкие ферросплавы», рассмотрим, как производственная стратегия в качестве инструмента укрепляет конкурентоспособность этого предприятия.

АО «Кузнецкие ферросплавы» работает в г. Новокузнецке с весны 1942 г., тогда это был завод, эвакуированный с Запорожья. Производство ферросплавов было очень нужно стране, так как это сплав железа с различными элементами периодической системы элементов Д.И. Менделеева, который применяется главным образом для раскисления и легирования стали, а легированная сталь нужна во все времена и в военной промышленности, и в народном хозяйстве.



АО «Кузнецкие ферросплавы» осуществляет производство ферросилиция, необходимого: для раскисления и легирования стали, в машиностроении – для модификации чугуна, в химической промышленности – для получения водорода, а также микрокремнезема – ценного материала для строительной промышленности, используемого для получения бетонов нового поколения со специальными свойствами:

- сверхвысокопрочность;
- повышенные морозо-, сульфато- и коррозионная стойкость и водонепроницаемость.

АО «Кузнецкие ферросплавы» работает по 21 направлению, имеет 2 филиала, сотрудничает с зарубежными компаниями.

Сегодня положение АО «Кузнецкие ферросплавы» в отрасли следующее.

➤ *На внутреннем рынке основные потребители:*

- АО «Северсталь»;
- АО «Мечел»;
- АО «Коста»;
- АО «Евраз ЗСМК»;
- АО «Ульяновский автозавод».

➤ *На внешнем рынке осуществляет экспорт в следующие страны:*

- Япония;
- Южная Корея;
- Тайвань (Китай);
- Индия;
- Нидерланды;
- Турция.

➤ *Основные конкуренты АО «Кузнецкие ферросплавы»:*

- Стахановский завод;
- Запорожский завод (Украина, данных нет);

- Братский завод.

Приведем сравнительную диаграмму выручки предприятий-конкурентов за 2016–2019 гг. (рис. 2.1).

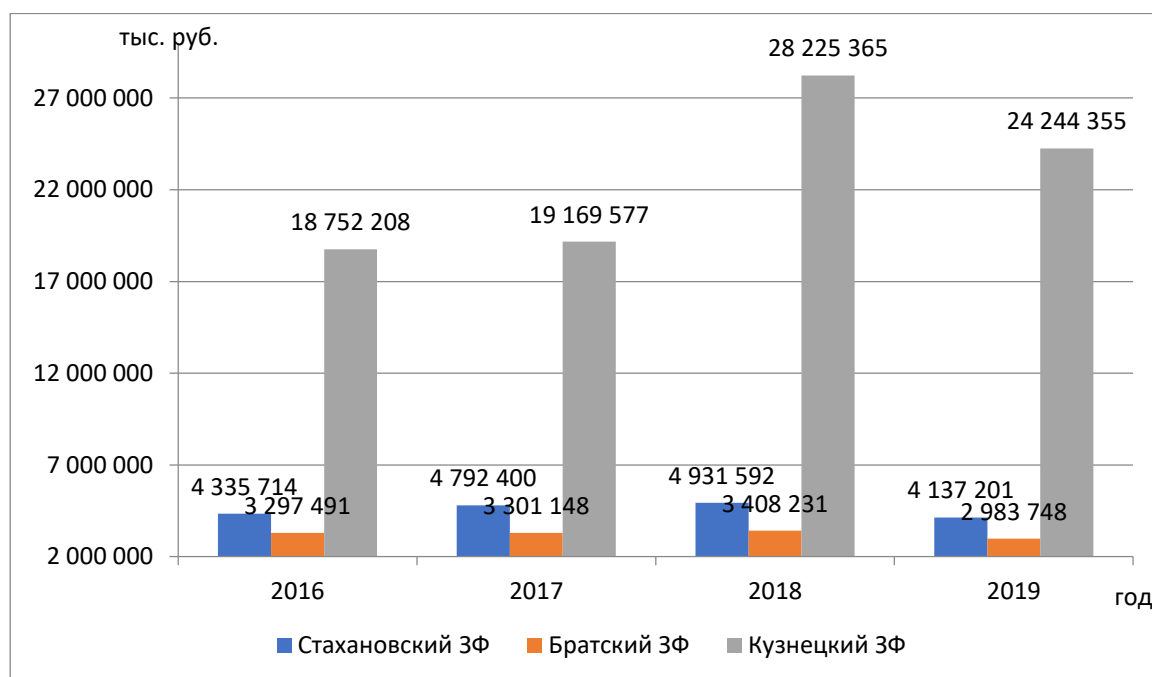


Рис. 2.1. Диаграмма выручки промышленных предприятий России – конкурентов АО «Кузнецкие ферросплавы» [140; 141]

Как мы наблюдаем из диаграммы, АО «Кузнецкие ферросплавы» имеет самый большой объем производства, который из года в год растет.

Проведем анализ по другим показателям, таким как валовая прибыль (убыток), себестоимость продукции, выручка.

По динамике мы наблюдаем, что 2020 г. показывает снижение всех показателей, особенно выручки – с 24 244 355 до 22 513 111 тыс. руб. Это объясняется мировым кризисом и переходом предприятия на сокращенный график работы из-за отсутствия основных и вспомогательных рабочих по болезни. В октябре – ноябре 2020 г. объемы выпуска продукции заметно сократились, соответственно, выручка предприятия снизилась (рис. 2.2).

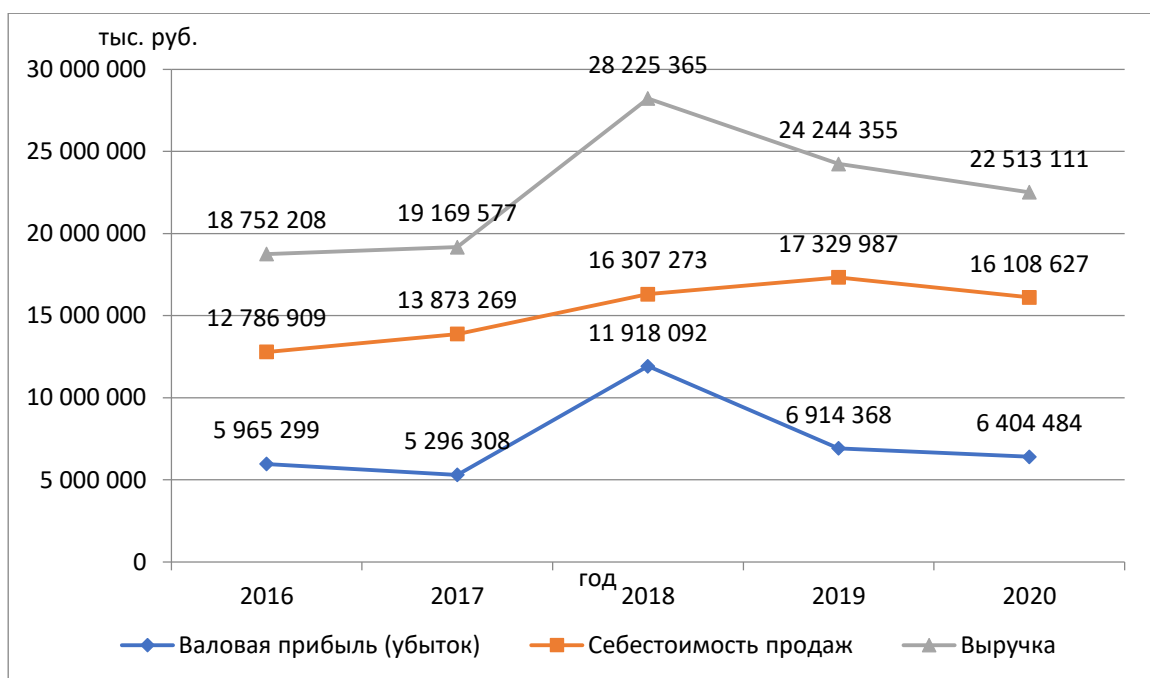


Рис. 2.2. Динамика финансовых результатов АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг. (приложение 1)

Рассмотрим производственные показатели по номенклатуре выпускаемой продукции АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг. (рис. 2.3).

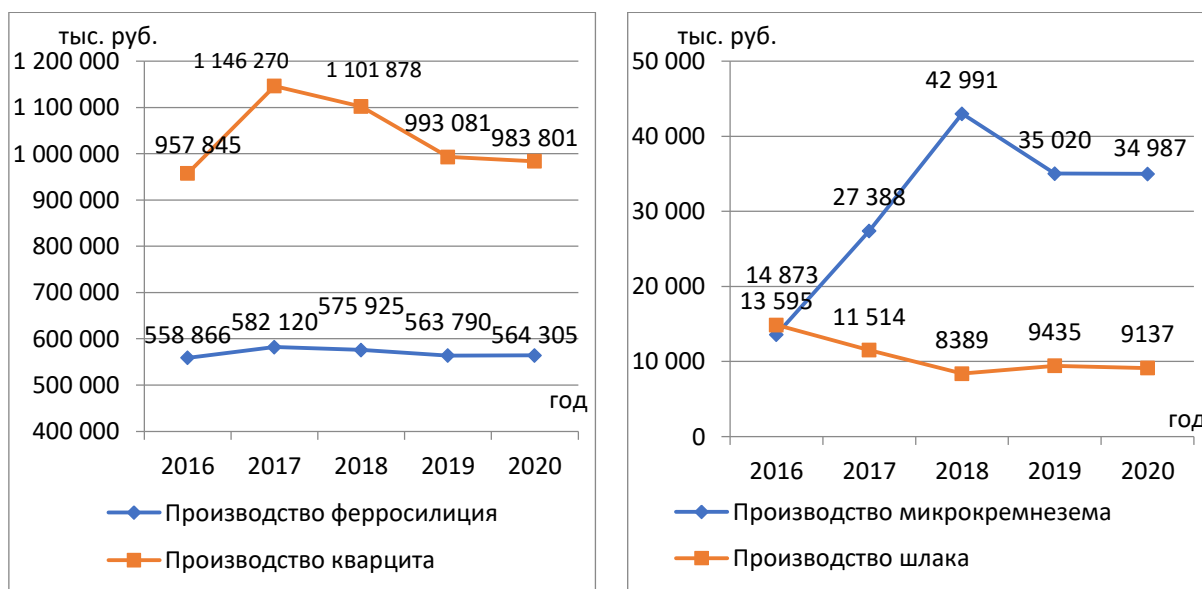


Рис. 2.3. Динамика номенклатурных производственных показателей АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг. (приложение 1)

Из динамики видно, что производство ферросилиция, кварцита, микрокремнезема, шлака снизилось незначительно. Это объясняется тем, что ноябрь, декабрь 2020 г. АО «Кузнецкие ферросплавы» работало не на полную мощность, это зависело не только от работников, которые болели, но и от предприятий-поставщиков, которые не работали по тем же причинам.

В АО «Кузнецкие ферросплавы» налажено производство и сбыт высококачественного ферросилиция, который очень востребован, так как качество его изготовления удовлетворяет потребности клиентов. Имея прибыль от производства и сбыта ферросилиция, АО «Кузнецкие ферросплавы» проводит разумную социальную политику.

Проследим, как менялся индекс промышленного производства (ИПП) в АО «Кузнецкие ферросплавы» в 2016–2020 гг. (рис. 2.4).

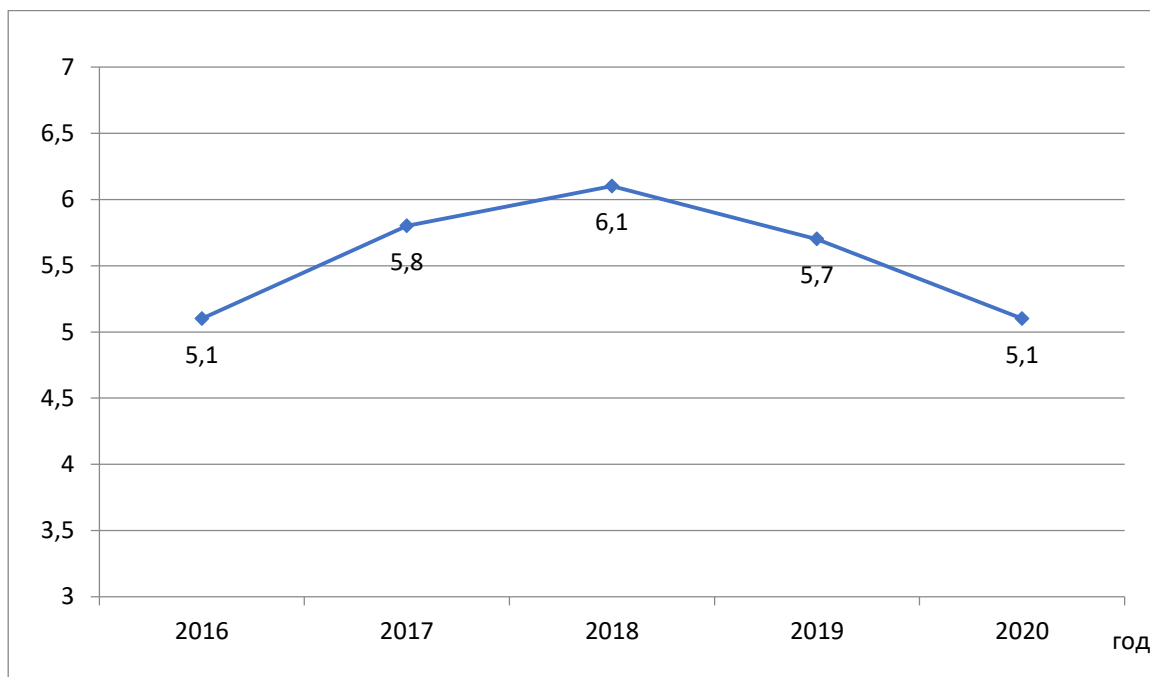


Рис. 2.4. Индекс промышленного производства (ИПП)  
АО «Кузнецкие ферросплавы» в 2016–2020 гг. [140; 141]

Объем ВВП в Российской Федерации с 2016 по 2019 г. включительно составлял от 104,8 до 105,7%. По итогу 2020 г. индекс промышленного производства составил 104,3% – это ниже, чем в 2019 г.

Индекс промышленного производства АО «Кузнецкие ферросплавы» с 2016 по 2019 г. составлял от 105,1 до 105,7%. По итогу 2020 г. – 105,1%. Это объясняется неполной загрузкой рабочих мест и оборудования промышленных предприятий, поскольку с октября и до конца 2020 г. АО «Кузнецкие ферросплавы» работало не на полную мощность, так как много основных и вспомогательных рабочих находились на больничном. В связи с этим на предприятии начали проводить реструктуризацию производства, многие производственные процессы стали переналаживать и переводить на новое современное оборудование, что повлекло сокращение рабочих мест, но общая численность работников снизилась незначительно, так как основные рабочие прошли переподготовку по профессиям вспомогательного производства (рис. 2.5, 2.6).

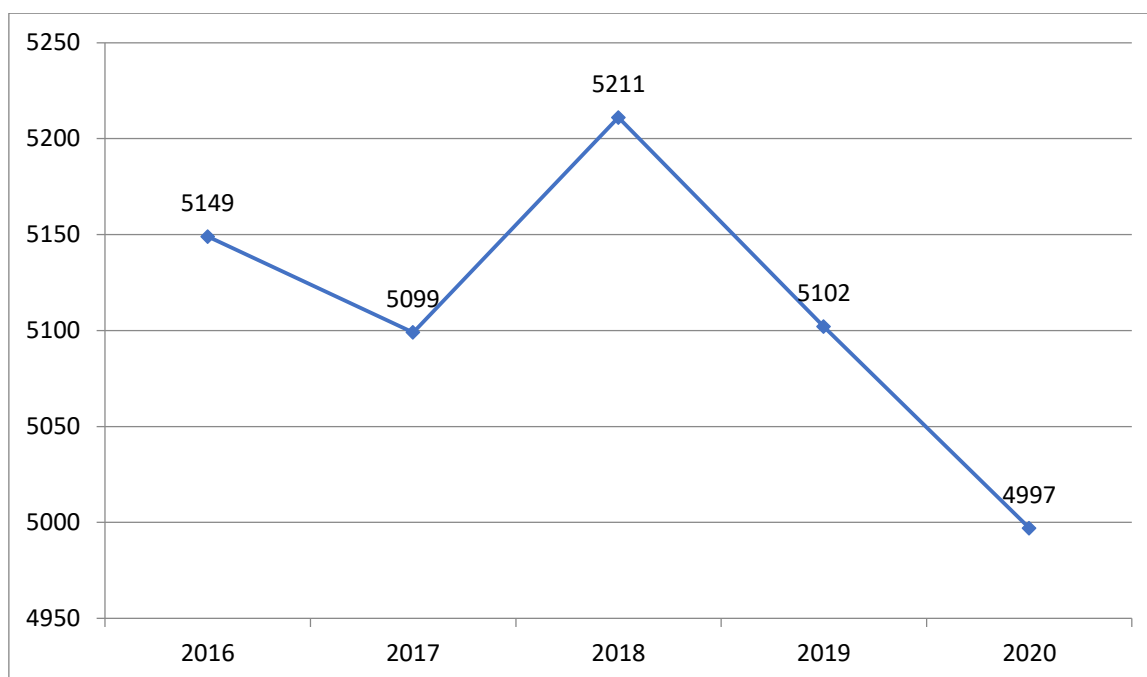


Рис. 2.5. Динамика численности работающих  
в АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг. (приложение 1)

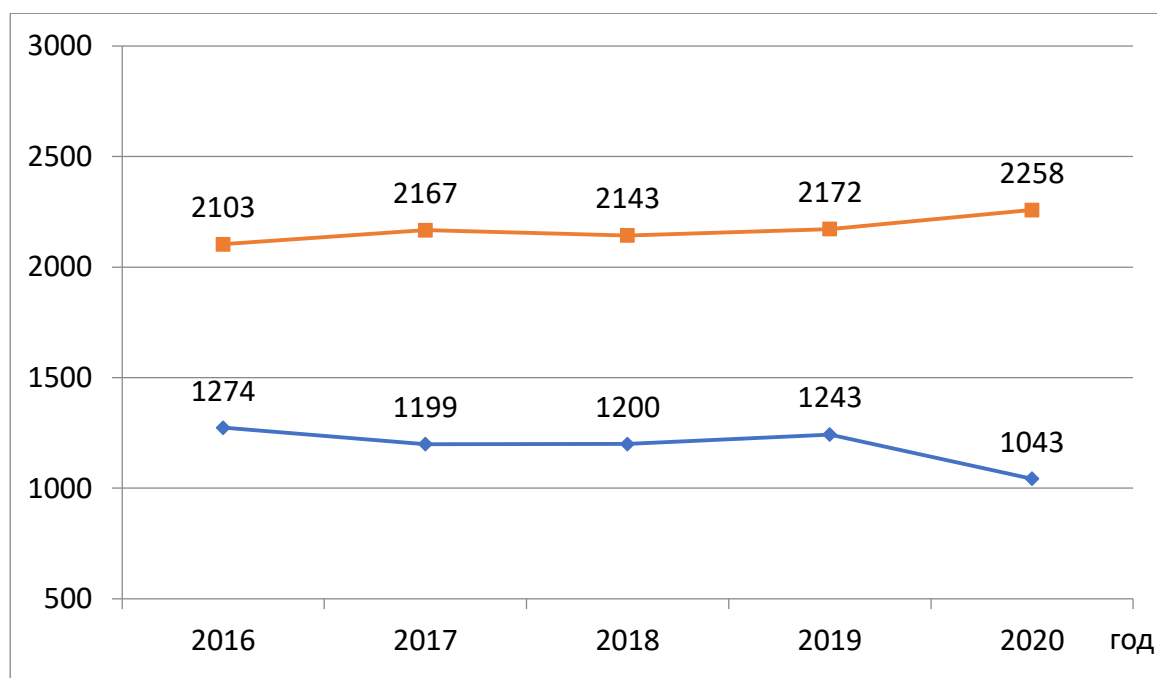


Рис. 2.6. Динамика изменения численности основных и вспомогательных рабочих в АО «Кузнецкие ферросплавы» в 2016–2020 гг.

Отметим, что в АО «Кузнецкие ферросплавы» рабочих мест со сложным производственным процессом около 15% (это более 500) от всех рабочих мест, это связано с тяжелыми и вредными условиями труда. Первостепенная задача АО «Кузнецкие ферросплавы» – сократить количество рабочих мест с тяжелыми и вредными условиями труда (до 300), поэтому начиная с 2020 г. идет интенсивная замена оборудования полностью автоматизированным, соответственно, происходят изменения в структуре управления предприятием по категориям руководителей, специалистов и служащих (РСиС) (рис. 2.7, табл. 2.1).

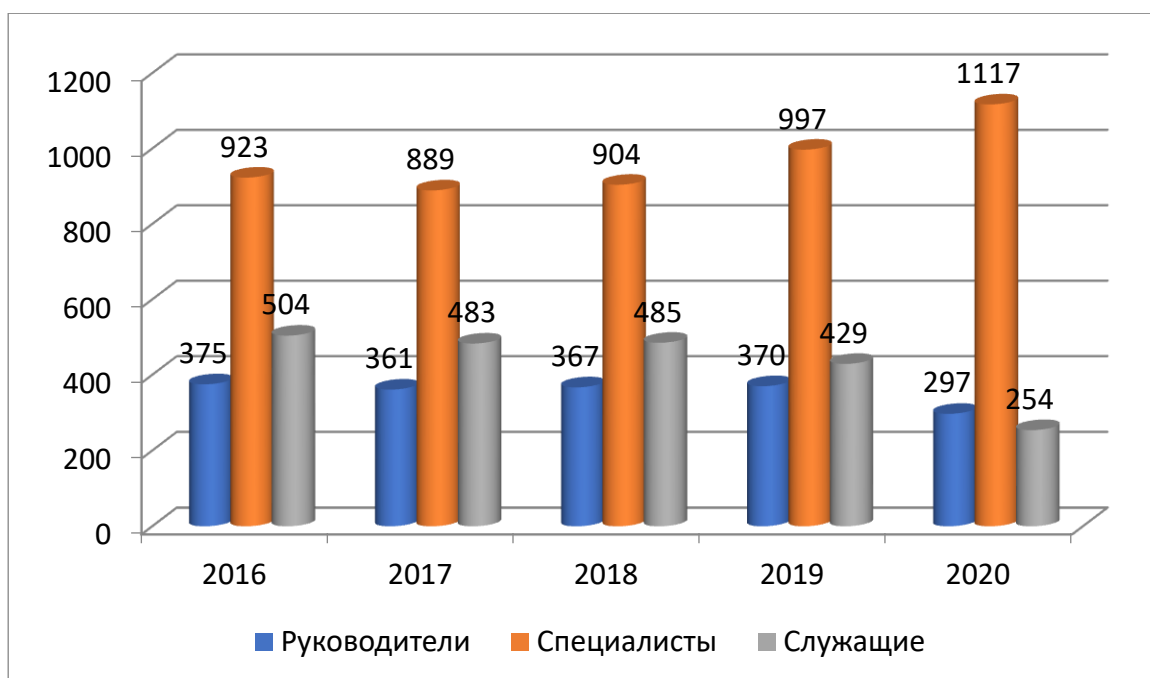


Рис. 2.7. Динамика изменения численности руководителей, специалистов и служащих в 2016–2020 гг.

Таблица 2.1 – Изменение численности работников АО «Кузнецкие ферросплавы» по категориям за 2016–2020 гг.

| Категории работающих                               | Ед. изм. | Год  |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------|----------|------|------|------|------|------|
|                                                    |          | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Основные рабочие                                   | чел.     | 1274 | 1199 | 1200 | 1243 | 1043 |
| Вспомогательные рабочие                            | чел.     | 2103 | 2167 | 2143 | 2172 | 2258 |
| Руководители, специалисты и служащие, в том числе: | чел.     |      |      |      |      |      |
| - руководители                                     | чел.     | 375  | 361  | 367  | 370  | 297  |
| - специалисты                                      | чел.     | 923  | 889  | 904  | 997  | 1117 |
| - служащие                                         | чел.     | 504  | 483  | 485  | 429  | 284  |
| Итого:                                             | чел.     | 5179 | 5099 | 5099 | 5211 | 4999 |

Для того чтобы поддерживать управление производством, которое ориентировано на изменения, происходящие во всех подразделениях, и для получения обратной связи требуется получать изменения не только внутренних процессов, но и бизнес-результатов, а также реальных достижений непрерывных улучшений во всех аспектах, которые в целом

определяют ценность организационных действий в АО «Кузнецкие ферросплавы». Предприятие использует сбалансированную систему показателей, так как это система взаимосвязанных целей, мер, задач и инициатив, которые в совокупности описывают производственную стратегию и способы достижения результатов (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Отчет по валовой прибыли и себестоимости продаж за 2016–2020 гг., тыс. руб. [140; 141]

| Год  | Валовая прибыль | Рост валовой прибыли относительно 2016 г., % | Себестоимость продаж | Рост себестоимости продаж относительно 2016 г., % |
|------|-----------------|----------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------|
| 2020 | 6 404 484       | 107,4                                        | 16 108 627           | 125,9                                             |
| 2019 | 6 914 368       | 115,9                                        | 17 329 987           | 135,5                                             |
| 2018 | 11 918 092      | 199,7                                        | 16 307 273           | 127,5                                             |
| 2017 | 5 296 308       | 88,8                                         | 13 873 269           | 108,5                                             |
| 2016 | 5 965 299       | -                                            | 12 786 909           | -                                                 |

Элементами, составляющими сбалансированную систему показателей, являются:

- перспективы;
- цели;
- меры и цели;
- инициативы;
- отчет.

Сегодня определение миссии и видение в АО «Кузнецкие ферросплавы» следующие.

Миссия: производство и сбыт высококачественно ферросилиция, удовлетворение потребностей клиентов для получения прибыли в объеме, достаточном для развития промышленного предприятия до уровня лидирующей мировой компании, и проведение разумной социальной политики АО «Кузнецкие ферросплавы» (рис. 2.8).



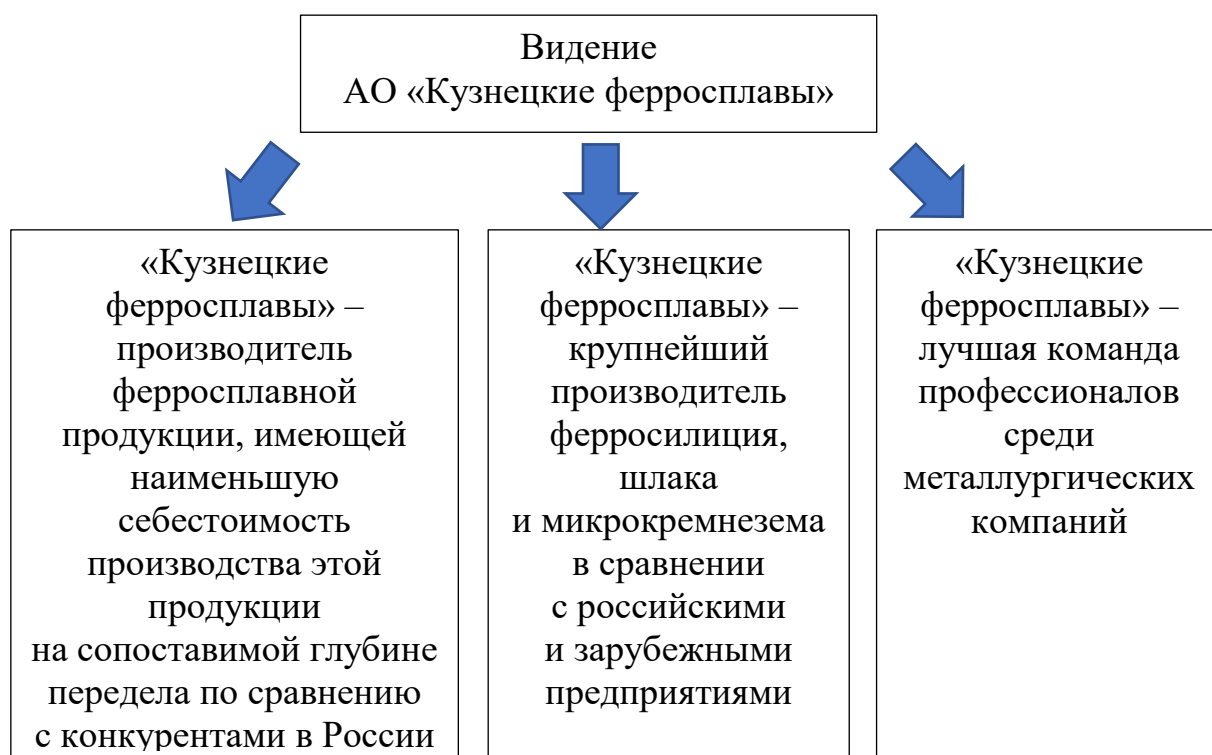


Рис. 2.8. Видение АО «Кузнецкие ферросплавы»

Ежеквартально в АО «Кузнецкие ферросплавы» проводится анализ сильных, слабых сторон, а также возможностей и угроз, который выглядит на 01.09.2020 следующим образом и учитывает валовую прибыль и себестоимость продаж за 2016–2020 гг. (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – SWOT-анализ АО «Кузнецкие ферросплавы»

| Сильные стороны                                                                                                                                                                   | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Известность и стабильность предприятия, большая доля рынка.<br>2. Финансовое благополучие предприятия                                                                          | 1. Технический и моральный износ оборудования.<br>2. Текучесть кадров.<br>3. Недостаточное оснащение интернета                                                                                                                                         |
| Возможности                                                                                                                                                                       | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Государственная поддержка:<br>- поддержка приоритетных проектов;<br>- защита рынка от недобросовестных конкурентов;<br>- содействие экспорту;<br>- поддержка отраслевых инноваций | 1. Увеличение цен на металлургическое производство.<br>2. Сокращение объемов потребления ферросплавов.<br>3. Увеличение на рынке доли более дешевого ферросилиция из Китая, Украины и Казахстана.<br>4. Повышение тарифов на железнодорожные перевозки |

Видение АО «Кузнецкие ферросплавы» звучит так: иметь себестоимость производства на сопоставимой глубине передела по сравнению с конкурентами в России. Поэтому распределение затрат на единицу выпуска продукции отслеживается ежеквартально (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Распределение затрат на единицу выпуска продукции  
(приложение 1)

Из рисунка 2.9 мы наблюдаем, что фонд оплаты труда не превышает 15%. Хотя предприятия, имеющие тяжелые и вредные условия труда, платят дополнительную надбавку за вредность и тяжелые условия труда в размере 10% от постоянной части заработной платы, в АО «Кузнецкие ферросплавы» это не оплачивается, учитывается только вредный стаж работы. Средняя заработная плата по АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2020 г. составила 53 000 рублей (для сравнения: в АО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» – 65 000 рублей).

В настоящее время АО «Кузнецкие ферросплавы» проводит установку нового оборудования, особенно это касается направления черной металлургии и химического производства, замена оборудования сопровождается высвобождением основных рабочих и переводом их во вспомогательные подразделения, что требует обязательной переподготовки рабочих.

Проводя политику по переводу молодых основных рабочих, обучая их здесь же, на предприятии, вспомогательным профессиям, АО «Кузнецкие ферросплавы» только выигрывает. Особенно квалифицированно обучение идет по таким профессиям, как:

- наладчик автоматических линий;
- слесарь-ремонтник по оснастке и приспособлениям;
- диспетчер металлургического производства;
- подсобный рабочий;
- оператор автоматической линии.

Человек, знающий оборудование, легко воспринимает обучение перечисленным профессиям, и это решает вопрос занятости рабочих.

Управление промышленными предприятиями сегодня предусматривает в штате больше специалистов-профессионалов, чем разного рода руководителей. До проведения преобразований в АО «Кузнецкие ферросплавы» было слишком много руководителей (отделов, участков, служб), но в этих подразделениях больше требовались такие специалисты, как:

- программист;
- логист;
- маркетолог;
- инженер-химик;
- инженер-технолог;
- инженер-металлург;
- экономист-планировщик;

- инженер-конструктор.

В АО «Кузнецкие ферросплавы» в большинстве работают специалисты, окончившие Кузбасский государственный университет, где готовят бакалавров по перечисленным профессиям. Студенты этого вуза практику проходят на АО «Кузнецкие ферросплавы».

Непрерывное совершенствование способствует повышению организационной эффективности и результативности. Ведь общее максимальное качество соответствия менеджмента развивается при непрерывном совершенствовании качества технического обслуживания, которое является основой производственной концепции АО «Кузнецкие ферросплавы». В целях обеспечения максимальной эффективности использования оборудования в АО «Кузнецкие ферросплавы» постоянно занимаются профессиональным обучением персонала всех категорий.

Техническое обслуживание теперь стало стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности, а не просто чрезмерными расходами, которые необходимо контролировать. Кроме того, промышленное обслуживание играет важную роль с точки зрения работников, которые всегда будут обеспечены рабочими местами.

*Таким образом, акционерное общество «Кузнецкие ферросплавы» работает по 21 направлению, имеет 2 филиала, сотрудничает с зарубежными компаниями. На внешнем рынке осуществляет экспорт в Японию, Южную Корею, Тайвань (Китай), Индию, Нидерланды, Турцию.*

*Основные конкуренты АО «Кузнецкие ферросплавы»: Стахановский завод; Запорожский завод; Братский завод.*

*АО «Кузнецкие ферросплавы» начало проводить реструктуризацию производства, и многие производственные процессы стали переналаживать и переводить на новое современное оборудование, что повлекло сокращение рабочих мест. Но общая численность работников*

снизилась незначительно, так как основные рабочие прошли переподготовку по профессиям вспомогательного производства.

Первостепенная задача АО «Кузнецкие ферросплавы» – сократить количество рабочих мест с тяжелыми и вредными условиями труда (до 300 рабочих мест), поэтому начиная с 2020 г. идет интенсивная замена оборудования на полностью автоматизированное, соответственно, происходят изменения в структуре управления предприятием по категориям руководителей, специалистов и служащих (РСиС).

Видение АО «Кузнецкие ферросплавы» звучит так: иметь себестоимость производства на сопоставимой глубине передела по сравнению с конкурентами в России. Потому распределение затрат на единицу выпуска продукции отслеживается ежеквартально.

В целях обеспечения максимальной эффективности использования оборудования АО «Кузнецкие ферросплавы» постоянно занимается профессиональным обучением персонала всех категорий.

Техническое обслуживание теперь стало стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности, а не просто чрезмерными расходами, которые необходимо контролировать. Кроме того, промышленное обслуживание играет важную роль с точки зрения работников, которые всегда будут обеспечены рабочими местами.

## **2.2. Исследование конкурентных приоритетов промышленных предприятий**

Для анализа конкурентных приоритетов, таких как стоимость, качество, поставка и гибкость, рассмотрим общие и отраслевые значения среднего и стандартного отклонения. Стоимость и доставка имеют одно и два измерения соответственно, в то время как гибкость имеет пять измерений. Для каждого конкурентного приоритета используется пятибалльная шкала Лайкерта (1 – наименее важный, 5 – наиболее

важный). Проведение контроля по контрольным точкам по основным изменениям таких показателей, как качество выпускаемой продукции, поставки по срокам и гибкости, в части того, как проводится ассортиментная политика или сервисное обслуживание в соответствии с локальными нормативными документами, предусматривает как минимум 12 составляющих контроля, таких как:

- низкая стоимость;
- производительность продукта;
- надежность продукта;
- долговечность продукта;
- максимальное качество соответствия;
- скорость доставки;
- надежная доставка;
- новые технологические процессы;
- изменения ассортимента продукции;
- изменения дизайна;
- изменения объема;
- новые продукты.

Использование основных инструментов обеспечения выполнения нормативных документов в основном относится к определенному уникальному оборудованию, инструментам, материалам и технологическим процессам.

Под контролем и совершенствованием процессов понимается совокупность методологических и поведенческих практик, которые реализуются для контроля и совершенствования процессов производства продукции и услуг. На самом деле управление технологическим процессом и его совершенствование могут заставить производственный процесс работать:

- без поломок оснастки и приспособлений;
- при недопущении отсутствия материалов;

- без отсутствия инструментов, обработки продукта;
- без отсутствия профессионалов и рабочей силы;
- при наличии квалифицированных вспомогательных рабочих.

Только при наличии перечисленных составляющих технологический процесс можно полностью автоматизировать.

Исходя из этого, следует, что автоматизация требует профессионального технического обслуживания, которое традиционно рассматривается как вспомогательная, непроизводственная и не добавляющая стоимости функция бизнеса. На многих промышленных предприятиях функция технического обслуживания обычно рассматривается как необходимая и постоянно требующая затрат, которые следует минимизировать, а не рассматривать как инвестиции в повышение надежности процессов. Управление производительностью оборудования не было главным приоритетом в промышленности до последних лет. Последние конкурентные тенденции и постоянно растущее давление на бизнес ставят функцию технического обслуживания оборудования в центр внимания, как никогда раньше. Постоянно возрастающие требования к промышленным предприятиям способствуют полному пересмотру практики максимального соответствия качеству и технического обслуживания оборудования на промышленных предприятиях [31; 38; 51; 62]. Техническое обслуживание рассматривается с точки зрения его влияния на производство через его влияние на доступность оборудования, темпы производства и качество выпускаемой продукции, где промышленное техническое обслуживание играет важную роль с точки зрения работников, добавленной стоимости и вклада в конкурентоспособность в условиях растущего международного давления. Теперь функция обслуживания рассматривается как важнейшая стратегия поддержания производительности производства и признается в качестве ключевого компонента формирования доходов.

Промышленные предприятия должны поощрять операторов оборудования к совместной работе с обслуживающими (вспомогательными) работниками в рамках программы повышения качества для выполнения задач, препятствующих износу производственного оборудования. Этот тип участия оператора в деятельности по техническому обслуживанию называется автономным техническим обслуживанием. Промышленные предприятия, вплотную занимающиеся максимальным качеством соответствия, должны признавать, что операторы оборудования обладают значительным потенциалом для внесения вклада в улучшение его работы, поскольку подход «Я управляю оборудованием, вы его чините» не может эффективно устранять поломки и дефекты. При этом работник добровольно поддерживает свою работу, создавая чувство собственности в отношении оборудования. При этом промышленные предприятия должны стремиться адаптировать инициативы в рамках инициативного участия операторов оборудования, чтобы устранять отказы конструктивно, проводя анализ поломок оборудования, и решать проблемы по его восстановлению. Промышленные предприятия должны обучать операторов выполнять рутинную работу, такую как:

- очистка;
- смазка;
- затяжка;
- регулировка;
- проверка;
- повторная регулировка.

Процесс реализации программы технического обслуживания в значительной степени зависит от компетенций и мотивации рабочей силы, которая влияет на значительные улучшения в производственных системах. АО «Кузнецкие ферросплавы» признает, что более высокие уровни качества могут быть достигнуты как для продуктов, так и для



процессов. В то время как согласно концепции максимального качества соответствия во всех подразделениях промышленного предприятия необходимо содержать идеальную среду, которая должна присутствовать в течение всей жизни промышленного предприятия, и это должно использоваться на регулярной основе, поскольку процесс улучшения никогда не заканчивается. Производственная стратегия АО «Кузнецкие ферросплавы» поддерживает направленность на эффективную деятельность всех структурных подразделений, такую как: поддержание эффективности производственных процессов, поддержка развития технологий и качества выпускаемой продукции с учетом технического обслуживания оборудования (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Направленность производственной стратегии на эффективную деятельность всех структурных подразделений

Промышленные предприятия должны разработать эффективные схемы внушения работникам, чтобы мотивировать их идти вперед и вносить свой вклад в успех развития предприятий. В связи с этим

необходимо обеспечить соответствующее обучение для повышения уровня знаний и умений, поскольку все это тесно взаимосвязано.

Первым шагом на пути к удовлетворению потребностей клиентов является определение их потребностей и желаний, а затем перевод этих потребностей и желаний в стандарты. Удовлетворенность потребителя должна ограничиваться удовлетворением его ожиданий, но стремиться превзойти их путем постоянного совершенствования. Чтобы оправдать ожидания клиента, промышленные предприятия должны принять информационную программу, которая измеряет уровень удовлетворенности клиента. Такая программа поможет предприятиям выявить области неудовлетворенности, к которым должны быть приняты корректирующие меры для устранения источника неудовлетворенности.

Ключом к стратегическому планированию максимального соответствия качества является поддержание тесных отношений с потребителем, чтобы полностью определить его потребности, а также получить обратную связь о степени удовлетворения этих потребностей. Заказчик должен быть тесно вовлечен в процесс проектирования и разработки продукта, внося свой вклад на каждом этапе, чтобы уменьшить вероятность возникновения проблем с качеством после начала полного производства [6; 10; 29; 33; 35].

Клиент является наиболее важной частью производственной линии. Продукт должен быть ориентирован на потребности клиента. Чтобы ориентироваться на потребителя, промышленные предприятия должны всегда предоставлять гарантии на свои продукты, продаваемые клиентам, тогда клиенты снизят свой риск при покупке продуктов; также необходимо уделять достаточное внимание обслуживанию клиентов. Одним словом, стремление сосредоточиться на клиенте должно быть долгосрочной бизнес-стратегией, которая никогда не заканчивается.

Для того чтобы промышленные предприятия были успешными на рынке, каждое подразделение должно работать должным образом для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей, тем самым признавая, что каждый человек и каждая деятельность влияют друг

на друга. Это означает, что фокусировка на краткосрочных и долгосрочных целях повышает ценность бизнес-процессов. В то же время руководство должно разработать комплексную политику в области качества и эффективно ее реализовать [50; 55; 67; 151; 155]. Разработка политики в области качества должна отражать миссию промышленных предприятий, включая корпоративные ценности, ожидания и направленность. Для этого требуется следующее.

- Учет различных источников информации при разработке политики в области максимального соответствия качества. Это включает в себя информацию от клиентов, работников, поставщиков, конкурентов, общества и акционеров.

- Превращение миссии в ее критические факторы успеха для принуждения и продвижения вперед. То есть необходимо разработать цели и методы их достижения.

- Определение ключевых показателей эффективности как поддающихся количественной оценке показателей успеха.

Важным фактором является интеграция различных методов управления технологическими процессами и их совершенствования, то есть способность процесса удовлетворять высоким конечным производственным требованиям. Технологическая возможность в значительной степени зависит от спецификации, которая разрабатывается для каждого процесса. Важно определить эти возможности как основополагающие для установления стандартов контроля (по контрольным точкам). Исследование технологических возможностей обеспечивает основу для экономической поддержки. Совершенствование процессов имеет взаимную связь с непрерывным совершенствованием.

Улучшение процесса называют статистическими методами или статистическим контролем процесса (по контрольным точкам), поскольку измерение и анализ данных очень важны для улучшения процесса. Точные данные важны как для работников, так и для руководства, чтобы принимать оптимальные решения в отношении продвижения

производственной стратегии промышленных предприятий. Кроме того, промышленные предприятия должны проектировать свой процесс, чтобы быть надежными, уметь сводить к минимуму вероятность ошибок работников.

Наиболее предпочтительными конкурентными приоритетами для рассматриваемого нами промышленного предприятия, АО «Кузнецкие ферросплавы», являются контроль (по контрольным точкам) и гибкость. Представим общее и отраслевое значение, а также стандартное отношение, которое берется по нормативам отраслей промышленности, таких как черная металлургия, машиностроительное и химическое производство (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Отраслевые конкурентные приоритеты

| Конкурентные приоритеты                                                                                                                                                                                                                            | Черная металлургия | Машиностроительное производство | Химическое производство | Общее среднее значение |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Качество: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стойкость продукта;</li> <li>• максимальное соответствие качеству во всех подразделениях промышленного предприятия;</li> <li>• показатели и характеристики работы всех подразделений</li> </ul> | 3,41               | 4,71                            | 4,08                    | 4,06                   |
| Низкая стоимость                                                                                                                                                                                                                                   | 4,41               | Отдельно не считается           | Отдельно не считается   | 4,41                   |
| Доставка                                                                                                                                                                                                                                           | 4,66               | Отдельно не считается           | Отдельно не считается   | 4,66                   |
| Гибкость: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ассортимент продукции;</li> <li>• изменение конфигурации;</li> <li>• изменение объема;</li> <li>• новый продукт</li> </ul>                                                                      | 3,33               | Отдельно не считается           | Отдельно не считается   | 3,33                   |

Из таблицы 2.4 можно сделать вывод, что:

- самое высокое среднее значение балла (4,71) машиностроительного производства относится к долговечности, надежности и эксплуатационным характеристикам продукции;
- высокое среднее значение балла (4,08) химического производства относится к максимальному качеству соответствия;
- черная металлургия – самое высокое среднее значение (3,41) приходится на точность литья.

Но в среднем по отраслевой статистике самое высокое среднее значение балла (4,06) относится к низким затратам.

Приведенные выше результаты подтверждают, что в целом промышленные предприятия делают акцент на различных конкурентных приоритетах в зависимости от отраслевых стратегий и потребностей рынка.

Корреляция между 12 пунктами конкурентных приоритетов осуществляется следующим образом:

- все конкурентные приоритеты, за исключением индивидуализации продукта, изменения ассортимента продукции и нового продукта, существенно коррелируют с другими конкурентными приоритетами;
- конкурентные приоритеты, которые существенно не коррелируют, относятся к категории гибкости;
- корреляции свидетельствуют о том, что промышленные предприятия делают сильный акцент на эти конкурентные приоритеты. Это указывает на высокий уровень внутренней согласованности между пунктами конкурентных приоритетов.

Учитывая все конкурентные приоритеты, промышленные предприятия большое значение придают все-таки (в порядке убывания):

- затратам;
- качеству;
- поставкам;

- гибкости.

В целом по промышленности средняя оценка стоимости и качества имеет среднее значение 4,11 балла, а также разница между средней оценкой этих значений очень мала по сравнению с поставкой и гибкостью, что свидетельствует о том, что в целом промышленность делает акцент на стоимости и качестве одновременно, это подтверждает теория конкурентной прогрессии. Разница между средним баллом гибкости и доставкой не так уж мала по сравнению с разницей между средним баллом стоимости и качеством, которая составляет 0,35. Это говорит о том, что российские предприятия придают особое значение гибкости и поставкам. В настоящее время российские промышленные предприятия пытаются понять важность гибкости.

Различные исследователи эмпирически проверили эту теорию в Японии, Европе и США и обнаружили сильную поддержку теории конкурентной прогрессии в части стоимости продукта и его качества.

Отечественные промышленные предприятия почти идут по аналогичному пути – от стоимости к качеству, от поставки к гибкости. Поэтому можно сказать, что российские промышленные предприятия хотя и начали поздно, но двигаются практически в том же направлении, что и их коллеги в других странах.

Совершенствование производственной стратегии зависит от значений конкурентных приоритетов:

- 1) передовых производственных технологий;
- 2) интегрированных информационных систем;
- 3) инновационных производственных систем.

Конкурентные приоритеты рассчитываются исходя из нормативов по развитию отраслей и видов экономической деятельности.

Передовые производственные технологии состоят из 10 отдельных видов деятельности. Число видов деятельности, включенных

в интегрированные информационные системы и инновационные производственные системы, составляет четыре и девять соответственно.

Исходя из этого, отметим, что в целом промышленные предприятия инвестируют относительно больше в инновационные производственные системы, и наименее предпочтительной деятельностью по улучшению являются передовые производственные технологии.

Предприятия машиностроительного производства в России начали реструктуризацию, чтобы идти в ногу с глобальной конкуренцией. Это видно из того, что средние значения передовых производственных технологий, интегрированных информационных систем и инновационных производственных систем для машиностроительного производства выше по сравнению с двумя другими секторами – химическим производством и черной металлургией.

Средние значения конкурентных приоритетов: передовых производственных технологий, интегрированных информационных систем и инновационных производственных систем для машиностроительного производства составляют 4,14; 3,42; 3,71 соответственно, химического производства – 3,58; 3,00; 3,08, производства черной металлургии – 3,08; 2,83; 2,1 (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Среднее значение конкурентных приоритетов по производствам АО «Кузнецкие ферросплавы»

| Конкурентные приоритеты                | Машино-<br>строительное<br>производство | Химическое<br>производство | Черная<br>металлургия | Среднее<br>значение |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Передовые производственные технологии  | 4,14                                    | 3,58                       | 3,08                  | 3,60                |
| Интегрированные информационные системы | 3,42                                    | 3,00                       | 2,83                  | 3,08                |
| Инновационные производственные системы | 3,71                                    | 3,08                       | 2,91                  | 3,23                |

Передовые производственные технологии – это группа интегрированных аппаратных и программных технологий. Передовые

производственные технологии имеют 10 измерений, которые связаны с инновационными производственными системами. Этими измерениями являются:

- компьютерное проектирование производства;
- компьютерное проектирование;
- компьютерное планирование процессов;
- компьютерные станки с числовым программным управлением;
- машины с прямым числовым программным управлением;
- робототехника;
- гибкая производственная система;
- автоматизированные системы обработки материалов;
- автоматизированные управляемые транспортные средства.

Российские химические производства также движутся по аналогичному пути, инвестируя в предпочтительный вид деятельности. Для машиностроительного производства разработка имеет решающее значение, потому что эти промышленные производства больше инвестируют именно в данный предпочтительный вид деятельности. Корреляции предполагают, что промышленные предприятия делают акцент на этих видах деятельности. В целом АО «Кузнецкие ферросплавы» включает в себя деятельность частично трех направлений деятельности: черная металлургия, машиностроительное производство, химическое производство – и имеет высокий уровень внутренней согласованности между этими производствами.

Интегрированные информационные системы – это объединение трех направлений деятельности АО «Кузнецкие ферросплавы»: черной металлургии, машиностроительного производства (изготовление приспособлений, оснастки, автоматизированных линий загрузки и перемещений продукции химического производства) и химических процессов, необходимых для выпуска всего ассортимента промышленного предприятия.



Интегрированные информационные системы интегрируют различные бизнес-функции через информационные системы. Интегрированные информационные системы имеют четыре измерения:

- планирование материальных потребностей;
- планирование производственных ресурсов;
- планирование корпоративных ресурсов;
- калькуляция затрат на основе деятельности.

Отметим, что планирование ресурсов промышленных предприятий является наиболее предпочтительным видом деятельности. Но оно может варьироваться в зависимости от конкретных потребностей промышленности, поскольку планирование ресурсов в АО «Кузнецкие ферросплавы» является наиболее предпочтительным для черной металлургии, имеющей достаточно высокое среднее значение. Планирование ресурсов промышленных предприятий – это первый шаг в интеграции различных инженерных подразделений. Планирование корпоративных ресурсов и планирование материальных потребностей являются наиболее важными в управлении цепочками поставок.

Передовые производственные технологии – это мягкие технологии, используемые для упрощения технологических процессов. Передовые производственные технологии имеют девять измерений. Эти измерения включают:

- обучение 1, 2 и 3 уровней менеджмента промышленного предприятия;
- общее знание контроля (по контрольным точкам);
- переработку отходов;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- статистический контроль процессов;
- автоматизированное производство;
- автоматизацию офиса;
- бенчмаркинг;

- вовлечение рабочей силы (молодежи).

Среднее значение балла для каждого вида деятельности находится в рамках передовых производственных технологий промышленных предприятий [76; 158; 160]. Наиболее предпочтительной деятельностью по улучшению передовых производственных технологий для российских промышленных предприятий являются методы эффективного управления, а наименее предпочтительным видом деятельности – переработка отходов.

Кроме того, промышленные предприятия, в частности АО «Кузнецкие ферросплавы», инвестируют в статистический контроль все производственные процессы. Эти корреляции предполагают, что промышленные предприятия активно инвестируют в производственную стратегию как в инструмент повышения конкурентоспособности.

Из приведенных выше измерений видно, что из 10 наиболее предпочтительных видов деятельности шесть относятся к передовым производственным технологиям. Точно так же среди 10 наименее предпочтительных видов деятельности шесть относятся к инновационным производственным процессам. Исходя из этого, можно сказать, что промышленные предприятия все чаще инвестируют в инновационные производственные процессы в сравнении с интегрированными информационными системами.

Промышленные предприятия особое внимание уделяют реализации конкурентных приоритетов, которые все время корректируются посредством причинно-следственных связей (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Причинно-следственные связи перспектив реализации конкурентных приоритетов

Корректировка финансовых мероприятий и производственной эффективности, а также стратегических целей на максимальное соответствие заявленному качеству дает хорошие результаты по выявлению всех отклонений, возникающих в производстве по реализации конкурентных приоритетов.

*Таким образом, последние конкурентные тенденции и постоянно растущее давление на бизнес ставят функцию технического обслуживания оборудования в центр внимания, как никогда раньше. Постоянно возрастающие требования к промышленным предприятиям способствуют полному пересмотру практики максимального соответствия качеству и технического обслуживания оборудования на промышленных предприятиях.*

*Производственная стратегия АО «Кузнецкие ферросплавы» поддерживает направленность на эффективную деятельность всех структурных подразделений, такую как: поддержание эффективности производственных процессов, поддержка развития технологий и качества выпускаемой продукции с учетом технического обслуживания оборудования.*

*Для того чтобы промышленные предприятия были успешными на рынке, каждое подразделение должно работать должным образом для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей, тем самым признавая, что каждый человек и каждая деятельность влияют друг на друга. Это означает, что фокусировка на краткосрочных и долгосрочных целях повышает ценность бизнес-процессов.*

*Совершенствование производственной стратегии зависит от значений конкурентных приоритетов: передовых производственных технологий, интегрированных информационных систем, инновационных производственных систем. Конкурентные приоритеты рассчитываются исходя из нормативов по развитию отраслей и видов экономической деятельности.*

*Промышленные предприятия, в частности АО «Кузнецкие ферросплавы», инвестируют в статистический контроль все производственные процессы. Эти корреляции предполагают, что промышленные предприятия активно инвестируют в производственную стратегию как в инструмент повышения конкурентоспособности.*

*Промышленные предприятия особое внимание уделяют реализации конкурентных приоритетов, которые все время корректируются посредством причинно-следственных связей.*

*Корректировка финансовых мероприятий и производственной эффективности, а также стратегических целей на максимальное соответствие заявленному качеству дает хорошие результаты по выявлению всех отклонений, возникающих в производстве по реализации конкурентных приоритетов.*

### **2.3. Особенности и проблемы, оказывающие влияние на процесс развертывания политики и периодический мониторинг результатов по контрольным точкам**

Развертывание передовых производственных технологий, таких как автоматизированное проектирование производства, автоматизированное планирование технологических процессов, компьютерные машины с числовым программным управлением, робототехника, на промышленном предприятии «Кузнецкие ферросплавы» развивается очень быстро, как и на большинстве российских промышленных предприятий.

Сегодня российские производственные предприятия, в том числе АО «Кузнецкие ферросплавы», развиваются и совершенствуются. Следует отметить, что промышленные предприятия инвестируют больше в инфраструктурные вопросы, такие как передовые производственные системы и интегрированные информационные системы, по сравнению со структурными вопросами, такими как передовые производственные технологии. Передовые производственные системы помогают управлять производством, а интегрированные информационные системы помогают в интеграции производств через информационные системы. Структурные вопросы, такие как передовые технологии производства, являются последними, в которые инвестируют наши промышленные предприятия. Ученые-экономисты и исследователи сделали наблюдение для промышленности и сформировали ранги развития по реализации инновационных производственных процессов (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Особенности инфраструктурного развития реализации инновационных производственных процессов по производствам АО «Кузнецкие ферросплавы»

| Ранг | Черная металлургия                                     | Химическое производство                              | Машиностроительное производство                      | Среднее значение по промышленности                   |
|------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1    | Робототехника                                          | Использование передовых методов управления           | Робототехника                                        | Робототехника                                        |
| 2    | Автоматизированные управляемые транспортные средства   | Робототехника                                        | Автоматизированные управляемые транспортные средства | Автоматизированные управляемые транспортные средства |
| 3    | Автоматизированные погрузо-разгрузочные работы системы | Автоматизированные управляемые транспортные средства | Автоматизированная система обработки материалов      | Гибкое автоматизированное производство               |
| 4    | Гибкое автоматизированное производство                 | Штучное производство                                 | Штучное производство                                 | Автоматизированная система обработки материалов      |
| 5    | Оборудование с программным управлением                 | Оборудование с программным управлением               | Гибкая производственная система                      | Оборудование с программным управлением               |
| 6    | Автоматизированное машиностроение                      | Реинжиниринг бизнес-процессов                        | Деятельность на основе учетных систем                | Деятельность на основе учетных систем                |
| 7    | Автоматизация процесса планирования                    | Деятельность на основе учетных систем                | Планирование ресурсов предприятия                    | Обработка                                            |
| 8    | Автоматизация в металлургии                            | Планирование ресурсов предприятия                    | Планирование ресурсов предприятия                    | Гибкие производственные системы                      |
| 9    | Бенчмаркинг                                            | Планирование требований к материалам                 | Планирование требований к материалам                 | Планирование требований к материалам                 |
| 10   | Планирование ресурсов производства                     | Инвестиции в рабочую силу                            | Обработка                                            | Планирование ресурсов производства                   |

Из таблицы 2.6 мы наблюдаем, что внедрение робототехники медленнее идет в химическом производстве, отсюда следует, что на шаг отстает и автоматизация управляемых транспортных средств, а также автоматизация системы обработки материалов. Учитывая особенности инфраструктурного развития и реализацию инновационных производственных процессов по производствам, необходимо ориентироваться на среднее значение по промышленности.

Российские промышленные предприятия уделяют больше внимания инфраструктурным вопросам.

Инфраструктура промышленных предприятий – это сеть нефизических систем, обеспечивающих функционирование технической структуры. По производственной стратегии любое промышленное предприятие состоит из двух основных производственных элементов:

- структуры;
- инфраструктуры.

Конкурентные силы и потребительский спрос сформулировал производственную функцию, приняв во внимание следующие инфраструктурные проблемы во всей их серьезности.

✓ Движение за качество, характеризующееся стандартом ISO 10000, что подводит к тому, что промышленные предприятия инвестируют в передовые производственные системы с акцентом на человеческие проблемы.

✓ Интеграция различных бизнес-функций и процессов. Интегрированные информационные системы могут выступать в качестве катализатора в этом направлении. Это может быть основной причиной того, что российские промышленные предприятия вкладывают значительные средства в интегрированные информационные системы [68; 119; 120].

Наличие обширной кадровой базы, где автоматизация занимает последнее место в повестке дня российских промышленных предприятий.

Передовые производственные технологии протестированы и доступны во всем мире, тем не менее промышленные предприятия неохотно инвестируют в них по следующим причинам:

- высокие инвестиции;
- управление изменениями;
- адаптивность технологий в российском контексте.

Система ежедневного рутинного управления деятельностью промышленных предприятий – это идентификация и мониторинг рабочих процессов, которые продвигают промышленные предприятия к их видению и миссии; а также общая координация усилий по стандартизации, постоянному совершенствованию и решению проблем в рамках производственных процессов. К основным элементам системы ежедневного управления относятся:

- постоянная стандартизация и постоянное совершенствование этих рабочих процессов и связанных с ними продуктов и услуг;
- решение проблем, возникающих в рамках этих рабочих процессов или в результате происходящего производственного процесса;
- коммуникация с руководством и функциональными исполнителями, а также с внешними клиентами и поставщиками;
- создание рабочей среды, которая признает и поощряет полное участие и вовлеченность.

Каждый руководитель любого подразделения имеет набор показателей эффективности, зависящий от его роли. Каждый руководитель и его команда достигают поставленных целей в процессе ежедневного рутинного управления деятельностью своего подразделения, отслеживая связь между процессом развертывания политики и периодическим мониторингом результатов с контролем по контрольным точкам.

Каждая цель состоит из плана конкретных действий. План конкретных действий может помочь руководителю оставаться организованным, координировать действия своей команды и выполнять



проекты в соответствии с графиком. В плане действий конкретно указывается, какие шаги или задачи будут выполнены для достижения поставленной цели. В основном это график со сроками выполнения значимых действий. Подготовка планов конкретных действий затрагивает потенциальные проблемные области, учитывает межфункциональное воздействие, что в конечном итоге повышает производительность производства.

Планирование координирует ресурсы. Важно планировать действия всех категорий работников, а также ограниченные или временные ресурсы (например, графики поставки оборудования). Для координации выполнения проектов в графики необходимо включать:

- зависимость проекта по срокам;
- зависимость ресурсов от его наличия;
- распределение ресурсов.

Отслеживание графика проводится с помощью календаря и диаграммы, составленной американским инженером Г. Гантом, которая представляет собой временную линию задач. Диаграмма показывает даты начала и окончания каждого действия или задачи. Затраты на ресурсы должны отслеживаться бюджетом, который показывает стоимость каждого действия. Далее определяются лучшие и худшие временные линии для задач и вероятность для каждого случая [91; 117; 133].

После реализации планов действий просматриваются тенденции результатов и уровень достижения целей, которые периодически контролируются через контрольные точки руководителями подразделений и средним менеджментом ежемесячно. Если существует какое-либо несоответствие между целью и фактической ситуацией, метод работы анализируется на наличие факторов, которые должны быть исправлены. Например, при проверке цели, если она показывает плохие результаты (недостижение цели), действия должны быть такими, чтобы восстановить недостигнутую часть или предотвратить повторение. Это делается через

формат цикла пересмотра мониторинга результата, чтобы достичь мер по минимизации разрыва. Но если он показывает хорошие результаты (достижение цели или лучше, чем было раньше), то промышленное предприятие должно действовать, чтобы поддерживать эти результаты, с помощью ежеквартальных, полугодовых или ежегодных проверок.

В конце года под руководством генерального директора промышленного предприятия готовится диагностический отчет о процессе внедрения политики за год, чтобы выделить общие области пробелов и выполнить их диагностику. Это действует как обратная связь для тонкой настройки процесса развертывания политики на последующие годы. Затем генеральный директор рассматривает ежегодные результаты процесса внедрения политики. Каждый год он оценивает деятельность каждого подразделения с выявлением проблем, оказывающих влияние на процесс развертывания политики, увязанных с периодическим мониторингом результатов с контролем по контрольным точкам этих подразделений (рис. 2.12).

Создание коридора по выявлению проблем, которые оказывают влияние на процесс развертывания политики, осуществляется руководителями 3 уровня (высокий менеджмент), а сами проблемы выявляют специалисты 2 уровня (средний менеджмент) посредством мониторинга результатов с проведением контроля по контрольным точкам, прописанным в графике выполнения работ.

При этом важно осознавать, что основная цель состоит в том, чтобы обеспечить эффект крайнего срока и соблюдение ежегодного графика, который включает:

- пересмотр мониторинга результатов подразделений;
- даты, которые объявляются за год вперед;
- все улучшения должны быть завершены к этой дате.

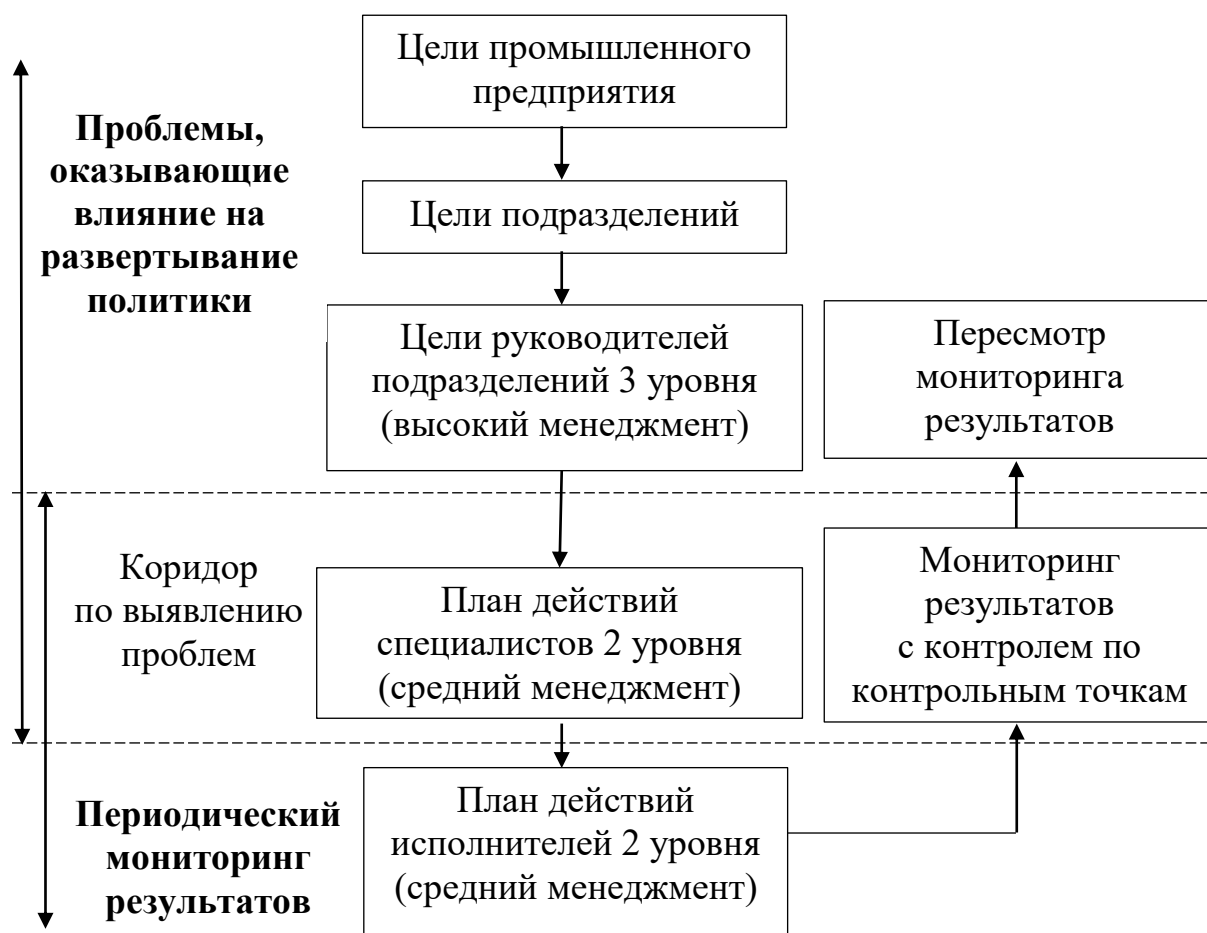


Рис. 2.12. Связь между проблемами, оказывающими влияние на процесс развертывания политики, и периодическим мониторингом результатов с контролем по контрольным точкам

Управление качеством – одна из важнейших философий менеджмента, направленная на улучшение качества выпускаемой продукции. Это целостный подход, который стремится интегрировать все организационные функции, чтобы сосредоточиться на удовлетворении потребностей клиентов и организационных целей. Этот комплексный подход состоит из принципов и практик, целью которых является повышение качества товаров и услуг промышленных предприятий путем постоянного удовлетворения потребностей клиентов, что содействует большей конкурентоспособности за счет фокусирования на повышении их удовлетворенности.

Внедрение практики контроля (по контрольным точкам) на промышленных предприятиях – это долгосрочное обязательство. Успешное его продвижение во все подразделения промышленных предприятий требует планирования, времени и усилий (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Основная цель контроля по контрольным точкам во всех подразделениях промышленных предприятий

Практика реализации максимального качества соответствия приводит к сокращению времени, что позволяет улучшить выполнение мероприятий и, соответственно, быстрее реагировать на рыночные требования. Это помогает в большей степени синхронизировать всю цепочку поставок, а также гарантирует соблюдение выполнения процессов и удовлетворение клиентов.

Основная цель контроля по контрольным точкам деятельности – в разработке мероприятий по улучшению результатов производственного процесса, который требуется проверять, используя все ресурсы промышленных предприятий, для достижения качества мирового класса при разумных затратах [23; 36; 45; 87; 122].

Отображение процессов по максимальному соответствию качеству – это подход к повышению качества товаров и услуг путем непрерывного совершенствования всех процессов, качества, ориентированного на клиента, и производства без дефектов, направленный на улучшение процессов, а не на критику работников и принятие решений на основе данных.

Диагноз – это не проверка результатов, а проверка процесса и его анализа. Ежегодный диагноз дает руководству еще одну возможность продемонстрировать личное лидерство перемен. Это также помогает самому генеральному директору в процессе обучения. Во время такой диагностики генеральный директор слышит и видит то, что происходит на самом деле (например, изменения, скрытые проблемы, давление окружающей среды). Это важно, потому что подчиненные стесняются говорить о проблемах, а некоторые руководители не склонны их слышать. Руководитель лично участвует в цикле пересмотра мониторинга результатов и способен сравнивать работу подразделений с выявлением сильных и слабых производственных процессов рекомендуются предпочтительные мероприятия по улучшению результатов производственного процесса (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Мероприятия по выявлению проблем и улучшению результатов производственного процесса

| Ранг | Черная металлургия                            | Химическое производство                    | Машиностроительное производство              | Среднее значение                           |
|------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1    | Всеобщее управление качеством                 | Автоматизированный процесс планирования    | Всеобщее управление качеством                | Всеобщее управление качеством              |
| 2    | «Точно в срок»                                | Статистический контроль процессов          | Системы автоматизированного проектирования   | Системы автоматизированного проектирования |
| 3    | Автоматизация работы промышленных предприятий | Компьютерное моделирование                 | Компьютер с числовым программным управлением | «Точно в срок»                             |
| 4    | Системы автоматизированного проектирования    | Всеобщее управление качеством              | Компьютерное моделирование                   | Автоматизация работы офиса                 |
| 5    | Реинжиниринг бизнес-процессов                 | Системы автоматизированного проектирования | Автоматизация работы офиса                   | Компьютерное моделирование                 |
| 6    | Общеорганизационное планирование ресурсов     | Бенчмаркинг                                | «Точно в срок»                               | Статистический контроль процессов          |
| 7    | Обработка                                     | «Точно в срок»                             | Реинжиниринг бизнес-процессов                | Автоматизированный процесс планирования    |
| 8    | Управление образованием                       | Планирование ресурсов предприятия          | Станки с числовым программным управлением    | Станки с числовым программным управлением  |
| 9    | Планирование требований к материалам          | Планирование ресурсов производства         | Инвестиции в рабочую силу                    | Управление образованием                    |
| 10   | Инвестиции в рабочую силу                     | Станки с числовым программным управлением  | Управление образованием                      | Реинжиниринг бизнес-процессов              |

Представим процесс диагностики развертывания политики следующим образом.

1. Первый шаг – это определение степени достижения целей, то есть степени развертывания политики высшего руководства.

2. В ходе оценки необходимо учитывать не только результаты, но и процесс их достижения. При этом руководители не ограничиваются похвалой за хорошие результаты и не ругают, если результаты плохие.

- Хороший процесс означает достойную похвалу – это метод работы.

- Плохие результаты требуют прояснения причин плохого процесса.

- Похвала за проделанные усилия и поощрение необходимы для того, чтобы предотвратить повторение ошибок.

3. Высшее руководство должно поддерживать связь с диагностируемыми подразделениями. Оно должно признавать и хвалить диагностируемые подразделения за их способности к анализу, решению проблем и контролю. Кроме того, если цель не достигнута, руководители должны выяснить причины неудачи и изучить проблемы с точки зрения планирования целевых средств. В то же время они должны давать советы и наставления.

4. Высшее руководство должно судить и оценивать справедливо, выслушав подчиненных.

5. Наконец, оно должно использовать результаты диагностики для изучения общекорпоративных критических проблем, принятия корректирующих мер и выполнения общекорпоративного пересмотра мониторинга результатов.

Анализ результатов деятельности выступает в качестве обратной связи, а также процесса развертывания политики на следующий год. Самоанализ проводится в конце каждого года.

Упрощение производственных процессов с помощью передовых производственных технологий состоит:

- из производственного процесса;
- обучения менеджменту;
- максимального качества соответствия;
- реинжиниринга бизнес-процессов;
- статистического контроля процессов.

Интеграция различных функций через информационные системы, такие как планирование материальных потребностей, планирование производственных ресурсов, планирование корпоративных ресурсов и калькуляция затрат на основе деятельности, проводится ежемесячно и отслеживается практически ежедневно, так как процесс полностью запрограммирован.

*Таким образом, после реализации планов действий просматриваются тенденции результатов и уровень достижения целей, которые контролируются через контрольные точки руководителями подразделений и средним менеджментом ежемесячно. Если существует какое-либо несоответствие между целью и фактической ситуацией, метод работы анализируется на наличие факторов, которые должны быть исправлены.*

*Проблемы, оказывающие влияние на процесс развертывания политики, увязаны с периодическим мониторингом результатов и контролем по контрольным точкам этих подразделений.*

*Выявление проблем, которые оказывают влияние на процесс развертывания политики, осуществляется руководителями 3 уровня (высокий менеджмент), а сами проблемы выявляют специалисты 2 уровня (средний менеджмент) посредством мониторинга результатов с проведением контроля по контрольным точкам, прописанным в графике выполнения работ.*

*При этом важно осознавать, что основная цель состоит в том, чтобы обеспечить эффект крайнего срока и соблюдение ежегодного графика.*



*Практика реализации максимального качества соответствия приводит к сокращению времени, что позволяет улучшить выполнение мероприятий и, соответственно, быстрее реагировать на рыночные требования. Это помогает в большей степени синхронизировать всю цепочку поставок, а также гарантирует соблюдение выполнения процессов и удовлетворение клиентов.*

*Основная цель контроля по контрольным точкам деятельности – в разработке мероприятий по улучшению результатов производственного процесса, который требуется проверять, используя все ресурсы промышленных предприятий, для достижения качества мирового класса при разумных затратах.*

### **Выводы по второй главе**

1. Акционерное общество «Кузнецкие ферросплавы» работает по 21 направлению, имеет 2 филиала, сотрудничает с зарубежными компаниями. На внешнем рынке осуществляет экспорт в Японию, Южную Корею, Тайвань (Китай), Индию, Нидерланды, Турцию.

Основные конкуренты АО «Кузнецкие ферросплавы»: Стахановский завод; Запорожский завод; Братский завод.

АО «Кузнецкие ферросплавы» начало проводить реструктуризацию производства; многие производственные процессы стали переналаживать и переводить на новое современное оборудование, что повлекло сокращение рабочих мест. Но общая численность снизилась незначительно, так как основные рабочие прошли переподготовку по профессиям вспомогательного производства.

Первостепенная задача АО «Кузнецкие ферросплавы» – сократить количество рабочих мест с тяжелыми и вредными условиями труда (до 300 рабочих мест), поэтому начиная с 2020 г. идет интенсивная замена оборудования на полностью автоматизированное, соответственно,

происходят изменения в структуре управления предприятием по категориям руководителей, специалистов и служащих (РСиС).

Видение АО «Кузнецкие ферросплавы» звучит так: иметь себестоимость производства на сопоставимой глубине передела по сравнению с конкурентами в России. Поэтому распределение затрат на единицу выпуска продукции отслеживается ежеквартально.

В целях обеспечения максимальной эффективности использования оборудования АО «Кузнецкие ферросплавы» постоянно занимается профессиональным обучением персонала всех категорий.

Техническое обслуживание теперь стало стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности, а не просто чрезмерными расходами, которые необходимо контролировать. Кроме того, промышленное обслуживание играет важную роль с точки зрения работников, которые всегда будут обеспечены рабочими местами.

2. Последние конкурентные тенденции и постоянно растущее давление на бизнес ставят функцию технического обслуживания оборудования в центр внимания, как никогда раньше. Постоянно возрастающие требования к промышленным предприятиям способствуют полному пересмотру практики максимального соответствия качеству и технического обслуживания оборудования на промышленных предприятиях.

Производственная стратегия АО «Кузнецкие ферросплавы» поддерживает направленность на эффективную деятельность всех структурных подразделений, такую как: поддержание эффективности производственных процессов, поддержка развития технологий и качества выпускаемой продукции с учетом технического обслуживания оборудования.

Для того чтобы промышленные предприятия были успешными на рынке, каждое подразделение должно работать должным образом для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей, тем самым

признавая, что каждый человек и каждая деятельность влияют друг на друга. Это означает, что фокусировка на краткосрочных и долгосрочных целях повышает ценность бизнес-процессов.

Совершенствование производственной стратегии зависит от значений конкурентных приоритетов: передовых производственных технологий, интегрированных информационных систем, инновационных производственных систем. Конкурентные приоритеты рассчитываются исходя из нормативов по развитию отраслей и видов экономической деятельности.

Промышленные предприятия, в частности АО «Кузнецкие ферросплавы», инвестируют в статистический контроль все производственные процессы. Эти корреляции предполагают, что промышленные предприятия активно инвестируют в производственную стратегию как в инструмент повышения конкурентоспособности.

Промышленные предприятия уделяют особое внимание реализации конкурентных приоритетов, которые все время корректируются посредством причинно-следственных связей.

Корректировка финансовых мероприятий и производственной эффективности, а также стратегических целей на максимальное соответствие заявленному качеству дает хорошие результаты по выявлению всех отклонений, возникающих в производстве по реализации конкурентных приоритетов.

3. После реализации планов действий просматриваются тенденции результатов и уровень достижения целей, которые контролируются через контрольные точки руководителями подразделений и средним менеджментом ежемесячно. Если существует какое-либо несоответствие между целью и фактической ситуацией, метод работы анализируется на наличие факторов, которые должны быть исправлены.

Проблемы, оказывающие влияние на процесс развертывания политики, увязаны с периодическим мониторингом результатов с контролем по контрольным точкам этих подразделений.

Выявление проблем, которые оказывают влияние на процесс развертывания политики, осуществляются руководителями 3 уровня (высокий менеджмент), а сами проблемы выявляют специалисты 2 уровня (средний менеджмент) посредством проводимого мониторинга результатов с проведением контроля по контрольным точкам, прописанным в графике выполнения работ.

При этом важно осознавать, что основная цель состоит в том, чтобы обеспечить эффект крайнего срока и соблюдение ежегодного графика.

Практика реализации максимального качества соответствия приводит к сокращению времени, что позволяет улучшить выполнение мероприятий и, соответственно, быстрее реагировать на рыночные требования. Это помогает в большей степени синхронизировать всю цепочку поставок, а также гарантирует соблюдение выполнения процессов и удовлетворение клиентов.

Основная цель контроля по контрольным точкам деятельности – в разработке мероприятий по улучшению результатов производственного процесса, который требуется проверять, используя все ресурсы промышленных предприятий, для достижения качества мирового класса при разумных затратах.

### **ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

#### **3.1. Разработка этапов составления планов по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий**

Для того чтобы совершенствовать производственную стратегию промышленных предприятий, необходимо реализовывать такие методические подходы, с помощью которых можно обеспечивать выполнение поставленных задач через поставленные в стратегии:

- цель промышленного предприятия;
- принципы, которыми менеджеры руководствуются в своих действиях;
- видение того, куда движется промышленное предприятие;
- цели, которые движут промышленные предприятия к его видению;
- приоритеты, поставленные перед целями на данный период;
- план действий, в котором участвуют все.

Производственная стратегия должна приводить промышленное предприятие в соответствие с тем, чтобы цели были достигнуты.

Для этого представим методический подход, который раскрывает не только цель, а именно целевые элементы действий, ценности и ожидаемые результаты, а не средства (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Методический подход, раскрывающий не только цель, но и ожидаемые результаты

| Целевые элементы производственной стратегии | Целевые ценности и ожидаемые результаты                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Установка                                   | Промышленные предприятия ставят перед собой несколько определяющих задач, которые в данный период имеют жизненно важное значение для достижения результата                                                                                        |
| Реализация                                  | Промышленные предприятия реализовывают результаты в соответствии с иерархией предприятия, рассматривая при этом как вертикальную, так и горизонтальную иерархию                                                                                   |
| Мониторинг                                  | Промышленные предприятия постоянно контролируют по контрольным точкам все подразделения по выполнению производственной стратегии, чтобы инициировать корректирующие действия по мере необходимости задействованных показателей                    |
| Диагностика                                 | Диагностика на промышленных предприятиях проводится ежеквартально, каждые полгода и ежегодно. Диагноз (вывод) определяет правильность выбора жизненно важных задач для улучшения планирования, тем самым совершенствуя производственную стратегию |

Для того чтобы производственная стратегия промышленных предприятий была эффективной, необходимо, чтобы ее совершенствование проходило через четыре этапа с выходом на среднесрочный план, долгосрочное видение и план с учетом изменений, происходящих в окружающей среде на данный период времени, с проведением всех корректировок, причем это может происходить не один раз (рис. 3.1).

Обоснованы этапы, влияющие на создание среднесрочного плана и долгосрочного плана, который представляется с учетом видения промышленного предприятия. Все этапы развития, в том числе среднесрочный и долгосрочный планы, корректируются, когда происходят изменения в окружающей среде. Все корректировки, происходящие на этапах составления планов с доведением показателей, ведущих

к намеченному результату, совершенствуют производственную стратегию промышленного предприятия.



Рис. 3.1. Этапы составления планов по совершенствованию производственной стратегии, дающих возможность совершенствовать производственную стратегию

Далее принятые решения по совершенствованию производственной стратегии необходимо доводить до всех уровней менеджмента и продолжать улучшать посредством:

- широковещательного подхода – когда генеральный директор промышленного предприятия с группой менеджеров-разработчиков на общем собрании разъясняют и дают возможность задать вопросы выступающему. Реакция работников заставляет руководителя чувствовать настроение коллектива. Групповые встречи поощряют работников высказывать свое мнение, но при этом их установка далеко не дает полезной обратной связи. В этом случае руководитель не понимает, что ему делать, чего от него хотят, и тогда происходит передача подхода – в качестве альтернативы вещанию генерального директора слово передается менеджеру 2 уровня (среднего), и тот подробно объясняет проработанный им (или группой) план, то, как будет реализовываться совершенная производственная стратегия и каков будет результат [39; 56; 58; 66; 85; 86].

Слабость широковещательного подхода – в отсутствии обратной связи. Случается, что генеральный директор никогда не узнает, что пошло не так, а просто выдаст другую установку, например:

- усовершенствованный подход к стратегическому решению по производственной стратегии промышленного предприятия заключается в том, что на каждом уровне руководитель и подчиненный встречаются для обсуждения политического заявления:

- ✓ менеджер готовит толкование по реализации совершенной производственной стратегии промышленного предприятия, так как он должен понимать, что если есть различия в интерпретации 1 и 2 уровней, то их можно обсудить и выявить причины этих различий;

- ✓ даже несмотря на одинаковое толкование по совершенствованию производственной стратегии, оно должно пониматься на каждом уровне, который не только занимается разъяснением политики, но и предоставляет информацию, помогающую



каждому менеджеру 2 и 3 уровней (среднего и высокого) совершенствоваться (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Информация для совершенствования менеджеров каждого уровня менеджмента по реализации производственной стратегии промышленного предприятия

| Уровни менеджмента  | Информация для совершенствования менеджеров                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I уровень (низкий)  | Выявление различных подходов, которые предлагаются различными практиками других предприятий по реализации производственных компетенций достижения организационных целей и задач                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2 уровень (средний) | Проведение обследования промышленных предприятий с использованием стратегически разработанной дорожной карты для понимания и оценки преобладающих ситуаций, связанных с изменениями во внешней среде. Эти подходы направлены на обоснование необходимости усиления синергетического эффекта от вклада в повышение эффективности бизнеса. Для эффективного проведения разрабатывается анкета, в которой менеджеры отражают положительные и отрицательные результаты.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3 уровень (высокий) | Сбор и анализ данных по реализации усовершенствованной производственной стратегии промышленного предприятия, а также синергетическое внедрение в течение значительного периода времени с учетом полученных улучшений организационной эффективности. Задачи этого анализа включают в себя текущее состояние, а также анализ тех преимуществ, которые достигнуты за счет синергетического эффекта, и осуществление его на промышленном предприятии, где составляется дорожная карта с последующими выводами, а также оцениваются стратегические подходы, направленные на повышение производительности производства. Этот уровень включает тщательное планирование для успешного управления инициативами и имеет решающее значение для успеха их реализации |

Многие менеджеры считают, что улучшенные процессы слишком сложны, и думают, что простая проблема коммуникации стала чересчур сложной. Для проведения обоих улучшенных процессов требуется больше времени на подготовку.

Однако время, которое руководители тратят на объяснение корректировок, намного превышает количество времени, необходимое для того, чтобы сделать это правильно с первого раза.

Но, чтобы подойти к этому, необходимо проследить, как эволюционно шло развитие различных подходов.

- Все эти корректировки, происходящие на этапах составления планов по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий, ведущих к намеченному результату, совершенствуют производственную стратегию промышленного предприятия, а уровни менеджмента подводят к тому, что перспективы представляют различные точки зрения на производительность производства промышленного предприятия, где сбалансированная система показателей рассматривает промышленные предприятия со следующих основных позиций:

- перспективы развития с ограниченными финансами;
- видение перспектив клиентами;
- обоснование перспективных бизнес-процессов;
- кадровые перспективы, включая обучение (переподготовку).

Перспективы влекут за собой ключевые вопросы (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Перспективы производительности производства, влекущие ключевые вопросы

| Перспективы              | Ключевые вопросы                                                                                                        |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые               | Как добиться максимальных финансовых успехов обеим сторонам?                                                            |
| Обслуживание клиента     | Как обслужить клиента так, чтобы у него не возникало разочарования?                                                     |
| Производственный процесс | Постоянно совершенствовать производственный процесс, внедряя инновационные технологии и повышая квалификацию работников |
| Обучение работников      | Обучение персонала работе на современном оборудовании с использованием шефства-наставничества                           |

Все перечисленные перспективы, обеспечивающие производительность производства, являются важнейшими показателями сбалансированной системы. Они отражаются в таких показателях, как:

- рентабельность продаж;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность активов;
- валовая прибыль;
- рост выручки;
- оплата труда работников;
- себестоимость продаж.

Эти показатели являются основными индикаторами, которые демонстрируют, успешно или неудачно идет процесс совершенствования производственной стратегии промышленного предприятия (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Показатели, обеспечивающие производительность производства по АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг. (приложение 1)

| Наименование показателя                                          | Ед. изм.  | Год        |            |            |            |            |                                |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------------------|
|                                                                  |           | 2020       | 2019       | 2018       | 2017       | 2016       | % роста (спада) 2020 к 2016 г. |
| Рентабельность продаж (прибыль от продаж в каждом рубле выручки) | %         | 22,0       | 23,1       | 38,2       | 21,2       | 24,1       | 0,92                           |
| Рентабельность собственного капитала                             | %         | 62,0       | 46,0       | 81,0       | 20,0       | 4,0        | 15,5                           |
| Валовая прибыль (убыток)                                         | тыс. руб. | 6 404 484  | 6 914 368  | 11 918 092 | 5 296 308  | 5 965 299  | 7,4                            |
| Рост выручки                                                     | %         | 20,0       | 29,2       | 50,5       | 2,2        | 1,0        | 20,0                           |
| Оплата труда работников                                          | тыс. руб. | 2 836 362  | 2 696 164  | 2 443 220  | 2 405 245  | 2 340 472  | 17,9                           |
| Себестоимость продаж                                             | тыс. руб. | 16 108 627 | 17 329 987 | 16 307 273 | 13 873 269 | 12 786 909 | 25,9                           |

✓ Финансовая перспектива – это способность промышленных предприятий проводить финансовые мероприятия, которые могут обеспечить рентабельную деятельность. Нет необходимости подчеркивать важность своевременного сбора и анализа финансовых данных, поскольку каждое промышленное предприятие делает это, будь то в рамках программы развития или нет.

✓ Потребительская перспектива, как следует из названия, фокусируется на удовлетворенности клиентов. Чтобы клиенты остались довольны, не разочаровались, необходимо сохранять их лояльность к выбранному промышленному предприятию. Неспособность удовлетворить клиентов побуждает их искать других поставщиков, которые смогут доставить то, что они хотят. Однако удовлетворенность клиентов не всегда легко измерить, поэтому может потребоваться изобретательность для создания соответствующих показателей и системы сбора данных, которые будут отражать истинное настроение клиента.

Это определяет ценностное предложение для целевых клиентов. Ценностное предложение обеспечивает контекст для создания ценности нематериальными активами. Последовательное согласование действий и возможностей с ценностным предложением клиента является основой реализации производственной стратегии промышленного предприятия [118; 126; 147]. В таблице 3.5 приведены некоторые перспективы клиентов.

Таблица 3.5 – Примеры перспектив клиентов АО «Кузнецкие ферросплавы»

| Объективные                       | Конкретные показатели             |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Новые продукты                    | Процент продаж от новых продуктов |
| Отзывчивое снабжение              | Своевременная доставка            |
| Быть предпочтительным поставщиком | Доля ключевых счетов              |
| Партнерские отношения с клиентами | Количество совместных усилий      |

Знание и умелое использование перспектив клиентов дают ощутимые результаты производственной стратегии промышленного предприятия.

Это позволяет выявить несколько важнейших процессов, которые, как ожидается, окажут наибольшее влияние на производственную стратегию. Например, одно предприятие может увеличить свои внутренние инвестиции в научно-исследовательские опытно-конструкторские разработки и реинжиниринг своих процессов разработки продукции, чтобы разрабатывать высокоэффективные, инновационные продукты для своих клиентов. Другое предприятие, пытаясь сделать то же самое ценное предложение, может выбрать разработку новых продуктов через партнерские отношения с совместным предприятием. В итоге два предприятия, используя разные процессы (учитывая свои особенности), могут подойти к одному результату.

Перспектива развития внутренних бизнес-процессов АО «Кузнецкие ферросплавы» реализуется в первую очередь. При этом каждый менеджер предприятия должен иметь свой собственный набор показателей, определяющих, соответствует ли его область ответственности ожиданиям, установленным общей сбалансированной системой показателей АО «Кузнецкие ферросплавы». Эти бизнес-показатели измеряют различные аспекты (эффективность, скорость, качество и т. д.) того, насколько хорошо продукты и услуги промышленных предприятий производятся, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов, при этом они должны быть изучены работниками, которые очень хорошо знают внутренние процессы. В таблице 3.6 приведены примеры перспектив бизнес-процессов АО «Кузнецкие ферросплавы».

Таблица 3.6 – Примеры перспектив бизнес-процессов АО «Кузнецкие ферросплавы»

| Цель                                                                                           | Конкретные показатели                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Совершенство производства продукции                                                            | Время цикла, выход готовой продукции                                    |
| Повышение производительности проектирования                                                    | Инженерная эффективность по совершенствованию технологических процессов |
| Сокращение задержек запуска продукта. Профессиональное обслуживание вспомогательного персонала | Фактическая дата запуска по сравнению с планом                          |

Перспектива профессионального обучения включает в себя:

- профессиональное обучение персонала;
- культивирование корпоративной культуры;
- организационное развитие, включая воспитание корпоративных экспертов, развитие шефства-наставничества;
- создание быстрой и эффективной инфраструктуры передачи знаний;
- открытие линий связи между персоналом.

Эта перспектива поддерживает работников и является основным ресурсом и самым ценным активом промышленного предприятия, поэтому показатели, определенные для этой перспективы, должны измерять различные аспекты улучшения, роста и удовлетворения работников.

*Таким образом, для того, чтобы производственная стратегия промышленных предприятий была эффективной, необходимо, чтобы ее совершенствование проходило через четыре этапа с выходом на среднесрочный план, долгосрочное видение и план с учетом изменений, происходящих в окружающей среде на данный период времени, с проведением всех корректировок, причем это может происходить не один раз.*

*Все корректировки, происходящие на этапах составления планов по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий, ведущих к намеченному результату, совершенствуют производственную стратегию промышленного предприятия, а уровни менеджмента подводят к тому, что перспективы представляют различные точки зрения на производительность производства промышленного предприятия, где сбалансированная система показателей рассматривает промышленные предприятия с основных позиций, таких как перспективы развития с ограниченными финансами, видение перспектив клиентами, обоснование перспективных бизнес-процессов, кадровые перспективы, включая обучение (переподготовку).*

*Все перечисленные перспективы, обеспечивающие производительность производства, являются важнейшими показателями сбалансированной системы. Они отражаются в таких показателях, как рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, валовая прибыль, рост выручки, оплата труда работников, себестоимость продаж.*

*Эти показатели являются основными индикаторами, которые демонстрируют, успешно или неудачно идет процесс совершенствования производственной стратегии промышленного предприятия.*

*Последовательное согласование действий и возможностей с ценностным предложением клиента является основой реализации производственной стратегии промышленного предприятия.*

*Так, перспектива развития внутренних бизнес-процессов АО «Кузнецкие ферросплавы» реализуется в первую очередь. При этом каждый менеджер на предприятии должен иметь свой собственный набор показателей, определяющих, соответствует ли его область ответственности ожиданиям, установленным общей сбалансированной системой показателей АО «Кузнецкие ферросплавы». Эти бизнес-показатели измеряют различные аспекты (эффективность, скорость,*

*качество и т. д.) того, насколько хорошо продукты и услуги промышленных предприятий производятся, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов, при этом они должны быть изучены работниками, которые очень хорошо знают внутренние процессы.*

### **3.2. Экономический выбор инструментов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий**

Сбалансированная система показателей эффективна только в том случае, если ее четко понимают на промышленных предприятиях. Она должна разрабатываться на уровне руководителей промышленных предприятий и доводиться до каждого менеджера. Без эффективной коммуникации на промышленных предприятиях сбалансированная система показателей не будет стимулировать длительные изменения и повышение эффективности.

Самая большая ошибка, совершаемая промышленными предприятиями, – это думать, что сбалансированная система показателей – просто меры. Довольно часто на промышленных предприятиях разрабатывают список финансовых и нефинансовых показателей и полагают, что у них есть система показателей, а это далеко не так.

Для достижения успеха необходимо предоставить ресурсы и финансировать инициативы. Работники, скорее всего, будут нуждаться в новых информационных инструментах, которые помогут им понять движущие силы мер, за которые они несут ответственность, так как они сами рассматривают и принимают эти меры. Инструменты должны включать:

- систему анализа;
- показатели раннего предупреждения;
- отчеты об исключениях того или иного показателя;
- сотрудничество подразделений промышленных предприятий.



Сопоставление целей сбалансированной системы показателей с текущими и планируемыми инициативами становится важным способом сосредоточения и выравнивания всех структурных подразделений промышленного предприятия, при этом используются такие инструменты, как:

- индекс производственной компетенции;
- индекс деловой активности.

Индекс производственной компетентности и индекс деловой активности рассчитываются на основе мониторинга промышленных производств предприятия. Показатели эффективности используются для расчета индекса производственной компетентности и индекса деловой активности. Конкурентные приоритеты, передовые производственные технологии, интегрированные информационные системы и инновационные производственные процессы являются показателями эффективности производственной компетентности. Показатели эффективности деловой активности включают рентабельность инвестиций, годовой объем продаж, общую добавленную стоимость, долю рынка и прибыль на акцию. Учитывая, что АО «Кузнецкие ферросплавы» объединило все три производства, такие как черная металлургия, химическое и машиностроительное, индекс производительности производства считается единым (рис. 3.2).

Производственная компетентность – это мера сочетания сильных и слабых сторон промышленного предприятия в определенных стратегических производственных вопросах. Подход, применяемый для моделирования вычислений индекса производственной компетентности, проводится в соответствии со значениями стратегического вопроса, так называемого ранга.

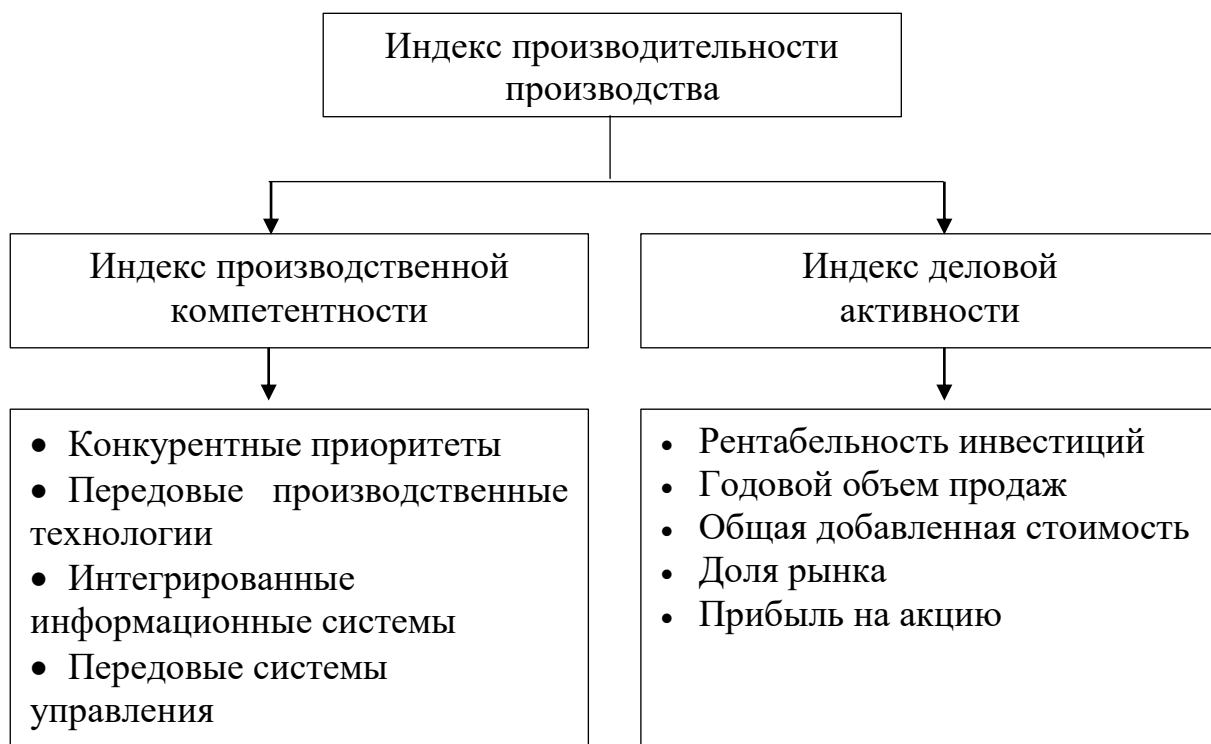


Рис. 3.2. Показатели эффективности для индекса производственной компетентности и индекса деловой активности

Индекс производственной компетентности рассчитывается по рангам (значение стратегического вопроса) с учетом следующих показателей (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Средний индекс производственной компетенции

| Ранг | Наименование показателя                |
|------|----------------------------------------|
| 1    | Качество выпускаемой продукции         |
| 2    | Стоимость одного изделия               |
| 3    | Поставка проданной продукции           |
| 4    | Гибкость производственных процессов    |
| 5    | Интегрированные информационные системы |
| 6    | Передовые системы управления           |
| 7    | Передовые производственные технологии  |

Структура для производства компетенции расширяется на вычисление индекса производственной компетентности.

Для расчета индекса производственной компетентности необходимо учитывать следующее:

- это систематически разрабатываемый показатель производственной компетентности;
- он основан на сильных и слабых сторонах промышленного предприятия;
- он помогает в решении ключевых стратегических производственных вопросов;
- проблемы высокого ранга оказывают большее влияние на производственную компетентность, в то время как проблемы с более низким рангом оказывают очень слабое влияние;
- логарифмическое уравнение (см. уравнение, приведенное ниже) имеет интуитивный смысл, где производственная стратегия промышленного предприятия требует сил более чем в одной области, поэтому необходимо применять различные меры для моделирования (рис. 3.3).

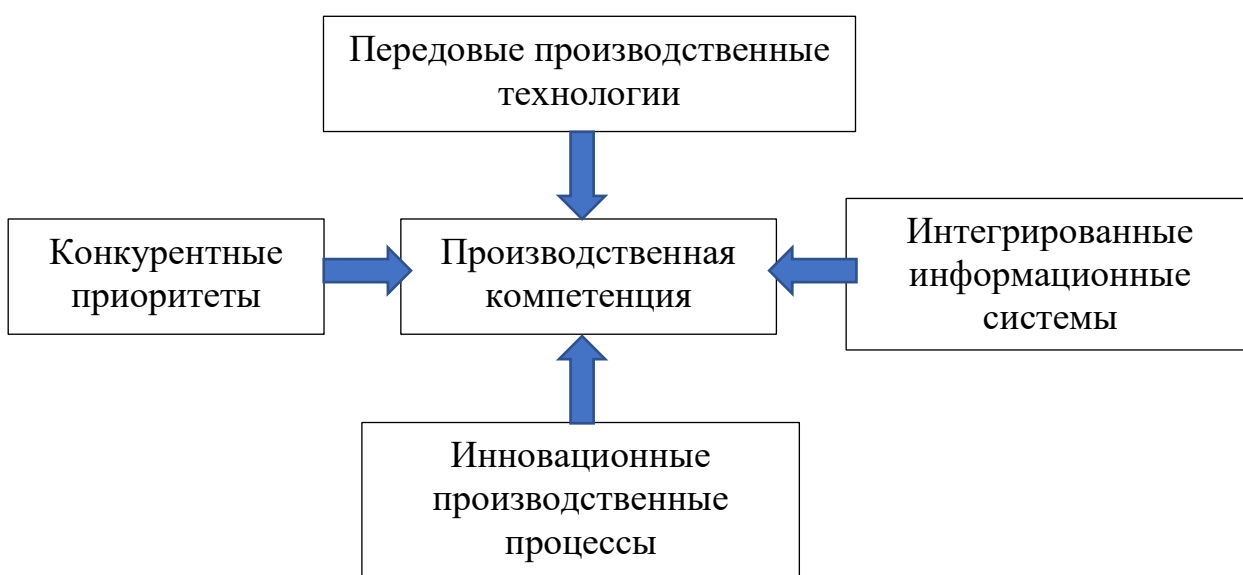


Рис. 3.3. Различные меры для моделирования индекса производственной компетентности

Проведем расчет индекса производственной компетентности по АО «Кузнецкие ферросплавы».

Расчет Log (k) проведен следующим образом: 100 : кол-во рангов

$$\text{Log}7 = 100/7 = 14,3 \text{ и далее}$$

$$\text{Log}1 = 100 - 14,3 = 0,86$$

$$\text{Log}2 = 100 - 28,6 = 0,71$$

$$\text{Log}3 = 100 - 42,9 = 0,57$$

$$\text{Log}4 = 100 - 57,2 = 0,43$$

$$\text{Log}5 = 100 - 71,5 = 0,29$$

$$\text{Log}6 = 100 - 85,8 = 0,14$$

$$\text{Log}7 = 0$$

Индекс производственной компетентности задается как:

$$C_j = \sum \{Q_i \text{ Log } K\},$$

где:

$C_j$  – индекс производственной компетентности для промышленных предприятий  $j$ ;

$i$  – стратегический производственный вопрос;

Таблица 3.8 – Расчет индекса производственной компетентности

|                   |      |      |      |      |      |      |   |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|---|
| Ранг (R)          | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7 |
| K – обратный ранг | 7    | 6    | 5    | 4    | 3    | 2    | 1 |
| Log (K)           | 0,86 | 0,71 | 0,57 | 0,43 | 0,29 | 0,14 | 0 |

$R$  – ранг стратегической производственной проблемы;

$K_i$  – обратный ранг (если  $R = 1$ ,  $K = 7$ , когда  $i = 7$ , если  $R = 2$ ,  $K = 6$ );

$Q_i$  – вес, присвоенный конкретному стратегическому производственному вопросу (табл. 3.8).

Для расчета индекса производственной компетентности определены семь стратегических производственных задач, которые включают четыре конкурентных приоритета:

- качество выпускаемой продукции;

- стоимость одного изделия;
- поставку проданной продукции;
- гибкость производственных процессов.

И мероприятия по совершенствованию:

- интегрированные информационные системы;
- передовые производственные технологии;
- инновационные производственные процессы;

Для расчета показателя производственной компетентности используется метод линейной аппроксимации.

Самые высокие и самые низкие средние значения отображаются для вышеперечисленных семи стратегических производственных вопросов для промышленного предприятия, имеющего значение от 0 до 100%.

Критерий веса ( $Q_i$ ) присваивается конкретному стратегическому производственному вопросу следующим образом:

$Q_i = +1$  (сила), в случае, если количество процентов  $> 60$ ;

$Q_i = 0$  (нейтрально), если количество процентов от 40 до 60;

$Q_i = -1$  (слабость), если количество процентов  $< 40$ .

Промышленное предприятие проводит расчет производственной компетентности, это мы сделали по АО «Кузнецкие ферросплавы», используя следующую формулу:

$$C_j = \sum \{Q_i \text{ Log } K_i\} =$$

$$= (1 \times 0,71 + 1 \times 0,86 + 1 \times 0,43 + 1 \times 0,57 + 1 \times 0,14 + 1 \times 0,29 - 1 \times 0) = 3,0$$

Полученный индекс производственной компетентности (3,0) по 5-бальной шкале Лайкерта означает, что эффективность АО «Кузнецкие ферросплавы» выше среднего.

Аналогично значение индекса производственной компетентности можно рассчитать для других промышленных предприятий.

Показатели эффективности промышленных предприятий включают организационную культуру, которая указана степенью согласия

по четырем признакам организационной культуры (OK1 – OK4) по пятибалльной шкале Лайкерта:

- 1 – полностью не согласен;
- 5 – полностью согласен.

В целом российские промышленные предприятия уделяют больше внимания доминированию производства. Наименьшее значение имеет маркетинг, который доминирует над производством, и это отражает, что российские промышленные предприятия придают меньшее значение маркетингу. Тем не менее организационная культура промышленных предприятий указывает на внутреннюю согласованность между элементами.

В диссертационной работе мы проводим расчет производственной компетентности, которая задает тон эффективности бизнеса российским промышленным предприятиям с учетом:

- конкурентных приоритетов;
- передовых производственных технологий;
- интегрированных информационных систем;
- инновационных производственных процессов [75; 90; 111].

Все они используются в качестве четырех показателей для производственных компетенций.

Годовой объем продаж (по состоянию на затребованное число) включает расчеты:

- по прибыли (убытку) от продаж;
- чистой прибыли;
- рентабельности инвестиций;
- коэффициента текущей ликвидности.

Эти показатели являются показателями эффективности бизнеса. Индекс производственной компетентности и индекс деловой эффективности рассчитываются с их учетом. Все эти показатели заносятся в отчеты, обеспечивающие точное представление о достигнутых

результатах. Отчеты способствуют эффективному информированию о состоянии производственной стратегии промышленного предприятия и являются мощным средством регулярной оценки эффективности (табл. 3.9).

Таблица 3.9 – Выполнение показателей эффективности бизнеса АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг. (приложение 1)

| Наименование показателя                              | Ед. изм.  | Год        |            |            |            |            |  | % роста (спада) 2020 к 2019 г. |
|------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|--|--------------------------------|
|                                                      |           | 2020       | 2019       | 2018       | 2017       | 2016       |  |                                |
| Годовой объем продаж                                 | тыс. руб. | 22 930 927 | 19 730 502 | 24 982 046 | 20 834 150 | 17 026 953 |  | 134,6                          |
| Прибыль (убыток)                                     | тыс. руб. | 4 962 482  | 5 598 739  | 10 775 705 | 4 066 758  | 4 526 082  |  | 109,6                          |
| Чистая прибыль (убыток)                              | тыс. руб. | 4 111 702  | 3 718 145  | 7 836 651  | 1 573 562  | 2 809 241  |  | 146,3                          |
| Рентабельность инвестиций                            | %         | 18,4       | 19,1       | 31,5       | 6          | 1,1        |  | 16,5                           |
| Коэффициент текущей ликвидности (норма 1,5–2 и выше) |           | 6,1        | 5,4        | 1,8        | 4,6        | 2,0        |  | 3,1                            |

Обязательные отчеты включают в себя:

- картирование производственной стратегии;
- матрицу производственной стратегии;
- стратегические темы (мероприятия).

Картирование производственной стратегии в АО «Кузнецкие ферросплавы» является важным способом оценки и визуальной экспликации перспектив, целей и мер, а также причинно-следственных связей между ними. Организация целей в каждой определенной перспективе и картирование стратегических взаимосвязей между всеми подразделениями служат способом оценки целей, чтобы убедиться, что они являются последовательными и всеобъемлющими.

Стратегическая карта – это визуальный способ донести до различных промышленных предприятий информацию о том, как подразделения этих предприятий взаимодействуют между собой, что облегчает каскадирование сбалансированной системы показателей, поскольку она может быть создана на разных уровнях менеджмента (от 1 до 3) этого предприятия, и карта каждого уровня может быть просмотрена для согласования с общей стратегической картой.

Диаграмма, которая строится в соответствии с развитием промышленного предприятия, полностью фиксируется в стратегической карте, и уже все полученные показатели по факту распределяются по подразделениям этого предприятия, таких как:

- финансово-экономические;
- маркетинговые;
- бизнес-процессные;
- профессионального обучения и роста (экономического и профессионального).

Стратегическая карта обеспечивает нормативный контрольный список всех компонентов производственной стратегии и их взаимосвязей. Вся информация содержится в стратегической карте на одной странице, и это обеспечивает относительно легкую стратегическую коммуникацию.

Финансовая перспектива рассматривает создание долгосрочной акционерной стоимости и строится на основе:

- стратегии управления производительности производства;
  - улучшения структуры затрат и использования активов;
  - производственной стратегии, которая включает в себя стратегию роста и стратегию продаж, способствующих росту объемов производства и услуг, а также проведению инновационных производственных процессов, что в обязательном порядке влечет за собой изменения:
- в условной политике;
  - улучшении качества выпускаемой продукции;



- разнообразии выпускаемой продукции;
- расширении сервисных услуг;
- тесном деловом взаимодействии с партнерами;
- сервисном брендинге.

Работая с клиентами (особенно с постоянными), промышленные предприятия должны нарабатывать и реализовывать разнообразие сервисных услуг, расширять ассортимент выпускаемой продукции, иметь мощную информационную базу, которая должна постоянно обновляться, и работать одной командой, включающей не только работников промышленного предприятия, но и клиентов.

При этом постоянно должны отслеживаться причинно-следственные связи, которые описываются нами в параграфе 2.2 и показываются посредством соединений стрелками.

После рассмотрения принципов построения стратегических карт возникает возможность посредством картирования помочь описать производственную стратегию и зафиксировать показатели эффективности, которые используются для расчета индекса производственной компетентности и индекса деловой активности. Эти показатели влияют на процесс выравнивания подразделений и производств, который можно назвать общей стратегией (рис. 3.4).

Основные составляющие стратегической карты основаны на взаимодействии всех подразделений, которые обосновывают все результаты в производстве, ориентированные на производственную стратегию, предполагающую значительные изменения в культуре. Организационные изменения – это эволюционный процесс. Последовательное исполнительное руководство, вовлеченность, активное спонсорство и поддержка имеют решающее значение для поддержания импульса в решении проблем, с которыми неизбежно сталкиваются промышленные предприятия [61; 83; 84; 90].

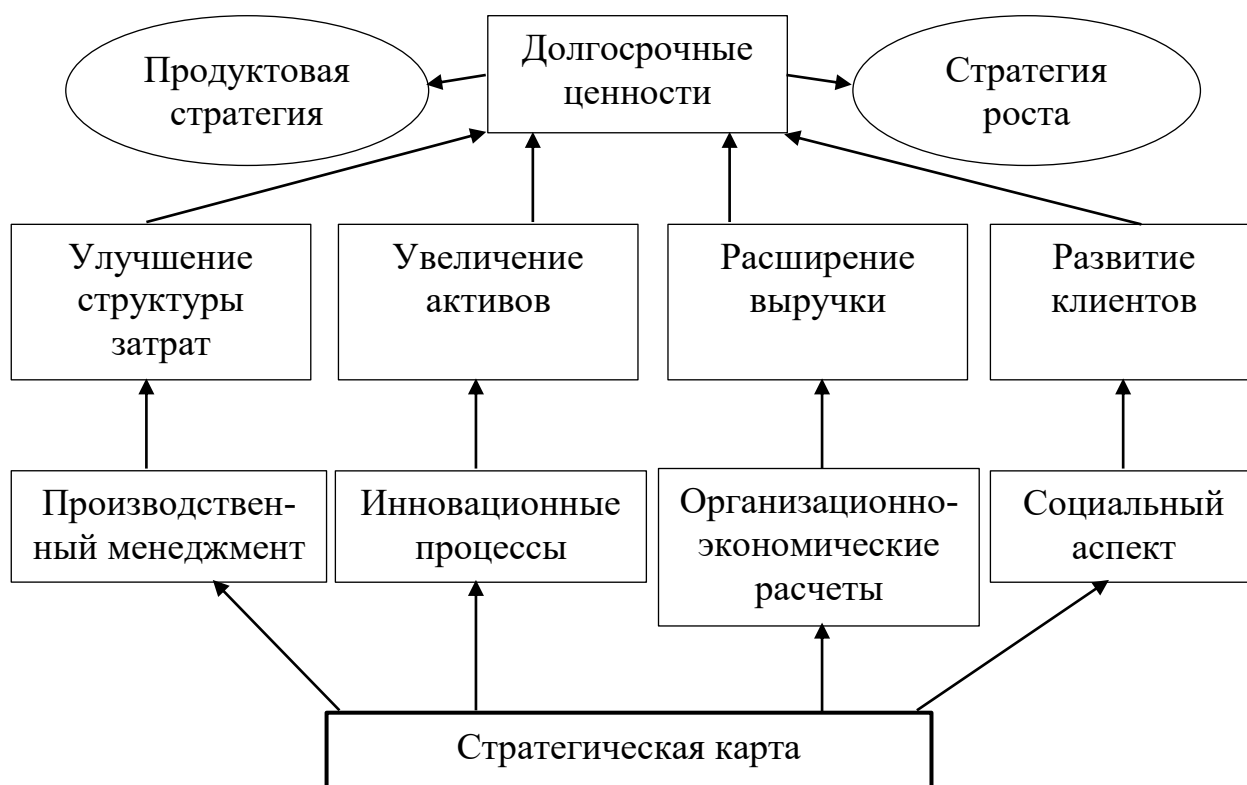


Рис. 3.4. Основные составляющие стратегической карты

Исполнительная команда должна быть в согласии не только между собой, но и во взглядах на развитие промышленного предприятия.

- Исполнительная группа принимает участие в проектных сессиях, на которых устанавливаются основные задачи, видение и стратегические темы.

- мнение команды может легко передать вопросы руководителям для их разрешения.

- Руководители продолжают выражать свою поддержку и участие в инициативе реализации сбалансированной системы показателей. Циклы обратной связи необходимы для постоянного сосредоточения внимания на производственной стратегии и мерах по ее переоценке. Для поддержки оценки производственной стратегии промышленные предприятия должны использовать инструменты отчетности и анализа, позволяющие анализировать факторы, влияющие на принимаемые меры.

В стратегической карте просматриваются созданные ценные предложения, рождающиеся в подразделениях при интеграции друг с другом в одном графическом представлении, где сразу возникает возможность посредством стратегии картирования существенно помочь в повышении конкурентоспособности промышленного предприятия, общаясь с руководителями.

*Таким образом, для достижения успеха необходимо предоставить ресурсы и финансировать инициативы. Работники, скорее всего, будут нуждаться в новых информационных инструментах, которые помогут им понять движущие силы мер, за которые они несут ответственность, так как они сами рассматривают и принимают эти меры. Инструменты должны включать систему анализа, показатели раннего предупреждения, отчеты об исключениях того или иного показателя, сотрудничество подразделений промышленных предприятий.*

*Сопоставление целей сбалансированной системы показателей с текущими и планируемыми инициативами становится важным способом сосредоточения и выравнивания всех структурных подразделений промышленного предприятия, оказывают большое влияние такие инструменты, как индекс производственной компетенции, индекс деловой активности.*

*Индекс производственной компетентности и индекс деловой активности рассчитываются на основе мониторинга промышленных производств предприятия. Показатели эффективности используются для расчета индекса производственной компетентности и индекса деловой активности. Конкурентные приоритеты, передовые производственные технологии, интегрированные информационные системы и инновационные производственные процессы являются показателями эффективности производственной компетентности. Показатели эффективности деловой активности включают рентабельность*

*инвестиций, годовой объем продаж, общую добавленную стоимость, долю рынка и прибыль на акцию.*

*Индекс производственной компетентности рассчитывается по рангам (значение стратегического вопроса) с учетом показателей.*

*Структура для производства компетенции расширяется на вычисление индекса производственной компетентности.*

*Для расчета индекса производственной компетентности необходимо учитывать следующее: это систематически разрабатываемый показатель производственной компетентности; он основан на сильных и слабых сторонах промышленного предприятия; он помогает в решении ключевых стратегических производственных вопросов; проблемы высокого ранга оказывают большее влияние на производственную компетентность, в то время как проблемы с более низким рангом оказывают очень слабое влияние; логарифмическое уравнение имеет интуитивный смысл; производственная стратегия промышленного предприятия требует сил более чем в одной области, поэтому необходимо применять различные меры для моделирования.*

*Производственная компетентность задает тон эффективности бизнеса российским промышленным предприятиям с учетом: конкурентных приоритетов; передовых производственных технологий; интегрированных информационных систем; инновационных производственных процессов.*

*Все они используются в качестве четырех показателей для производственных компетенций.*

*Годовой объем продаж (по состоянию на затребованное число) включает расчеты по прибыли (убытку) от продаж, чистой прибыли, рентабельности инвестиций, коэффициенту текущей ликвидности.*

*Эти показатели являются показателями эффективности бизнеса. Индекс производственной компетентности и индекс деловой эффективности рассчитываются с их учетом. Все показатели заносятся*

*в отчеты, обеспечивающие точное представление о достигнутых результатах. Отчеты способствуют эффективному информированию о состоянии производственной промышленного предприятия и являются мощным средством регулярной оценки эффективности.*

*Обязательные отчеты включают в себя картирование производственной стратегии, матрицу производственной стратегии, стратегические темы (мероприятия).*

*Картирование производственной стратегии в АО «Кузнецкие ферросплавы» является важным способом оценки и визуальной экспликации перспектив, целей и мер, а также причинно-следственных связей между ними. Организация целей в каждой определенной перспективе и картирование стратегических взаимосвязей между всеми подразделениями служат способом оценки целей, чтобы убедиться, что они являются последовательными и всеобъемлющими.*

*В стратегической карте просматриваются созданные ценные предложения, рождающиеся в подразделениях при интеграции друг с другом в одном графическом представлении, где сразу возникает возможность посредством стратегии картирования существенно помочь в повышении конкурентоспособности промышленного предприятия.*

### **3.3. Прикладные аспекты продвижения современного инструментария эффективной деятельности промышленных предприятий**

Для решения задач, поставленных современной конкурентной средой, промышленные предприятия должны постоянно внедрять инициативу по повышению производительности производства во все аспекты своих процессов в целях повышения своей конкурентоспособности. Для достижения эффективной деятельности промышленных предприятий необходимо рассматривать этот

стратегический вопрос в производственных подразделениях для того, чтобы он был признан неотъемлемой частью производственной стратегии. Производственная стратегия включает в себя проведение мероприятий, связанных с максимизацией эффективности оборудования, непрерывным совершенствованием действий, предпринимаемых для повышения качества выпускаемой продукции, повышения безопасности и снижения затрат.

Начиная с 2017 г. АО «Кузнецкие ферросплавы» активизировало работу в части замены старого оборудования современным, оснащенным электроникой. При установке современного оборудования возникли вопросы, которые требовали следующих решений:

- обучение основных и вспомогательных рабочих освоению этого оборудования. Программисты обучали рабочих и осваивали возможности оборудования сами;

- настройка и наладка, а также переналадка оборудования;

- техническое обслуживание оборудования, основанное на времени и включающее в себя периодический осмотр, обслуживание и очистку, а также замену деталей для предотвращения проблем. Техническое обслуживание оборудования представляет собой систему, в которой концепция предотвращения отказа оборудования дополнительно расширена, с тем чтобы можно было устранить его отказ (повышение надежности и повышение ремонтпригодности).

Техническое обслуживание оборудования представляет собой значительную составляющую эксплуатационных расходов обрабатывающей промышленности. Потенциальное влияние технического обслуживания на производительность производства является существенным. Так, в АО «Кузнецкие ферросплавы» техническое обслуживание оборудования отвечает за контроль:

- затрат рабочей силы;

- материалов;

- инструментов;
- накладных расходов.

В финансовом плане техническое обслуживание оборудования составляет от 20 до 40% добавленной стоимости продукта.

Профилактическая поддержка включает ремонтные работы, которые необходимо проводить после определенного периода.

Большая часть нового оборудования была установлена в производстве черной металлургии и химическом производстве. В машиностроительном производстве продолжается замена оборудования, начавшаяся в сентябре 2019 г.

Быстро меняющиеся потребности современного производства и постоянно растущая глобальная конкуренция подчеркивают необходимость пересмотра роли улучшенного управления техническим обслуживанием оборудования в повышении конкурентоспособности АО «Кузнецкие ферросплавы». В динамичной и очень сложной среде надежное производственное оборудование считается основным фактором, влияющим на производительность производства. Его значение значительно возросло, когда АО «Кузнецкие ферросплавы» стало внедрять передовые производственные технологии (табл. 3.10).

Таблица 3.10 – Общая стоимость активов АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг. (приложение 1)

| Показатели              | Ед. изм.  | 2020      | 2019      | 2018      | 2017      | 2016      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Основные средства       | тыс. руб. | 4 574 505 | 4 693 258 | 4 776 723 | 5 260 059 | 5 328 073 |
| Нематериальные активы   | тыс. руб. | 342 179   | 363 245   | 65        | 77        | 681       |
| Общая стоимость активов | тыс. руб. | 4 916 684 | 5 056 503 | 4 776 788 | 5 260 136 | 5 328 073 |

Основные средства представляют собой физические активы (земля, здания, сырье, оборудование и т. д.), которые учитываются в финансовых планах – их легче всего идентифицировать и оценить.

К нематериальным активам относятся, в частности, ноу-хау, фирменный знак и репутация предприятия. Эти элементы не могут быть учтены в балансовом отчете, хотя они вносят большой вклад, чем основные средства, в общую стоимость активов. Нематериальные ресурсы имеют особенно большое значение для реализации производственной стратегии в связи с важностью создания знаний и репутации. Из таблицы мы видим, что на протяжении 5 лет общая стоимость активов практически не меняется, то есть новое оборудование поступает в АО «Кузнецкие ферросплавы».

Техническое обслуживание оборудования дает положительный результат в виде производственных мощностей. В то время как производство производит продукт, техническое обслуживание оборудования производит производственные мощности. Поэтому техническое обслуживание оборудования влияет на производство, увеличивая производственные мощности и контролируя качество и количество выпускаемой продукции. Кроме того, оно включает в себя ряд методов, которые гарантируют, что каждая единица оборудования в производственном процессе всегда способна выполнить требуемую от нее задачу, поэтому оно получило широкое признание для улучшения производственных показателей за счет повышения эффективности производственных мощностей. Инициативы по техническому обслуживанию оборудования в производстве помогают оптимизировать производственные и другие бизнес-функции и получать устойчивую прибыль.

Исходя из этого, представим модель технического обслуживания оборудования и технологических процессов (рис. 3.5).





Рис. 3.5. Модель технического обслуживания оборудования и технологических процессов

Так, в АО «Кузнечские ферросплавы» с внедрением технического обслуживания оборудования стали на постоянной основе проводить обучение работников другим профессиям, повышать их квалификацию, совмещать профессии, и это заметно по улучшенным показателям, зависящим от квалификации и профессионализма работников (табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Показатели эффективности АО «Кузнечские ферросплавы», зависящие от квалификации профессионализма работников, за 2018–2020 гг.

| Наименование показателя                                                     | Ед. изм. | Год  |      |      |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|------------------------|
|                                                                             |          | 2020 | 2019 | 2018 | % роста 2020 к 2018 г. |
| 1                                                                           | 2        | 3    | 4    | 5    | 6                      |
| Простой оборудования (поломки) от баланса рабочего времени                  | %        | 6,7  | 9,8  | 11,0 | 139,1                  |
| Изготовление продукции с дефектами (от общего объема выпускаемой продукции) | %        | 4,2  | 6,3  | 7,0  | 137,2                  |
| Снижение отказов клиентов                                                   | %        | 0,3  | 0,5  | 1,0  | 333,0                  |

| 1                                            | 2 | 3     | 4     | 5    | 6     |
|----------------------------------------------|---|-------|-------|------|-------|
| Снижение средней цены на проданную продукцию | % | 15,0  | 12,0  | 10,0 | 150,0 |
| Выработка на 1 основного рабочего            | % | 125,0 | 121,0 | 117  | 106,8 |
| Загрузка оборудования                        | % | 98,0  | 91,0  | 89,0 | 110,1 |

В настоящее время АО «Кузнецкие ферросплавы» особенно отслеживает, как меняются показатели качества выпускаемой продукции и технического обслуживания оборудования, поскольку они очень важны для повышения конкурентоспособности. С учетом того, что эти показатели зависят от профессионализма вспомогательных рабочих и частично основных рабочих, а также программистов, заработная плата этим работникам с учетом надбавок за сложность обслуживания оборудования установлена выше, чем работникам, обслуживающим устаревшее оборудование (табл. 3.12).

Таблица 3.12 – Средняя заработная плата рабочих, обслуживающих новое оборудование, в АО «Кузнецкие ферросплавы»

| Категории работающих    | Средняя заработная плата в месяц по годам по производствам |                                                 |                                                         |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                         | Оборудование производства черной металлургии / 2018 г.     | Оборудование химического производства / 2019 г. | Оборудование машиностроительного производства / 2020 г. |
| Основные рабочие        | 43 947                                                     | 49 441                                          | 57 237                                                  |
| Вспомогательные рабочие | 41 128                                                     | 48 137                                          | 60 149                                                  |
| Программисты            | 59 161                                                     | 64 523                                          | 69 831                                                  |

Поскольку качество выпускаемой продукции и техническое обслуживание идут рука об руку в производственной структуре АО «Кузнецкие ферросплавы» предусматривают много коллективных мероприятий, которые применимы и к качеству выпускаемой продукции, и к техническому обслуживанию оборудования, таких как:

- вовлеченность работников в процесс управления производством;
- непрерывное обучение;

- повышение квалификации;
- переподготовка на другие профессии.

В производственной стратегии прослеживается, что:

- первичный результат производства – это выпускаемый продукт (зависящий от качества);
- вторичный результат – это потребность в техническом обслуживании оборудования.

Общие мероприятия по реализации технического обслуживания оборудования и качества выпускаемой продукции:

- обучение и профессиональная подготовка для работников с различным уровнем квалификации;
- общее техническое обслуживание и автономное техническое обслуживание.

Использование основных инструментов технического обслуживания оборудования для выпуска качественной продукции:

- планирование качества (бездефектный выпуск);
- долгосрочные и краткосрочные цели в области качества;
- профилактическое и прогнозируемое обслуживание;
- общее производительное обслуживание.

АО «Кузнецкие ферросплавы», внедряя техническое обслуживание и повышая качество выпускаемой продукции, повышает спрос на нее. Список иностранных государств, покупающих продукцию этого предприятия, с каждым годом увеличивается.

В параграфе 3.2 «Экономический выбор инструментов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий» представлено, что отчеты обязательно включают корректирование производственной стратегии. Фиксирование показателей эффективности деятельности заносится в стратегические карты, это делается автоматически по разработанным программам, которые меняются и требуют доработки. В АО «Кузнецкие ферросплавы» организован отдел по разработке

программ, обеспечивающих расчет фактических показателей. При этом полученные результаты формируются по следующим направлениям.

- Финансовые:

- рентабельность инвестиций;
- рентабельность собственного капитала;
- рост выручки;
- рост прибыли;
- себестоимость единицы продукции;
- акционерная стоимость.

- Бизнес-процессов:

- время цикла изготовления продукции;
- совершенные технологические процессы, дающие экономию ресурсов, экономию по времени обработки продукции, улучшение качества.

- Маркетинговые:

- процент продаж от новых продуктов;
- своевременная доставка;
- количество совместных усилий.

- Профессиональное обучение:

- переподготовка рабочих из основных во вспомогательные;
- освоение большего количества выпускаемой продукции;
- минимизация времени обработки.

Далее формируется сводная отчетность, где менеджеры 2 уровня (средний менеджмент) окончательно представляют результаты эффективной деятельности АО «Кузнецкие ферросплавы» в соответствии со следующей схемой (рис. 3.6).

Основное достоинство этой схемы заключается в том, что в расчетах каждого направления участвуют все три уровня менеджмента (от низкого до высокого), результаты каждого дня фиксируются, и, если есть какие-то

сбои, происходит корректировка действий с выявлением причин и дальнейшим их устранением. При этом продвижение современного инструментария для эффективной деятельности промышленных предприятий может четко корректироваться, так как в мире постоянно происходят какие-то изменения (конкретно сегодня это пандемия).

Прикладные аспекты в современных деловых коммуникациях между промышленными предприятиями способствуют прогнозируемому видению сбалансированного движения показателей эффективности в будущее на основе рыночного подхода и формированию ключевых компетенций всего персонала.



Рис. 3.6. Стратегические эффекты деятельности промышленного предприятия

Передовая практика свидетельствует о том, что политика и производственная стратегия должны рассматриваться как единый процесс, которым необходимо управлять и который нужно регулярно пересматривать.

Преобразования, происходящие во внутренней и внешней среде, – это непрерывный процесс. И поэтому прикладные аспекты продвижения современного инструментария эффективной деятельности промышленных предприятий подлежат переоценке. Поддержка в продвижении современного инструментария проводится на основании отчетности и анализа, позволяющего исследовать факторы, влияющие на принимаемые меры путем каскадного распространения системы показателей во всех подразделениях производства.

*Таким образом, техническое обслуживание оборудования представляет собой значительную составляющую эксплуатационных расходов обрабатывающей промышленности. Потенциальное влияние технического обслуживания на производительность производства является существенным. Так, в АО «Кузнецкие ферросплавы» техническое обслуживание оборудования отвечает за контроль затрат рабочей силы, материалов, инструментов, накладных расходов. В финансовом плане техническое обслуживание оборудования составляет от 20 до 40% добавленной стоимости продукта. Профилактическая поддержка включает ремонтные работы, которые необходимо проводить после определенного периода.*

*Надежное производственное оборудование считается основным фактором, влияющим на производительность производства. Его значение значительно возросло, когда АО «Кузнецкие ферросплавы» стало внедрять передовые производственные технологии.*

*АО «Кузнецкие ферросплавы» с внедрением технического обслуживания оборудования стало на постоянной основе проводить обучение работников другим профессиям, повышать их квалификацию,*

*совмещать профессии, и это заметно по улучшенным показателям, зависящим от квалификации и профессионализма работников.*

*Прикладные аспекты в современных деловых коммуникациях между промышленными предприятиями способствуют прогнозируемому видению сбалансированного движения показателей эффективности в будущее на основе рыночного подхода и формированию ключевых компетенций всего персонала.*

*Преобразования, происходящие во внутренней и внешней среде, – это непрерывный процесс. И потому прикладные аспекты продвижения современного инструментария эффективной деятельности промышленных предприятий подлежат переоценке. Поддержка в продвижении современного инструментария проводится на основании отчетности и анализа, позволяющего исследовать системы показателей во всех подразделениях производства.*

### **Выводы по третьей главе**

1. Для того чтобы производственная стратегия промышленных предприятий была эффективной, необходимо, чтобы ее совершенствование проходило через четыре этапа с выходом на среднесрочный план, долгосрочное видение и план с учетом изменений, происходящих в окружающей среде на данный период времени с проведением всех корректировок, причем это может происходить не один раз.

Все корректировки, происходящие на этапах составления планов с доведением показателей, ведущих к намеченному результату, совершенствуют производственную стратегию промышленного предприятия, а уровни менеджмента подводят к тому, что перспективы представляют различные точки зрения на производительность производства промышленного предприятия, где сбалансированная система

показателей рассматривает промышленные предприятия с основных позиций, таких как перспективы развития с ограниченными финансами, обоснование перспективных бизнес-процессов, кадровые перспективы, включая обучение (переподготовку).

Все перечисленные перспективы, обеспечивающие производительность производства, являются важнейшими показателями сбалансированной системы. Они отражаются в таких показателях, как рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, валовая прибыль, рост выручки, оплата труда работников, себестоимость продаж.

Эти показатели являются основными индикаторами, которые демонстрируют, успешно или неудачно идет процесс совершенствования производственной стратегии промышленного предприятия.

Последовательное согласование действий и возможностей с ценностным предложением клиента является основой реализации производственной стратегии промышленного предприятия.

Перспектива развития внутренних бизнес-процессов АО «Кузнецкие ферросплавы» реализуется в первую очередь. При этом каждый менеджер предприятия должен иметь свой собственный набор показателей, определяющих, соответствует ли его область ответственности ожиданиям, установленным общей сбалансированной системой показателей АО «Кузнецкие ферросплавы». Эти бизнес-показатели измеряют различные аспекты (эффективность, скорость, качество и т. д.) того, насколько хорошо продукты и услуги промышленных предприятий производятся, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов, при этом они должны быть изучены работниками, которые очень хорошо знают внутренние процессы.

2. Для достижения успеха необходимо предоставить ресурсы и финансировать инициативы. Работники, скорее всего, будут нуждаться в новых информационных инструментах, которые помогут им понять



движущие силы мер, за которые они несут ответственность, так как они сами рассматривают и принимают эти меры. Инструменты должны включать: систему анализа, показатели раннего предупреждения, отчеты об исключениях того или иного показателя, сотрудничество подразделений промышленных предприятий.

Сопоставление целей сбалансированной системы показателей с текущими и планируемыми инициативами становится важным способом сосредоточения и выравнивания всех структурных подразделений промышленного предприятия, оказывающих большое влияние на такие инструменты, как индекс производственной компетенции, индекс деловой активности.

Индекс производственной компетентности и индекс деловой активности рассчитываются на основе мониторинга промышленных производств предприятия. Показатели эффективности используются для расчета индекса производственной компетентности и индекса деловой активности. Конкурентные приоритеты, передовые производственные технологии, интегрированные информационные системы и инновационные производственные процессы являются показателями эффективности производственной компетентности. Показатели эффективности деловой активности включают рентабельность инвестиций, годовой объем продаж, общую добавленную стоимость, долю рынка и прибыль на акцию.

Индекс производственной компетентности рассчитывается по рангам (значение стратегического вопроса) с учетом показателей.

Структура для производства компетенции расширяется на вычисление индекса производственной компетентности.

Для расчета индекса производственной компетентности необходимо учитывать следующее: это систематически разрабатываемый показатель производственной компетентности; он основан на сильных и слабых сторонах промышленного предприятия; он помогает в решении ключевых стратегических производственных вопросов; проблемы высокого ранга

оказывают большее влияние на производственную компетентность, в то время как проблемы с более низким рангом оказывают очень слабое влияние; логарифмическое уравнение имеет интуитивный смысл; производственная стратегия промышленного предприятия требует сил более чем в одной области, поэтому необходимо применять различные меры для моделирования.

Производственная компетентность задает тон эффективности бизнеса российским промышленным предприятиям с учетом: конкурентных приоритетов; передовых производственных технологий; интегрированных информационных систем; инновационных производственных процессов.

Все они используются в качестве четырех показателей для производственных компетенций.

Годовой объем продаж (по состоянию на затребованное число) включает расчеты по прибыли (убытку) от продаж, чистой прибыли, рентабельности инвестиций, коэффициенту текущей ликвидности.

Эти показатели являются показателями эффективности бизнеса. Индекс производственной компетентности и индекс деловой эффективности рассчитываются с их учетом. Все показатели заносятся в отчеты, обеспечивающие точное представление о достигнутых результатах. Отчеты способствуют эффективному информированию о состоянии производственной промышленного предприятия и являются мощным средством регулярной оценки эффективности.

Обязательные отчеты включают в себя картирование производственной стратегии, матрицу производственной стратегии, стратегические темы (мероприятия).

Картирование производственной стратегии в АО «Кузнецкие ферросплавы» является важным способом оценки и визуальной экспликации перспектив, целей и мер, а также причинно-следственных связей между ними. Организация целей в каждой определенной

перспективе и картирование стратегических взаимосвязей между всеми подразделениями служат способом оценки целей, чтобы убедиться, что они являются последовательными и всеобъемлющими.

В работе стратегической карты просматриваются созданные ценные предложения, рождающиеся в подразделениях при интеграции друг с другом в одном графическом представлении, где сразу возникает возможность посредством стратегии картирования существенно помочь в повышении конкурентоспособности промышленного предприятия.

3. Техническое обслуживание оборудования представляет собой значительную составляющую эксплуатационных расходов обрабатывающей промышленности. Потенциальное влияние технического обслуживания на производительность производства является существенным. Так, в АО «Кузнецкие ферросплавы» техническое обслуживание оборудования отвечает за контроль затрат рабочей силы, материалов, инструментов, накладных расходов. В финансовом плане техническое обслуживание оборудования составляет от 20 до 40% добавленной стоимости продукта. Профилактическая поддержка включает ремонтные работы, которые необходимо проводить после определенного периода.

Надежное производственное оборудование считается основным фактором, влияющим на производительность производства. Его значение значительно возросло, когда АО «Кузнецкие ферросплавы» стало внедрять передовые производственные технологии.

С внедрением технического обслуживания оборудования АО «Кузнецкие ферросплавы» стало на постоянной основе проводить обучение работников другим профессиям, повышать их квалификацию, совмещать профессии, и это заметно по улучшенным показателям, зависящим от квалификации и профессионализма работников.

Прикладные аспекты в современных деловых коммуникациях между промышленными предприятиями способствуют прогнозируемому

видению сбалансированного движения показателей эффективности в будущее на основе рыночного подхода и формированию ключевых компетенций всего персонала.

Преобразования, происходящие во внутренней и внешней среде, – это непрерывный процесс. И потому прикладные аспекты продвижения современного инструментария эффективной деятельности промышленных предприятий подлежат переоценке. Поддержка в продвижении современного инструментария проводится на основании отчетности и анализа, позволяющего исследовать факторы, влияющие на принимаемые меры путем каскадного распространения системы показателей во всех подразделениях производства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведение исследования по совершенствованию производственной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности промышленных предприятий позволяет сделать основные научные выводы и рекомендации:

- обоснован методический подход по формированию производственной стратегии, опирающийся на ключевые факторы: поддержку, улучшение, прорывные технологии, распределенные по долям ответственности с учетом уровней управления, что дает возможность развиваться основным составляющим, которые формируют производственную стратегию и позволяют определить ее роль в деятельности промышленных предприятий;

- производство остается наиболее важным сектором для промышленности. Важность стратегической увязки производства с корпоративным и бизнес-планированием учитывается в промышленности первоначально, где подчеркивается, что производство может усилить или ослабить конкурентоспособность промышленных предприятий;

- производственная стратегия промышленных предприятий рассматривается как способ, в котором промышленные предприятия используют свои ресурсы и возможности в рамках своей бизнес-среды для достижения своих целей. Основой этого способа является анализ производственной стратегии, включающей четыре компонента, обеспечивающих конкурентное преимущество: цели и ценности промышленного предприятия; ресурсы и возможности; структуру и организационные способности; конкурентное преимущество в отраслевой среде;

- рассмотрены конкурентные приоритеты и перспективы их реализации с учетом связи между проблемами, оказывающими влияние

на процесс развертывания политики и периодический мониторинг результатов с контролем по контрольным точкам всех подразделений промышленного предприятия, что обеспечивает комплексный подход, состоящий из принципов и практик, способствующих конкурентоспособности промышленного предприятия;

- обоснованы этапы составления планов по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий, выполнение которых дает возможность совершенствовать производственную стратегию, что позволяет учитывать и корректировать перспективы производительности производства с основных позиций: развитие с ограниченными финансами; видение клиентов; обоснование перспективных бизнес-процессов; кадровые перспективы, которые поддерживают работников, являющихся основным ресурсом и самым ценным активом промышленного предприятия;

- корректировка финансовых мероприятий и производственной эффективности, а также стратегических целей на максимальное соответствие заявленному качеству дает хорошие результаты по выявлению всех отклонений, возникающих в производстве по реализации конкурентных приоритетов;

- представлен инструментарий повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, в котором показатели эффективности, зафиксированные в стратегической карте промышленного предприятия, используются для расчета индекса производственной компетентности и индекса деловой активности, что дает возможность задавать тон эффективности производства, учитывая конкурентные приоритеты, передовые производственные технологии, интегрированные информационные системы, инновационные производственные процессы, реализация которых обеспечивает достижение результата;

- прикладные аспекты в современных деловых коммуникациях между промышленными предприятиями способствуют прогнозируемому

видению сбалансированного движения показателей эффективности в будущее на основе рыночного подхода и формированию ключевых компетенций всего персонала;

- преобразования, происходящие во внутренней и внешней среде, – это непрерывный процесс, потому прикладные аспекты продвижения современного инструментария эффективной деятельности промышленных предприятий подлежат переоценке. Поддержка в продвижении современного инструментария проводится на основании отчетности и анализа, позволяющего исследовать факторы, влияющие на принимаемые меры путем каскадного распространения системы показателей во всех подразделениях производства.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин, Л.И. Национальная экономика : учебник / Л.И. Абалкин, М.И. Гельвановский, П.В. Савченко / под редакцией П.В. Савченко ; Институт экономики РАН, МГУ им. М. В. Ломоносова. – М., 2011.
2. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. – 2019. – № 2 (4). – С. 136–140.
3. Авдеева, Т.В. Производственная стратегия в системе управления промышленного предприятия / Т.В. Авдеева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 2 (26). – С. 36–38.
4. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2018. – № 19. – С. 16–18.
5. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений : учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Вузовский учебник ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 396 с.
6. Анохин, В.В. Системы управления. Инжиниринг качества / В.В. Анохин, А.А. Варжапетян, А.Г. Варжапетян и др. - М. : Вузовская книга, 2012. - 320 с. /
7. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: Классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. А.Н Петрова. – СПб. : Питер, 2013. – 344 с.
8. Арисова, М.Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность промышленных предприятий в регионах / М.Б. Арисова // Стратегия устойчивого развития регионов России. – 2016. – № 35. – С. 63-69.



9. Арманшина, Г.Р. К вопросу о стратегическом планировании и экономическом росте / Г.Р. Арманшина. – Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. – № 3. – С. 310–312.
10. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – М. : Альпина Паблишер. 2019. – 212 с.
11. Астафьева, Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления / Астафьева Л.И. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 59–62.
12. Ахмадов, А.Ш. Повышение эффективности управления производственной стратегией в промышленных предприятиях / А.Ш. Ахмадов // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 10 (111). – С. 1150–1153.
13. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов. – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2013. – 416 с.
14. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) : учебное пособие / Л.Е. Басовского. – М. : Изд-во «ИНФРА-М», 2015. – 222 с.
15. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент / С.П. Бараненко. – М. : Центрполиграф, 2019. – 480 с.
16. Беляев, А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд. – М. : Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2012. – 311 с.
17. Биктемирова, М.Х. Производственная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / М.Х. Биктемирова, А.И. Галиуллина // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 14. – С. 168–171.
18. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник / А.М. Блюмин. – М. : Изд-во Дашков, 2018.
19. Бодрунов, С.Д. Новое индустриальное общество. Производство. Экономика. Институты / С.Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. – 2016. – № 2 (48).

20. Бойченко, О.В. Экономические аспекты развития инновационного цифрового производства на базе аддитивных технологий / О.В. Бойченко, И.В. Гавриков, Т.С. Таратухина // European Research. – 2017. – № 2 (25). – С. 42–44.
21. Большаков, Б.Е. Устойчивое развитие: вчера - сегодня - завтра. проблема измерения / Б.Е. Большаков, Е.Ф. Шамаева // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9. – № 4. – С. 58.
22. Бородин, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Бородин, В.А. Любичская. – Барнаул, 2018.
23. Бубнова, А.С. Управление промышленными предприятиями/ А.С. Бубнова // Управление инновациями: теория, методология, практика. – 2016. – № 15. – С. 116-119.
24. Бронникова, Т.С. Организация и планирование производства инновационного проекта (кластерный подход) / Т.С. Бронникова, М.С. Абрашкин. – М. : Русайнс, 2017. – 192 с.
25. Будникова, О.С. Производственная стратегия в условиях инновационных возможностей и ограничений развития. Цифровые технологии / О.С. Будникова // Молодой ученый. – 2020. – № 2 (292). – С. 235–237.
26. Бузгалин, А. Планирование: потенциал и роль в рыночной экономике XXI века / А. Бузгалин, А. Колганов // Вопросы экономики. – 2016. – № 1. – С. 63–80.
27. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием : учебник / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 506 с.
28. Бухалков, М.И. Организация производства на предприятиях машиностроения : учебник / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 511 с.
29. Буянский, С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский. – М. : Русайнс, 2017. – 352 с.

30. Быстров, А. Текущие константы макроэкономического развития стран – технологических лидеров / А. Быстров, В. Юсим, Д. Фиалковский // Вестник Института экономики РАН. – 2015. – № 4. – С. 157–171.

31. Быстров, А.В. Инструментарий обеспечения устойчивого развития высокотехнологичных предприятий в условиях современных вызовов и угроз / А.В. Быстров, В.В. Пименов, Л.Б. Калиматова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – М. : ИНФРА-М. 2015. – Т. 4. – № 4. – С. 4–13.

32. Важенина, И.С. Конкурентный иммунитет территории / И.С. Важенина, С.Г. Важенин // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 2. – С. 70–78.

33. Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях / А.С. Варламов // Экономика и менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 37–38.

34. Васенев, К.П. Алгоритм процесса оперативного планирования в составе системы интегрированного планирования промышленного предприятия / К.П. Васенев // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2017. – № 4. – С. 9–14.

35. Васенев, К.П. Система драйверов стоимости для Economic Value Added как инструмент интеграции системы планирования промышленного предприятия / К.П. Васенев // Корпоративные финансы. – 2017. – Т. 11. – № 2 (42). – С. 70–80.

36. Васенев, К.П. Структурирование процесса планирования на промышленном предприятии и его поддержка в концепции контроллинга / К.П. Васенев // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). – 2017. – № 4. – С. 35–43.

37. Веснин, В.Р. Корпоративное управление / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М. : Инфра-М, 2016. – 160 с.

38. Вилкокс, М. Корпорация. Перегрузка. Как лидеры управляют изменениями / М. Вилкокс, Й. Риддерстрале. – М. : John Wiley and Sons, Ltd. – 2012. – 280 с.

39. Винслав, Ю.Б. Интегрированные корпоративные структуры: история, современность, проблемы совершенствования управления в контексте мировых реалий / Ю.Б. Винслав // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2016. – № 2. – С. 186–194.

40. Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия: учебник / под ред. А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – СПб. : Питер, 2014. – 576 с.

41. Галиуллина, А.И. Производственная стратегия в системе управления промышленного предприятия / А.И. Галиуллина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-4 (85). – С. 457–460.

42. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. – А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2015. – 464 с.

43. Гапоненко, А.Л. Теория управления : учебник / А.Л. Гапоненко. – М. : Изд-во «Юрайт», 2013. – 352 с.

44. Гинзбург, М.Ю. Финансовый менеджмент на предприятиях нефтяной и газовой промышленности : учебное пособие / М.Ю. Гинзбург, Л.Н. Краснова, Р.Р. Садыкова. – М. : Инфра-М, 2019. – 128 с.

45. Глазьев, С.Ю. Актуальные задачи технического регулирования / Глазьев С.Ю. // Контроль качества продукции. – 2020. – № 1. – С. 10–11.

46. Глазьев, С.Ю. О механизмах реализации целей национального развития России в условиях смены технологических мирохозяйственных укладов / С.Ю. Глазьев // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 230. – № 4. – С. 66–70.

47. Глухов, В.В. Экономика и менеджмент : учеб. пос. для студ. вузов / В.В. Глухов. – СПб. : Изд-во Мир книг, 2014. – 267 с.

48. Голов, Р.С. Системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных организаций и подготовка

машиностроительного производства : монография / Р.С. Голов, А.В. Рождественский и др. – М. : Дашков и К, 2016. – 448 с.

49. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 290 с.

50. Горина, А.П. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска / А.П. Горина. – Контентус, 2018. – № 11. – С. 183–189.

51. Горлов, И.В. К проблеме использования технологической оснастки в условиях многономенклатурного производства / И.В. Горлов, Н.А. Калинин // Вестник Тверского государственного технического университета. – 2017. – № 2 (32). – С. 76–79.

52. Гранберг, А.Г. Валовой региональный продукт как индикатор дифференциации экономического развития регионов / А.Г. Гранберг, И. Масакова, Ю.С. Зайцева // Вопросы статистики. – 1998. – № 9. – С. 3–10.

53. Гранберг, А.Г. Сибирь и Дальний Восток: общие проблемы и свойства экономического роста / А.Г. Гранберг // Регион: экономика и социология. – 2003. – № 1. – С. 32–42.

54. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике : учебник / А.В. Грачев. – М. : Изд-во «Дело и сервис», 2014. – 400 с.

55. Гребенкин, А.В. Адаптивное управление промышленными предприятиями региона на принципах сетевого взаимодействия / А.В. Гребенкин, И.О. Блинков // Материалы IV Всероссийского симпозиума по региональной экономике / отв. редактор Ю.Г. Лаврикова. – 2017. – С. 87–91.

56. Гришин, В.В. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. – М. : Дашков и Ко, 2017. – 208 с.

57. Гродская, Г.Н. Новая стратегия экономического развития региона / Г.Н. Гродская // Экономические науки. – 2009. – № 6(55). – С. 54–57.
58. Гукасян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном / Н.А. Гукасян. – СПб. : ВНУ, 2015. – 160 с.
59. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. – М. : Вильямс И.Д., 2017. – 496 с.
60. Делия, В. П. Инновационная экономика и устойчивое развитие / В.П. Делия. – М. : Де-По, 2017. – 256 с.
61. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление : учебник / А.Г. Дементьева. – М. : Магистр, 2018. – 315 с.
62. Егоров, А.Ю. Особенности стратегии развития рыночной среды в условиях интенсификации экономики / А.Ю. Егоров, А.А. Сафронова // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2016. – № 2 (9). – С. 26–30.
63. Елисеева, Т.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Т.П. Елисеева. – Минск : Современ. шк., 2017. – 944 с.
64. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В. Ефимова. – М. : Изд-во ОМЕГА-Л, 2014. – 350 с.
65. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Магистр, 2013. – 528 с.
66. Затепакин, О.А. Формирование набора компетенций человека в информационной среде, направленное на перспективное социально-экономическое развитие Сибири / О.А. Затепакин, Д.Ю. Ясинский // Теоретическая экономика. – 2020. – № 1 (61). – С. 60–64.
67. Затепакин, О.А. Экономическая эффективность реализации механизма управления качеством рабочей силы с учетом его волатильности в условиях промышленного предприятия / Б.С. Бурыхин, О.А. Затепакин, Д.Ю. Ясинский // Экономика труда. – 2020. – Т. 7. – № 5. – С. 471–488.

68. Зацепина, Г.Н. Интегрированные организационные структуры управления / Г.Н. Зацепина // Теория и практика мировой науки. – 2017. – № 9. – С. 20–22.
69. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / А.Т. Зуб. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 375 с.
70. Ивантер, В.В. Долгосрочный прогноз развития экономики России: инвестиционный вариант / В.В. Ивантер, М.Н. Узяков // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 3. – С. 12–25.
71. Идрисов, Г.И. Промышленная политика России в современных условиях : монография / Г.И. Идрисов. – М. : Изд-во института А. Гайдара, 2016. – 160 с.
72. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р.С. Каплан ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2013. – 324 с.
73. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. – М. : Инфра-М, 2018. – 304 с.
74. Катькало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Каталько // Российский журнал менеджмента. – 2012. – № 1. – С. 211.
75. Катькало, В.С. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм / В.С. Катькало // Персонал-Микс. – 2015. – № 11. – С. 14.
76. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В.С. Каталько ; Санкт-Петербургский гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. [Санкт-Петербург], 2008. (2-е изд.)
77. Клейнер, Г.Б. Проблемы реформирования отечественных предприятий / Г.Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2019. – № 2 (60). – С. 38–46.

78. Клейнер, Г.Б. Системно-ориентирное планирование: Россия, XXI век / Г.Б. Клейнер // Вопросы политической экономии. – 2021. – № 2. – С. 45–56.

79. Клейнер, Г.Б. Системный менеджмент и системная оптимизация предприятия / Г.Б. Клейнер // Современная конкуренция. – 2018. – Т. 12. – № 1 (67). – С. 104–113.

80. Кожушкин, С.А. Обзор тенденций развития промышленных роботов и гибких производственных систем на их основе в машиностроении / С.А. Кожушкин // Аллея науки. – 2018. – Т. 4. – № 6 (22). – С. 874–877.

81. Кондратьев, В. Б. Глобальные цепочки добавленной стоимости в современной экономике / В.Б. Кондратьев; портал «Перспективы». – 17.03.2014. – URL <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=269044> (дата обращения: 14.11.2016).

82. Кондратьев, К.А. Глобализация и устойчивое развитие: экологические аспекты / К.А.Кондратьев. – СПб. : Изд-во Дело, 2016. – 321 с.

83. Кондрашова, Е.А. Диагностика параметров влияния на конкурентоспособность промышленных предприятий / Кондрашова Е.А. // Экономика. – 2019. – № 16. – С. 113–124.

84. Коннов, А.И. Интеграция данных в системах планирования производства / А.И. Коннов, А.С. Хохлов, М.В. Городнова // Автоматизация в промышленности. – 2018. – № 12. – С. 48–54.

85. Коргова, М.А. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях / М.А. Коргова. – М. : Русайнс, 2018. – 288 с.

86. Костенкова, Т.Ю. Влияние корпоративного управления на показатели эффективности компании / Т.Ю. Костенкова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 7. – С. 84–90.



87. Котиева, Ю. Выбор метода и показателей для оценки качества менеджмента промышленных предприятий / Ю. Котиева, А. Быстров, А. Есина // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 3. – С. 392–398.

88. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.

89. Котова, Л.Р. Интегрированные корпоративные структуры: особенности вознаграждения персонала / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. – № 9. – С. 12–17.

90. Крылов, А.Н. Корпоративная социальная ответственность: экономические модели – мораль – успех – устойчивое развитие / А.Н. Крылов. – М. : Икар, 2018. – 184 с.

91. Крылова, В.В. Конкурентоспособность промышленных предприятий в условиях санкционирования / В.В. Крылова // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – № 10 (309). – С. 105–111.

92. Кузьмина, Н.М. Менеджмент персонала корпорации / Н.М. Кузьмина. – М. : Инфра-М, 2016. – 248 с.

93. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 507 с.

94. Лифшиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифшиц. – М. : Изд-во Юрайт, 2014. – 224 с.

95. Лобанова, Е.Н., Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях / Е.Н. Лобанова. – М. : Изд-во Дело РАНХиГС, 2013. – 516 с.

96. Логиновский, О.В. Управление промышленными предприятиями: стратегии, механизмы, системы / О.В. Логиновский, В.Н. Бурков, И.В. Буркова, Я.Д. Гельруд, К.А. Коренная, А.А. Максимов, А.Л. Шестаков. – М., 2018. – Сер. Научная мысль.

97. Лутьянов, А.В. Оптимизация работы автоматизированного участка с помощью программного обеспечения / А.В. Лутьянов, А.С. Краско, А.Р. Ключков // Естественные и технические науки. – 2017. – № 3 (105). – С. 81–84.
98. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник для вузов/ Лысенко Д.В. – М. : Издв-во «ИНФРА–М», 2014. – 320 с.
99. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент : современный учебник / А.К. Ляско. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
100. Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин – М. : Кнорус, 2014. – 256 с.
101. Макконнелл, К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл. – М. : Изд-во ИНФРА–М, 2014. – 1028 с.
102. Мальцева, Р.А. Производственная стратегия предприятия / Р.А. Мальцева // Экономика и социум. – 2016. – № 3 (22). – С. 1872–1876.
103. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 361 с.
104. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций : учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
105. Маркович, Д.Ж. Глобализация и противоречия концепции устойчивого развития / Д.Ж. Маркович // Материалы ежегодной научно-практической конференции «Экологическое образование в интересах устойчивого развития». – 2019. – Т. 2. – С. 184–192.
106. Межов, И.С. Прогнозирование операционно-инновационных процессов крупной промышленной корпорации / С.И. Межов, И.С. Межов // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 4 (181). – С. 41–54.
107. Межов, И.С. Инновационно-ориентированное предприятие: предплановый анализ конкурентоспособности / И.С. Межов, П.

Казаринова // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 4. – С. 106.

108. Межов, И.С. Организационные императивы формирования модели управления производственной системой / И.С. Межов, Л.Н. Межова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 4–10.

109. Межов, С.И. Национальная модель корпоративного управления: системный фактор роста российской экономики / С.И. Межов, И.С. Межов // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 5–15.

110. Мезоэкономика: элементы новой парадигмы : монография / Маевский В.И., Кирдина-Чэндлер С.Г., Волынский А.И., Круглова М.С., Менар К., Шаститко А.Е., Кошовец О.Б., Гареев Т.Р., Эльснер В., Кирилюк И.Л., Ганичев Н.А., Ореховский П.А., Дерябина М.А., Малков С.Ю., Рубинштейн А.А., Красильникова Е.В., Верников А.В. – М., 2020.

111. Мешков, В.Р. Технологии эффективного менеджмента: особенности внедрения инноваций в систему управления / В.Р. Мешков, М.В. Хачатурян. – М. : Русайнс, 2015. – 64 с.

112. Мецгер А. А. Корпоративная культура в моделях корпоративного управления / А. А. Мецгер // Управление. – 2013. – № 2. – С. 47-55.

113. Микроэкономика : учебник / под ред. А.С. Булатова. – М. : Юрайт, 2014. – 53 с.

114. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб : Питер, 2001. – 688 с.

115. Миронова, В.С. Управление инновационной деятельностью на предприятиях с позиции дифференцированного подхода / В.С. Миронов // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 1. – С. 116–121.

116. Моргенстерн, Д. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизни / Д. Моргенстерн. – М. : Добрая книга, 2015. – 256 с.

117. Мохов, В.Г. Ключевые аспекты устойчивого развития современной корпорации и подходы к его определению / В.Г. Мохов, Э.З. Кульмухаметова // Управление инвестициями и инновациями. – 2017 г. – № 4. – С. 63–67.
118. Мюррей, П. Индивидуальный подход к устойчивому развитию / П. Мюррей. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 749 с.
119. Наплёкова, Т.К. Прикладные аспекты по формированию стратегий управления интегрированными структурами промышленных предприятий / Т.К. Наплёкова // Финансовый бизнес. – 2021. – № 7 (217). – С. 67–69.
120. Наплёкова, Т.К. Управление интегрированными структурами промышленных предприятий / Т.К. Наплёкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1. – № 8 (116). – С. 68-71.
121. Наплёкова, Т.К. Современное оперативное управление производством как фактор достижения конкурентоспособности предприятия / Т.К. Наплёкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 4. – № 10 (106). – С. 21–24.
122. Наплёкова, Т.К. Внутренний контроль в предупреждении и противодействии коррупции в организации / И.П. Колечкина, Т.К. Наплёкова // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 4 (72). – С. 65–67.
123. Наплёкова, Т.К. Производственные компетенции и бизнес-производительность промышленных предприятий / Т.К. Наплёкова // Консолидация интеллектуальных ресурсов как фундамент развития современной науки : материалы V Международной научно-практической конференции. – Петрозаводск, 2021. – С.
124. Никонорова, А.В. Управление промышленными предприятиями в условиях интенсивного технологического развития / А.В. Никонорова, М.Д. Давитадзе // Экономическая безопасность: современные вызовы и

поиск эффективных решений : материалы всероссийской научно-практической конференции. – М., 2020. – С. 379–385.

125. Новиков, И.С. Кооперация и интеграция – фундамент развития агротехнопарка / И.С. Новиков // Аграрный научный журнал. – 2015. – № 4. – С. 85–90.

126. Новицкий, Н.И. Внутризаводское планирование и менеджмент предприятия / Н.И. Новицкий и др. – М. : Русайнс, 2017. – 480 с.

127. Огородникова, О.М. Использование облачных технологий в проектировании роботов / О.М. Огородникова, И.Д. Путимцев // Россия молодая: передовые технологии – в промышленность. – 2017. – № 2. – С. 105–108.

128. Организация и планирование производства / под ред. М.Ф. Балакина, В.А. Рязанова. – М. : Academia, 2018. – 736 с.

129. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.twifx.com/file/28265/> (дата обращения 10.03.2018).

130. Панова, А.К. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А.К. Панова. – М. : Дашков и К, 2016. – 192 с.

131. Перру, Ф. Экономика 20 века / Ф. Перру. – М., 1961.

132. Плотников, С.Л. Планирование как функция управления / С.Л. Плотников, В.А. Брук, К.В. Яцук // Молодой ученый. – 2019. – №21. – С. 910–913.

133. Поздняков, В.Я. Производственный менеджмент : учебник / В.Я. Поздняков. – М. : Инфра-М, 2016. – 288 с.

134. Поляков, В.Л. Формирование инновационной среды как важнейшее условие обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : Монография / В.Л. Поляков. – М. : Изд-во Экономический журнал, 2012. – 210 с.

135. Радионов, А.Р. Менеджмент: нормирование и управление производственными запасами и оборотными средствами предприятия: Учебное пособие / А.Р. Радионов. – М. : Экономика, 2005. – 614 с.
136. Радыгин, А.Б. Метод оценки вероятностных возмущений при функционировании гибких производственных систем / А.Б. Радыгин, А.И. Сергеев, А.И. Сердюк // СТИН. – 2018. – № 9. – С. 33–38.
137. Риск-менеджмент инвестиционного проекта : учебник / под ред. М.В. Грачевой. – М. : Юнити, 2018. – 576 с.
138. Романова, О.А. Стратегический вектор экономической динамики индустриального региона / О.А. Романова // Экономика региона. – 2014. – № 1. – С. 46–56.
139. Романовский, М.В. Корпоративные финансы : учебник / под ред. проф. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. – СПб. : Питер, 2015. – 592 с.
140. Россия в цифрах 2016 : стат. сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2016. – 560 с.
141. Россия в цифрах 2019 : стат. сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2019. – 540 с.
142. Савич, Ю.А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий / Ю.А. Савич // Экономинфо. – 2018. – Т. 15. – № 4. – С. 44–48.
143. Сердюк, А.И. Выпуск комплектующих для гибкой автоматизации как возможное направление диверсификации предприятий ОПК / А.И. Сердюк, Д.Н. Воронин // Инноватика и экспертиза: научные труды. – 2019. – № 2 (27). – С. 177–188.
144. Сериков, С.Г. Концепция устойчивого развития: теоретический аспект / С.Г. Сериков // Сибирская финансовая школа. – 2019. – № 4 (117). – С. 36–40.
145. Сиротина, Л.К. Обеспечение ритмичности и экономичности производства в системе оперативного управления поставками и запасами /

Л.К. Сиротина // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 1: Естественные и технические науки. – 2017. – № 5. – С. 108–112.

146. Слак, Н. Организация, планирование и проектир. произв. Операц. / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон. – М. : Инфра-М, 2018. – 192 с.

147. Спирина, А.М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. – 2018. – №1. – Т. 1. – С. 144–150.

148. Старкова, М.М. Сравнительная конкурентоспособность как важнейший инструмент эффективного и устойчивого развития промышленных предприятий / М.М. Старкова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. – № 12. – С. 105–109.

149. Стороженко, В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 26. – С. 185–188.

150. Струмилин, С.Г. Экономические проблемы автоматизации производства / С.Г. Струмилин. – М. : Госполитиздат, 1957. – 139 с.

151. Сухарев, О.С. Промышленность России: методы исследования и задачи развития / О.С. Сухарев // Общество и экономика. – 2021. – № 2. – С. 60–81.

152. Сухарев, О.С. Управление макроэкономическим развитием: структурный подход и обратные связи / О.С. Сухарев // Наука и искусство управления. – 2021. – № 1. – С. 10–28.

153. Теория управления : учебник. – изд. 4-е, доп. и перераб. / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М. : Изд-во РАГС, 2014. – 560 с.

154. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление : учебное пособие / Л.Н. Тепман. – М. : Юнити, 2014. – 239 с.

155. Титов, В.В. Оптимизация планирования инновационного процесса от разработки новой продукции до ее реализации / В.В. Титов, С.К. Напреева // Регион: Экономика и Социология. – 2017. – № 4 (96). – С. 285–306.
156. Титов, В.В. Оптимизация стратегического управления развитием высокотехнологичного бизнеса на основе платформы промышленного кластера / В.В. Титов, Д.А. Безмельницын // Регион: Экономика и Социология. – 2019. – № 1 (101). – С. 250–270.
157. Тихомиров, Е.Ф. Финансовый менеджмент: Управление финансами предприятия / Е.Ф. Тихомиров. – М. : Academia, 2018. – 141 с.
158. Тихонов, Г.В. Управление промышленными предприятиями России в условиях кризиса / Г.В. Тихонов, Э.Р. Калимуллина // В книге: 19-я Международная конференция "Авиация и космонавтика" : тезисы 19-ой Международной конференции. – М., 2020. – С. 938–939.
159. Ткаченко, И.Н. Совершенствование управленческого и исследовательского инструментария в условиях новых вызовов в развитии российской модели корпоративного управления / И.Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 6. – С. 15–21. – То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru>.
160. Трифонова, Н.В. Интегрированные предпринимательские структуры в условиях глобализации / Н.В. Трифонова, И.С. Пивоваров, И.Н. Рогова. – СПб., 2019.
161. Федорова, М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / М.С. Федорова // Молодой ученый. – 2019. – №5. Т.1 . – С. 232–234.
162. Филатова, С.Э. Проблемы планирования на предприятии / С.Э. Филатова, Ю.А. Тетерин // Молодой ученый. – 2018. – № 12. – С. 1490–1492.



163. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2016. – 468 с.
164. Цветков, В.А. Проблемы и перспективы развития российской экономики / В.А. Цветков // Выход экономики России из кризисной цикличности: ретроспектива и новая модель роста : материалы Международной научно-практической конференции / под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова, к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – 2019. – С. 157–167.
165. Цветков, В.А. Цифровая экономика: проблемы развития и новые вызовы экономической науки / Цветков В.А. // Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху : материалы Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 77–84.
166. Цыганов, В.В. Теоретические и методологические основы национальной системы информационного управления / В.В. Цыганов // ИТНОУ. – 2018. – № 3.
167. Червоная, С.С. Использование IT-технологий в корпоративном управлении / С.С. Червоная // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2013. – № 4. – С. 26–31.
168. Чмышенко, Е.Г. Методологические аспекты формирования производственной стратегии на предприятиях машиностроения / Е.Г. Чмышенко, М.В. Самсонова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6 (107). – С. 1270–1274.
169. Чумакова, М.В. Современное состояние процессов планирования на предприятии / М.В. Чумакова // Молодой ученый. – 2018. – № 20. – С. 451–457.
170. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.
171. Яблонский, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Яблонский, Д.Д. Акимов-Перетц. – М. : Проспект, 2011. – 224 с.

172. Bican, P.M.; Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? Sustainability, 12, 5239.
173. Seebacher, G.; Herwig, W. (2014). Evaluating flexibility in discrete manufacturing based on performance and efficiency. Int. J. Prod. Econ., 153, 340–351.
174. Simon, A.T.; Satolo, E.G.; Scheidl, H.A., and Di Sério, L.C. (2014). Business process in supply chain integration in sugar and ethanol industry. Business Process Management Journal, 20(2), 272–289.

## Приложения

## АО "КУЗНЕЦКИЕ ФЕРРОСПЛАВЫ": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ

Полное наименование: **АО "КУЗНЕЦКИЕ ФЕРРОСПЛАВЫ"**

ИНН: **4216001565**

Вид деятельности (по ОКВЭД): 24.10.12 - Производство ферросплавов

Форма собственности: 16 - Частная собственность

Организационно-правовая форма: 12267 - Непубличные акционерные общества

Отчетность составлена в **тысячах рублей**

Формат отчетности: полная

См. детальную проверку контрагента

Бухгалтерская отчетность за 2011-2020 гг.

Приведенная ниже отчетность (ключевые бухгалтерские формы) получена из официальных источников: баз данных Федеральной налоговой службы и Росстата РФ. Также под таблицами отображена динамика ключевых показателей.

Согласно записи в базе данных ФНС отчетность организации за 2020 год была проверена аудиторской фирмой ООО "Аудит-Оптим-К" (ИНН 4208013824, ОГРН 1024200696376). Выводы аудиторов относительно достоверности отчетности можно найти в аудиторском заключении. Получить подробную информацию об аудиторе можно в реестре аудиторских фирм, сформированном по данным Минфина РФ.

### Бухгалтерский баланс

| Наименование показателя                   | Код  | 31.12.20  | 31.12.19  | 31.12.18   | 31.12.17   | 31.12.16  | 31.12.15  | 31.12.14  | 31.12.13  | 31.12.12  | 31.12.11  |
|-------------------------------------------|------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>АКТИВ</b>                              |      |           |           |            |            |           |           |           |           |           |           |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>             |      |           |           |            |            |           |           |           |           |           |           |
| Нематериальные активы                     | 1110 | 342179    | 363245    | 65         | 77         | 681       | 1 881     | 115       | 129       | 142       | 63        |
| Нематериальные поисковые активы           | 1130 | -         | -         | 370210     | 370210     | 370210    | 370210    | 370210    | 370210    | 370210    | -         |
| Основные средства                         | 1150 | 4 574 505 | 4 693 258 | 4 776 723  | 5 260 059  | 5 328 073 | 5 734 976 | 6 069 681 | 6 392 428 | 4 936 745 | 4 898 968 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | -         | -         | 35 911     | 49 169     | 62 208    | 19 821    | -         | -         | -         | -         |
| Финансовые вложения                       | 1170 | -         | -         | 10 539 268 | 10 843 454 | 7 321 768 | 4 984 368 | 3 974 669 | 3 624 564 | 3 624 460 | 3 582 485 |

|                                                            |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Отложенные налоговые активы                                | 11 80        | 103 245           | 70 547            | 66 699            | 57 487            | 63 336            | 56 842            | 56 619            | 23 375            | 16 515            | 15 331            |
| Прочие внеоборотные активы                                 | 11 90        | 596 650           | 664 576           | 353 095           | 117 935           | 149 055           | 76 862            | 43 376            | 201 833           | 1 790 344         | 779 337           |
| Итого по разделу I                                         | 11 00        | 5 616 579         | 5 791 626         | 16 141 971        | 16 698 391        | 13 295 331        | 11 244 960        | 10 514 670        | 10 612 539        | 10 738 416        | 9 276 184         |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ                                       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Запасы                                                     | 12 10        | 1 502 771         | 1 562 220         | 1 595 406         | 1 527 806         | 1 184 211         | 1 789 628         | 1 060 150         | 1 394 273         | 1 427 014         | 1 080 159         |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 12 20        | 36 944            | 83 246            | 67 199            | 554 079           | 368 292           | 411 363           | 331 136           | 357 925           | 410 485           | 350 130           |
| Дебиторская задолженность                                  | 12 30        | 5 156 573         | 6 696 990         | 4 911 618         | 4 993 914         | 10 571 460        | 8 196 444         | 4 238 975         | 2 399 384         | 1 752 651         | 1 062 947         |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 12 40        | 5 031 565         | 1 029 275         | 850 000           | -                 | -                 | 3 005             | 725               | 907 500           | -                 | 700               |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 12 50        | 11 935 324        | 124 666           | 10 572            | 2 355 032         | 1 240 480         | 2 190 973         | 578 671           | 16 949            | 74 899            | 12 555            |
| Прочие оборотные активы                                    | 12 60        | 2 009             | 2 009             | 2 551             | 2 551             | 2 802             | -                 | 24                | 22                | -                 | 577               |
| Итого по разделу II                                        | 12 00        | 23 665 186        | 9 498 406         | 7 437 346         | 9 433 382         | 13 367 245        | 12 591 413        | 6 209 681         | 5 076 053         | 3 665 049         | 2 507 068         |
| <b>БАЛАНС</b>                                              | <b>16 00</b> | <b>29 281 765</b> | <b>15 290 032</b> | <b>23 579 317</b> | <b>26 131 773</b> | <b>26 662 576</b> | <b>23 836 373</b> | <b>16 724 351</b> | <b>15 688 592</b> | <b>14 403 465</b> | <b>11 783 252</b> |
| ПАССИВ                                                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ                                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Уставный капитал (складочный                               | 13 10        | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         | 4 030 334         |

|                                              |       |            |           |            |            |            |            |           |           |           |           |
|----------------------------------------------|-------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| капитал, уставный фонд, вклады товарищей)    |       |            |           |            |            |            |            |           |           |           |           |
| Добавочный капитал (без переоценки)          | 13 50 | 864 390    | 864 390   | 864 390    | 864 390    | 864 390    | 864 390    | 864 390   | 864 390   | 864 390   | 864 390   |
| Резервный капитал                            | 13 60 | 201 517    | 201 517   | 201 517    | 201 517    | 201 517    | 143 846    | 143 846   | 116 074   | 108 424   | 108 424   |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 13 70 | 2 705 116  | 303 414   | 5 688 447  | 3 553 415  | 2 254 853  | 3 082 100  | (55 269)  | 1 504 454 | 684 033   | 531 025   |
| Итого по разделу III                         | 13 00 | 7 801 357  | 5 399 655 | 10 784 688 | 8 649 656  | 7 351 094  | 8 120 670  | 4 983 301 | 6 515 252 | 5 687 181 | 5 534 173 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА               |       |            |           |            |            |            |            |           |           |           |           |
| Заемные средства                             | 14 10 | 17 043 630 | 7 307 430 | 7 726 749  | 14 417 480 | 11 859 132 | 9 739 429  | 8 531 619 | 6 327 895 | 5 093 528 | 4 688 345 |
| Отложенные налоговые обязательства           | 14 20 | 585 449    | 811 649   | 1 007 928  | 1 022 665  | 798 873    | 643 577    | 326 704   | 364 160   | 246 784   | 154 444   |
| Оценочные обязательства                      | 14 30 | 2 478      | 3 297     | 2 864      | 2 246      | 1 752      | 3 628      | -         | -         | -         | -         |
| Прочие обязательства                         | 14 50 | -          | -         | 5 291      | -          | -          | -          | -         | -         | -         | -         |
| Итого по разделу IV                          | 14 00 | 17 631 557 | 8 122 376 | 8 742 832  | 15 442 391 | 12 659 757 | 10 386 634 | 8 858 323 | 6 692 055 | 5 340 312 | 4 842 789 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА               |       |            |           |            |            |            |            |           |           |           |           |
| Заемные средства                             | 15 10 | 11 897     | 2 731     | 7 884      | 595 731    | 4 407 004  | 3 535 544  | 748 256   | 1 015 394 | 3 165     | 2 573     |
| Кредиторская задолженность                   | 15 20 | 3 668 582  | 1 604 913 | 3 899 436  | 1 306 848  | 2 101 275  | 1 663 489  | 2 018 150 | 1 368 383 | 3 272 690 | 1 302 233 |
| Доходы будущих периодов                      | 15 30 | -          | -         | -          | -          | -          | -          | 7         | 35        | 65        | 112       |
| Оценочные обязательства                      | 15 40 | 168 372    | 160 357   | 144 477    | 137 147    | 143 446    | 130 036    | 116 314   | 97 473    | 100 052   | 101 372   |

|                    |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| а                  |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Итого по разделу V | 15 00        | 3 848 851         | 1 768 001         | 4 051 797         | 2 039 726         | 6 651 725         | 5 329 069         | 2 882 727         | 2 481 285         | 3 375 972         | 1 406 290         |
| <b>БАЛАНС</b>      | <b>17 00</b> | <b>29 281 765</b> | <b>15 290 032</b> | <b>23 579 317</b> | <b>26 131 773</b> | <b>26 662 576</b> | <b>23 836 373</b> | <b>16 724 351</b> | <b>15 688 592</b> | <b>14 403 465</b> | <b>11 783 252</b> |

#### Краткий анализ баланса

Изменение капитала и резервов (итог третьего раздела баланса), а также сумма внеоборотных и всех активов организации представлены на следующем графике:

Далее рассчитаны 3 показателя, на которые следует обращать внимание пользователям отчетности в первую очередь.

| Финансовый показатель                                 | 31.12. 2020 | 31.12. 2019 | 31.12. 2018 | 31.12. 2017 | 31.12. 2016 | 31.12. 2015 | 31.12. 2014 | 31.12. 2013 | 31.12. 2012 | 31.12. 2011 |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Чистые активы                                         | 7 801 357   | 5 399 655   | 10 784 688  | 8 649 656   | 7 351 094   | 8 120 670   | 4 983 308   | 6 515 287   | 5 687 246   | 5 534 285   |
| Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)            | 0.27        | 0.35        | 0.46        | 0.33        | 0.28        | 0.34        | 0.3         | 0.42        | 0.39        | 0.47        |
| Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше) | 6.1         | 5.4         | 1.8         | 4.6         | 2           | 2.4         | 2.2         | 2           | 1.1         | 1.8         |

Чтобы получить всю картину ликвидности и платежеспособности АО "КУЗНЕЦКИЕ ФЕРРОСПЛАВЫ", рекомендуем сформировать полный анализ в программе "Ваш финансовый аналитик".

#### Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

Финансовые результаты представлены в стандартном виде, по форме, утвержденной Приказом Минфина РФ от 02.07.2010 N 66н. Иногда имеет место ситуация, когда

цифры в отчетности, сданной в электронном виде в ФНС или Росстат в последующих годах, отличаются от представленных ранее. В таком случае мы отдаем приоритет более поздним данным.

| Наименование показателя                 | Код  | 2020         | 2019         | 2018         | 2017         | 2016         | 2015         | 2014         | 2013         | 2012         | 2011         |
|-----------------------------------------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Выручка                                 | 2110 | 22 513 111   | 24 244 355   | 28 225 365   | 19 169 577   | 18 752 208   | 20 111 747   | 16 399 874   | 13 429 506   | 13 577 303   | 13 430 545   |
| Себестоимость продаж                    | 2120 | (16 108 627) | (17 329 987) | (16 307 273) | (13 873 269) | (12 786 909) | (11 645 099) | (11 632 047) | (10 673 287) | (11 967 694) | (11 869 297) |
| Валовая прибыль (убыток)                | 2100 | 6 404 484    | 6 914 368    | 11 918 092   | 5 296 308    | 5 965 299    | 8 466 648    | 4 767 827    | 2 756 219    | 1 609 609    | 1 561 248    |
| Коммерческие расходы                    | 2210 | (237 797)    | (237 451)    | (200 859)    | (254 409)    | (223 964)    | (185 866)    | (206 671)    | (228 088)    | (247 209)    | (236 094)    |
| Управленческие расходы                  | 2220 | (1 204 205)  | (1 078 178)  | (941 528)    | (975 141)    | (1 215 253)  | (1 147 327)  | (963 511)    | (757 330)    | (705 340)    | (677 745)    |
| Прибыль (убыток) от продаж              | 2200 | 4 962 482    | 5 598 739    | 10 775 705   | 4 066 758    | 4 526 082    | 7 133 455    | 3 597 645    | 1 770 801    | 657 060      | 647 409      |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | -            | -            | -            | -            | -            | -            | 800 000      | -            | -            | -            |
| Проценты к получению                    | 2320 | 275 361      | 16 708       | 83 238       | 182 961      | 365 100      | 387 227      | 389 195      | 200 768      | 93 926       | 1 935        |
| Проценты к уплате                       | 2330 | (747 513)    | (541 090)    | (887 064)    | (1 826 574)  | (2 319 864)  | (1 225 048)  | (678 509)    | (492 974)    | (380 695)    | (179 168)    |
| Прочие доходы                           | 2340 | 5 683 350    | 19 304 531   | 2 935 912    | 4 441 383    | 9 604 220    | 7 407 695    | 20 202 432   | 18 263 042   | 13 056 422   | 15 696 815   |
| Прочие расходы                          | 2350 | (4 964 391)  | (19 672 172) | (3 050 289)  | (4 818 335)  | (11 632 415) | (8 055 031)  | (22 474 357) | (18 668 989) | (13 168 998) | (16 251 060) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения     | 2300 | 5 209 289    | 4 706 716    | 9 857 502    | 2 046 193    | 543 123      | 5 648 298    | 1 836 406    | 1 072 648    | 257 715      | (84 069)     |
| Налог на прибыль                        | 2410 | (1 095 677)  | (988 431)    | (2 018 292)  | (227 003)    | (110 251)    | (952 865)    | (383 541)    | (142 551)    | (15 662)     | (2 674)      |
| текущий налог на прибыль (до 2020 г.    | 2411 | (1 354       | (1 172       | (2 042       | (227 003)*   | (110 251)*   | (952 865)*   | (383 541)*   | (142 551)*   | (15 662)*    | (2 674)      |



|                                             |      |           |           |           |           |           |           |           |           |          |           |
|---------------------------------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| это стр. 2410)                              |      | 575)      | 709)      | 241)      |           |           |           |           |           |          |           |
| отложенный налог на прибыль                 | 2412 | 258 898   | 184 278   | 23 949    | -         | -         | -         | -         | -         | -        | -         |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | -         | -         | 0*        | (235 656) | (155 296) | (317 542) | 37 456    | (116 390) | (92 340) | (19 143)  |
| Изменение отложенных налоговых активов      | 2450 | -         | -         | 0*        | (5 175)   | 6 493     | 6 426     | 33 244    | 6 216     | 1 184    | 3 878     |
| Прочее                                      | 2460 | (1 910)   | (140)     | (2 559)   | (4 797)   | (3 145)   | (3 646)   | (67)      | 8 148     | 2 111    | (2 543)   |
| Чистая прибыль (убыток)                     | 2400 | 4 111 702 | 3 718 145 | 7 836 651 | 1 573 562 | 280 924   | 4 380 671 | 1 523 498 | 828 071   | 153 008  | (104 551) |
| СПРАВОЧНО                                   |      |           |           |           |           |           |           |           |           |          |           |
| Совокупный финансовый результат периода     | 2500 | 4 111 702 | 3 718 145 | 7 836 651 | 1 573 562 | 280 924   | 4 380 671 | 1 523 498 | 828 071   | 153 008  | (104 551) |

#### Краткий анализ финансовых результатов

Финансовые показатели, а также основные показатели рентабельности по годам отображены на графике и приведены в следующей таблице:

| Финансовый показатель                                            | 2020      | 2019      | 2018       | 2017      | 2016      | 2015      | 2014      | 2013      | 2012    |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| ЕВИТ                                                             | 5 956 802 | 5 247 806 | 10 744 566 | 3 872 767 | 2 862 987 | 6 873 346 | 2 514 915 | 1 565 622 | 638 410 |
| Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки) | 22%       | 23.1%     | 38.2%      | 21.2%     | 24.1%     | 35.5%     | 21.9%     | 13.2%     | 4.8%    |
| Рентабельность собственного капитала (ROE)                       | 62%       | 46%       | 81%        | 20%       | 4%        | 67%       | 26%       | 14%       | 3%      |
| Рентабельность активов (ROA)                                     | 18.4%     | 19.1%     | 31.5%      | 6%        | 1.1%      | 21.6%     | 9.4%      | 5.5%      | 1.2%    |

Провести подробный анализ финансовых результатов, рентабельности и деловой активности АО "КУЗНЕЦКИЕ ФЕРРОСПЛАВЫ" в программе "Ваш финансовый аналитик".

#### Отчет о движении денежных средств

| Наименование показателя             | Код | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|-------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Денежные потоки от текущих операций |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

|                                                                                                        |      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Поступления — всего                                                                                    | 4110 | 24<br>927<br>728   | 21<br>870<br>994   | 26<br>450<br>669   | 22<br>535<br>764   | 17<br>584<br>230   | 19<br>164<br>600   | 16<br>014<br>730   | 13<br>025<br>420   | 13<br>450<br>211   |
| в том числе:<br>от продажи продукции,<br>товаров, работ и услуг                                        | 4111 | 22<br>930<br>927   | 19<br>730<br>502   | 24<br>982<br>046   | 20<br>834<br>150   | 17<br>026<br>953   | 16<br>591<br>079   | 15<br>593<br>993   | 12<br>996<br>176   | 12<br>936<br>019   |
| арендных платежей,<br>лицензионных платежей,<br>роялти, комиссионных и<br>иных аналогичных<br>платежей | 4112 | 104<br>466         | 175<br>324         | 205<br>689         | 285<br>774         | 277<br>383         | 228<br>118         | 272<br>772         | 15<br>050          | 484<br>264         |
| от перепродажи<br>финансовых вложений                                                                  | 4113 | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | 1<br>637<br>650    | -                  | -                  | -                  |
| прочие поступления                                                                                     | 4119 | 1<br>892<br>335    | 1<br>965<br>168    | 1<br>262<br>934    | 1 415<br>840       | 279<br>894         | 707<br>753         | 147<br>965         | 14<br>194          | 29<br>928          |
| Платежи — всего                                                                                        | 4120 | (19<br>590<br>903) | (19<br>413<br>705) | (18<br>654<br>460) | (15<br>767<br>710) | (17<br>965<br>640) | (19<br>175<br>722) | (13<br>552<br>435) | (12<br>403<br>817) | (13<br>114<br>088) |
| в том числе:<br>поставщикам<br>(подрядчикам) за сырье,<br>материалы, работы, услуги                    | 4121 | (13<br>886<br>128) | (14<br>630<br>362) | (12<br>895<br>043) | (10<br>550<br>921) | (10<br>093<br>906) | (11<br>257<br>554) | (9<br>901<br>017)  | (10<br>157<br>544) | (10<br>935<br>292) |
| в связи с оплатой труда<br>работников                                                                  | 4122 | (2<br>836<br>362)  | (2<br>696<br>164)  | (2<br>443<br>220)  | (2<br>405<br>245)  | (2<br>340<br>472)  | (2<br>318<br>635)  | (1<br>665<br>721)  | (1<br>632<br>661)  | (1<br>551<br>502)  |
| процентов по долговым<br>обязательствам                                                                | 4123 | (738<br>347)       | (546<br>242)       | (894<br>746)       | (1<br>830<br>889)  | (2<br>158<br>122)  | (1<br>141<br>800)  | (588<br>298)       | (403<br>082)       | (328<br>962)       |
| налога на прибыль<br>организаций                                                                       | 4124 | (1<br>124<br>096)  | (1<br>142<br>299)  | (1<br>319<br>829)  | (127<br>192)       | (430<br>421)       | (659<br>342)       | (328<br>642)       | (59<br>259)        | (18<br>873)        |
| прочие платежи                                                                                         | 4129 | (1<br>005<br>970)  | (398<br>638)       | (1<br>101<br>622)  | (853<br>463)       | (2<br>942<br>719)  | (3<br>798<br>391)  | (1<br>068<br>757)  | (151<br>271)       | (279<br>459)       |
| Сальдо денежных потоков<br>от текущих операций                                                         | 4100 | 5<br>336<br>825    | 2<br>457<br>289    | 7<br>796<br>209    | 6 768<br>054       | (381<br>410)       | (11<br>122)        | 2<br>462<br>295    | 621<br>603         | 336<br>123         |
| Денежные потоки от инвестиционных операций                                                             |      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Поступления — всего                                                                                    | 4210 | 6<br>291<br>867    | 11<br>975<br>547   | 12<br>338<br>879   | 2 620<br>487       | 8 128<br>773       | 3<br>837<br>975    | 8<br>835<br>092    | 842<br>923         | 189<br>920         |
| в том числе:<br>от продажи внеоборотных                                                                | 4211 | 50<br>546          | 93<br>552          | -                  | -                  | -                  | 18                 | 1<br>436           | 3<br>245           | 16<br>560          |

|                                                                                                                                      |      |                   |                   |                    |                   |                    |                   |                   |                   |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| активов (кроме финансовых вложений)                                                                                                  |      |                   |                   |                    |                   |                    |                   |                   |                   |                   |
| от продажи акций других организаций (долей участия)                                                                                  | 4212 | 330<br>738        | 9<br>820<br>599   | -                  | -                 | -                  | -                 | -                 | -                 | -                 |
| от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)               | 4213 | 5<br>849<br>260   | 2<br>053<br>900   | 11<br>852<br>122   | 2 468<br>688      | 7 577<br>260       | 3<br>136<br>985   | 7<br>173<br>517   | 572<br>500        | 79<br>480         |
| дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях           | 4214 | 61<br>323         | 7<br>496          | 90<br>268          | 151<br>799        | 46<br>954          | 61<br>152         | 966<br>726        | 2<br>368          | -                 |
| прочие поступления                                                                                                                   | 4219 | -                 | -                 | 396<br>489         | -                 | 504<br>559         | 639<br>820        | 693<br>413        | 264<br>810        | 93<br>880         |
| Платежи — всего                                                                                                                      | 4220 | (8<br>067<br>652) | (2<br>492<br>498) | (11<br>759<br>487) | (6<br>091<br>657) | (11<br>091<br>441) | (4<br>324<br>215) | (7<br>674<br>453) | (3<br>493<br>486) | (1<br>035<br>259) |
| в том числе:<br>в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов | 4221 | (195<br>010)      | (267<br>823)      | (83<br>869)        | (101<br>079)      | (155<br>863)       | (98<br>816)       | (141<br>473)      | (446<br>107)      | (859<br>768)      |
| в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)                                                                     | 4222 | -                 | -                 | -                  | (3<br>217<br>500) | (3<br>700<br>000)  | -                 | -                 | -                 | (83<br>435)       |
| в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам  | 4223 | (7<br>872<br>550) | (2<br>224<br>675) | (11<br>675<br>579) | (2<br>772<br>875) | (6<br>214<br>660)  | (3<br>107<br>600) | (6<br>784<br>900) | (2<br>844<br>000) | (2<br>650)        |
| процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива                                                  | 4224 | -                 | -                 | (36)               | (203)             | (258)              | -                 | (1<br>233)        | (13<br>029)       | (38<br>416)       |
| прочие платежи                                                                                                                       | 4229 | (92)              | -                 | (3)                | -                 | (1<br>020<br>660)  | (1<br>117<br>799) | (746<br>847)      | (190<br>350)      | (50<br>990)       |

|                                                                                                                                                                |      |             |              |              |              |             |             |             |             |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций                                                                                                             | 4200 | (1 775 785) | 9 483 049    | 579 392      | (3 471 170)  | (2 962 668) | (486 240)   | 1 160 639   | (2 650 563) | (845 339) |
| Денежные потоки от финансовых операций                                                                                                                         |      |             |              |              |              |             |             |             |             |           |
| Поступления — всего                                                                                                                                            | 4310 | 15 276 830  | 10 261 342   | 23 009 937   | 20 985 610   | 8 449 388   | 6 225 000   | 3 748 154   | 5 969 048   | 926 177   |
| в том числе: получение кредитов и займов                                                                                                                       | 4311 | 15 276 830  | 10 261 342   | 23 009 937   | 20 985 610   | 8 449 388   | 6 225 000   | 3 748 154   | 5 969 048   | 926 177   |
| Платежи — всего                                                                                                                                                | 4320 | (7 250 630) | (21 984 210) | (33 782 080) | (23 044 144) | (5 973 938) | (4 219 379) | (7 152 672) | (4 007 958) | (344 379) |
| в том числе: собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников                         | 4321 | -           | -            | -            | -            | -           | -           | -           | -           | (4 089)   |
| на уплату дивидендов и иных платежей                                                                                                                           | 4322 | (1 710 000) | (11 303 549) | (3 501 249)  | (815 000)    | (510 500)   | (1 243 302) | (3 055 449) | -           | -         |
| по распределению прибыли в пользу собственников (участников) в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов | 4323 | (5 540 630) | (10 680 661) | (30 280 831) | (22 229 144) | (5 463 438) | (2 976 077) | (4 097 223) | (4 007 958) | (340 290) |
| Сальдо денежных потоков от финансовых операций                                                                                                                 | 4300 | 8 026 200   | (11 722 868) | (10 772 143) | (2 058 534)  | 2 475 450   | 2 005 621   | (3 404 518) | 1 961 090   | 581 798   |
| Сальдо денежных потоков за отчетный период                                                                                                                     | 4400 | 11 587 240  | 217 470      | (2 396 542)  | 1 238 350    | (868 628)   | 1 508 259   | 218 416     | (67 870)    | 72 582    |
| Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода                                                                                   | 4450 | 124 666     | 10 572       | -            | -            | -           | -           | -           | -           | -         |
| Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода                                                                                    | 4500 | 11 935 324  | 124 666      | -            | -            | -           | -           | -           | -           | -         |

|                                                                          |      |         |           |        |           |          |         |         |       |          |
|--------------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------|--------|-----------|----------|---------|---------|-------|----------|
| Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю | 4490 | 223 418 | (103 376) | 52 081 | (123 798) | (81 865) | 104 043 | 343 306 | 9 920 | (10 236) |
|--------------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------|--------|-----------|----------|---------|---------|-------|----------|

### Отчет об изменениях капитала за 2020 год

| Наименовани<br>е показателя                                                 |          | Код          | Уставный<br>капитал |                  |              | Добавочны<br>й капитал |              | Резервный<br>капитал |              |              | Нераспределенн<br>ая прибыль<br>(непокрытый<br>убыток) |  |  | Итог<br>о         |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|---------------------|------------------|--------------|------------------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|--------------------------------------------------------|--|--|-------------------|
| Величина<br>капитала на<br>31.12.19                                         |          | 3200         | 4 030 334           |                  |              | 864 390                |              | 201 517              |              |              | 303 414                                                |  |  | 5 399<br>655      |
| За 2020<br>Увеличение<br>капитала —<br>всего:                               |          | 3310         | 0                   |                  |              | 0                      |              | 0                    |              |              | 4 111 702                                              |  |  | 4 111<br>702      |
| в том числе:<br>чистая<br>прибыль                                           |          | 3311         | х                   |                  |              | х                      |              | х                    |              |              | 4 111 702                                              |  |  | 4 111<br>702      |
| Уменьшение<br>капитала —<br>всего:                                          |          | 3320         | (0)                 |                  |              | (0)                    |              | (0)                  |              |              | (1 710 000)                                            |  |  | (1<br>710<br>000) |
| расходы,<br>относящиеся<br>непосредствен<br>но на<br>уменьшение<br>капитала |          | 3323         | х                   |                  |              | (0)                    |              | х                    |              |              | (1 710 000)                                            |  |  | (1<br>710<br>000) |
| Величина<br>капитала на<br>31.12.20                                         |          | 3300         | 4 030 334           |                  |              | 864 390                |              | 201 517              |              |              | 2 705 116                                              |  |  | 7 801<br>357      |
| Наименов<br>ание<br>показател<br>я                                          | Ко<br>д  | 31.12.<br>20 | 31.12.<br>19        | 31.12.<br>18     | 31.12.17     | 31.12.<br>16           | 31.12.1<br>5 | 31.12.<br>14         | 31.12.<br>13 | 31.12.<br>12 | 31.12.<br>11                                           |  |  |                   |
| Чистые<br>активы                                                            | 36<br>00 | 7 801<br>357 | 5 399<br>655        | 10<br>784<br>688 | 8 649<br>656 | 7 351<br>094           | 8 120<br>670 | 4 983<br>308         | 6 515<br>287 | 5 687<br>246 | 5 534<br>285                                           |  |  |                   |