

КАК ПОВЫСИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА С ПОМОЩЬЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

В статье рассматриваются вопросы состояния производительности труда и разработки стратегии крупной компании в металлургической отрасли. Показано, что стратегия является основным инструментом роста производительности труда. Приведены примеры анализа внутренней и внешней среды. Разработана стратегия и выбраны наилучшие варианты, направленные на развитие мотивации персонала, разработку инноваций и создание системы постоянных улучшений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия развития, анализ внутренней и внешней среды компании, миссия и стратегические цели, разработка вариантов стратегии



Жданкин Николай Александрович — д. т. н., академик РАЕН, профессор НИТУ «МИСиС», президент консалтинговой компании ООО «Регул-Консалт» (г. Москва)

В экономике за производительность труда принимают показатель эффективности использования ресурсов труда, который измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным работником за определенное время (час, день, месяц, год). Согласно экономическим исследованиям, проведенным международной консалтинговой компанией McKinsey в 1999 г. по важнейшим секторам экономики России, средняя производительность труда составляла порядка 18% от уровня США. По данным, опубликованным в апреле 2009 г., этот показатель вырос до уровня 26% (металлургия — 33% от уровня США, торговля — 31%, банковский сектор — 23%, строительство — 21% и электроэнергетика — 15%) [1–2]. По мнению авторов исследования, такой рост производительности труда (в среднем данный показатель равен 7% в год), сопровождавшийся ростом ВВП, был связан с увеличением численности трудового населения (в том числе за счет трудовых мигрантов) и более полной загрузкой производственных мощностей (с 45% в 1998 г. до 80% в 2007 г.). Однако дальнейший рост показателя производительности за счет

тех же факторов невозможен, и необходим комплексный подход к решению проблем, обуславливающих низкую производительность, таких как: неэффективная организация труда, непрозрачное и избыточное регулирование, устаревшие мощности и методы производства, дефицит профессиональных навыков, неразвитость финансовой системы и пр.

По данным Всемирного банка [1], в России средний рост производительности труда составил 5–7% при увеличении заработной платы на 15–20% в год, что говорит о серьезном отставании роста производительности труда от роста зарплаты, а это, в свою очередь, вызывает развитие кризисных явлений в экономике и обществе.

Рассмотрим эти процессы на примере металлургии — базовой отрасли экономики. Производительность труда является ключевым показателем оценки эффективности производства в любом сегменте народного хозяйства, в том числе и в металлургии. К сожалению, нашей стране нечем похвастаться в этом направлении. Производительность труда металлургов в России меньше, чем в среднем в мире, в 3,5–4 раза, а по сравнению с мировыми лидерами (например, некоторыми предприятиями Японии) — в 15–20 раз [3]. Причины такого положения дел очевидны, к ним относятся:

- высокий уровень износа оборудования (немногим более 50% при темпах обновления не более 3–4% в год);
- чрезвычайно высокая энергозатратность производства;
- низкое качество используемого сырья и высокий процент брака;
- высокая себестоимость продукции;
- маленькая емкость внутреннего рынка металла;
- неразвитость предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ);
- устаревшие технологии в совокупности с нежеланием производителей внедрять инновации (пример тому — до сих пор функционирующие мартеновские печи) и т.д.

Как результат, предприятия работают в сегменте низкой добавленной стоимости: происходит стартовая обработка сырья, и результат тут же отправляется на экспорт. Фактически это тот же сырьевой сегмент, но с первичной обработкой. Достаточно сказать, что 50% нашего экспорта составляют заготовки для переката. Выручка при этом стабильно низкая, т.к. мы, выполнив всю черновую работу, отдаем возможность снимать сливки западным компаниям.

Негативные тенденции усиливаются ростом заработной платы, которая под давлением профсоюзов неуклонно повышается, что снижает производительность труда и «убивает» мотивацию. Как отмечал Б.А. Котляр [4], рост затрат на производство кратно превышает рост экономики. В таких условиях говорить о гармоничном развитии не приходится. Хотя еще советские классики нас учили, что темпы роста зарплаты должны отставать от темпов роста производительности труда. У нас же все наоборот: производительность труда снижается, а зарплата растет.

Сейчас это происходит на фоне действия санкций со стороны Запада в отношении России, усиливающегося падением цен на нефть на мировых рынках и, как результат, падением курса рубля по отношению к основным валютам. Понятно, что основная причина проблем связана с однобокостью российской экономики, ориентированной исключительно на сырьевой сектор. Пока цены на нефть были высокие, руководство страны по-настоящему не заботилось о развитии промышленности, а все разговоры про инновации сводились лишь к декларациям. Как известно, пока гром не грянет, мужик не перекрестится. Однако вот гром грянул по-настоящему. Что делать? Выход очевиден — это диверсификация промышленного производства, решение проблем импортозамещения и развитие инновационной экономики. Такое развитие следует начинать не с чистого листа, а с какой-либо развитой отрасли, роль которой идеально подходит металлургия, для этого есть все необходимые предпосылки. Отправной точкой для развития всей экономики

может стать создание мощного перерабатывающего технологического производства, которое следует развивать, внедряя инновации в металлургию, ведь металлургия — это основа всего машиностроения.

Однако для этого нужна грамотная и эффективная стратегия, которая содержала бы четкий план развития отрасли и ее предприятий в направлении роста производительности труда, сокращения издержек и повышения качества продукции. Разработанная стратегия развития металлургии до 2030 г. [5] не дает ответы на все вопросы, стоящие перед отраслью, поэтому входящие в нее предприятия должны сами думать о своем развитии. Им как воздух нужны эффективные стратегии, чтобы повысить уровень своей конкурентоспособности и усилить свои позиции на рынке.

Рассмотрим процесс разработки эффективной стратегии для реальной крупной компании металлургической отрасли, уделив особое внимание росту производительности труда и повышению качества продукции. Условно назовем ее компанией М.

В ходе разработки стратегии необходимо понять и оценить реалии окружающего мира и нюансы, связанные с самой компанией, а именно:

- 1) стратегический потенциал компании, т.е. что мы собой представляем (наши сильные и слабые стороны);
- 2) стратегический климат, т.е. что нас ожидает (возможности и угрозы);
- 3) стратегические цели, т.е. куда мы могли бы идти с минимальными рисками.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ

В табл. 1 представлены основные технико-экономические и финансовые показатели компании М в динамике с 2011 по 2014 гг.

Как видим, все основные показатели эффективности предприятия снижаются, что указывает на отрицательную динамику их изменения.

Снижается и производительность труда с 7,80 млн руб. в 2011 г. до 5,68 млн руб. в 2014 г. Однако при этом растут себестоимость продукции, численность персонала и заработная плата, т.е. эффективность и отдача труда снижаются. Следовательно, общая эффективность предприятия падает, и компания остро нуждается в комплексной стратегии развития, которая будет затрагивать все стороны деятельности: производство, продажи, финансовое управление и пр.

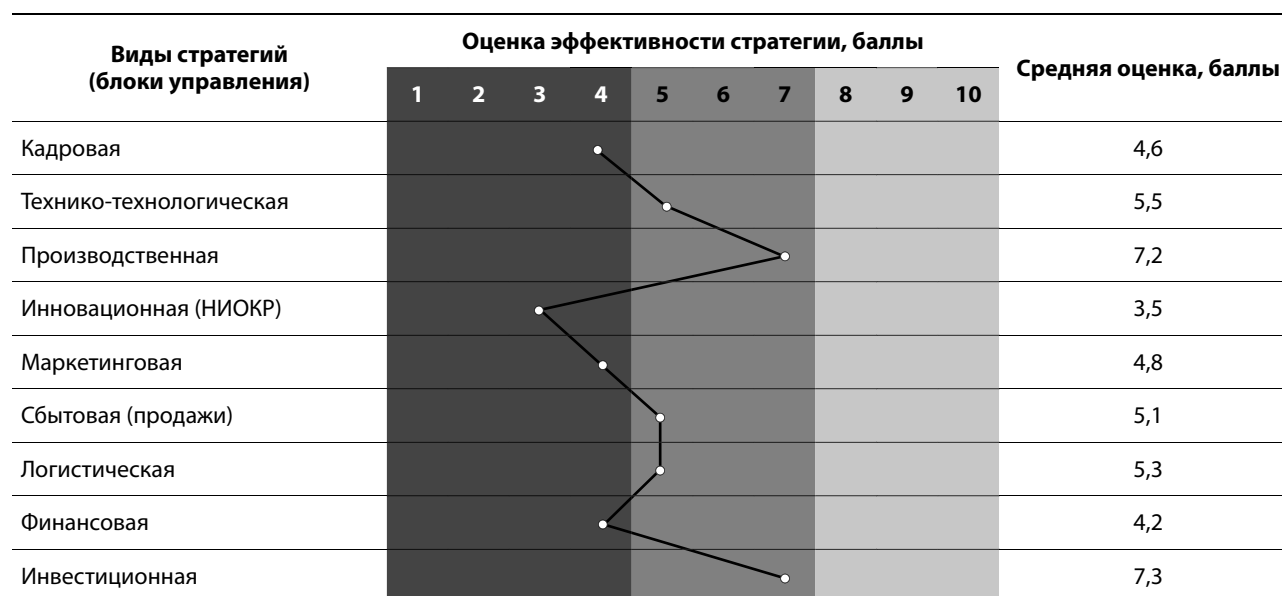
Стратегический потенциал дает представление о внутренней среде предприятия. Для его определения применяются известные методы: профиль эффективности управления, SNW-анализ и другие инструменты. Рассмотрим их подробнее.

Профиль эффективности управления используется для оценки деятельности предприятия, которая осуществляется путем анкетированного опроса менеджеров и сотрудников, оценивающих эффективность основных блоков управления. По сути, составление такого профиля является самодиагностикой, которую проводят менеджеры предприятия. Затем по средним оценкам строится профиль эффективности блоков, используя который можно выделить низкоэффективные, среднеэффективные и высокоэффективные сегменты управления (отмечены цветом в табл. 2).

Как видим, в низкоэффективную зону (от 1 до 4 баллов, отмечена темно-серым цветом в табл. 2) попали инновационная (НИОКР), кадровая, маркетинговая и финансовая стратегии. В высокоэффективной (от 8 до 10 баллов, отмечена светло-серым цветом) не оказалось ни одной стратегии. Все остальные попали в среднюю (серую) зону, причем производственная и инвестиционная стратегия максимально «приблизилась» к высокоэффективному сегменту. Исходя из результатов ABC-анализа видим, что на данном предприятии наибольшее внимание следует уделить инновационной (НИОКР), кадровой, маркетинговой и финансовой стратегиям, набравшим по десятибалльной шкале наименьшие оценки.

Таблица 1. Технико-экономические и финансовые показатели деятельности компании М за период 2011–2014 гг.

Показатели	Значение показателя			
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Рентабельность продаж, %	45,90	36,35	34,76	30,39
Рентабельность активов, %	29,77	15,26	11,43	8,39
Рентабельность собственного капитала, %	31,37	19,25	15,62	15,89
Доля заемных средств, %	18,66	34,68	30,64	47,19
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.	0,457	0,547	0,546	0,648
Доля материальных затрат в себестоимости, %	47,45	44,14	46,21	50,16
Выручка, млн руб.	58635	56268	56592	48936
Численность, чел.	7513	8367	8382	8608
Себестоимость товарной продукции, млн руб.	19970	21542	21989	22925
Выработка на 1 чел. (производительность труда), млн руб./чел.	7,80	6,72	6,75	5,68
Заработная плата, руб.	28608	31159	32137	34543
Отношение выручки к 1 руб. ФОТ, руб.	272,81	215,83	210,09	164,58

Таблица 2. Профиль эффективности управления в компании М

Причин для возникновения такого результата может быть очень много. Например, учитывая реалии российского производства, далеко не все менеджеры заинтересованы в инновационных разработках, стратегическом развитии науки и исследованиях на предприятии. Топ-менеджеры жалеют средства на опытные и научные работы, поскольку «денег на науку» почти всегда не остается. Они ждут, что инновации появятся сами, как по мановению волшебной палочки, но этого, естественно, никогда не будет. Недостаточно подготовленный персонал, неплохо реализует производственные программы, пока не может быть так же эффективным в инновациях, маркетинге и финансах. Слабый маркетинг — это общая беда российского бизнеса. Кроме того, эффективно управлять финансами мы также пока еще не научились, слишком увлекаясь заемными средствами (кредитами) и проводя жесткую ценовую политику.

SNW-анализ. Для еще более подробного изучения внутренней среды компании был произведен SNW-анализ параметров деятельности предприятия по следующим критериям: сильные (Strong), нейтральные (Neutral) и слабые (Weakness) стороны. Этот анализ дает наиболее развернутую картину и понимание того, какие именно блоки управления из рассмотренного выше профиля эффективности являются наиболее значимыми и какое влияние они оказывают на стратегическое развитие компании М (табл. 3).

Главной задачей этого анализа является выявление сильных и слабых сторон компании, а цель разрабатываемой стратегии — максимально полное и точное использование сильных сторон для последующей нейтрализации слабых. Как видно из табл. 3, к *слабым сторонам* компании М относятся:

- отсутствие четкой стратегии развития;
- слабая система внедрения инноваций;
- слабая финансовая устойчивость;
- жесткая ценовая политика;
- неэффективная организация маркетинга;
- слабая система мотивации и стимулирования персонала;
- неэффективная организационная структура.

Стратегия развития имеет первый ранг среди слабых сторон, что особо подчеркивает необходимость разработки четкой поэтапной стратегии. Слабо развитая система внедрения инноваций стоит на втором месте, а эффективность финансового управления — на третьем, что свидетельствует о важности создания согласованной финансовой политики предприятия, оптимального использования собственных и заемных средств, разработки гибкой ценовой политики.

Стоит отметить также и *сильные стороны* компании М:

- хороший социальный пакет;
- высокое качество выпускаемой продукции;
- достаточные производственные площади;
- повышенное внимание к охране труда и промышленной безопасности;
- высокие объемы производства;
- хорошая зарплата;
- эффективная инвестиционная политика и др.

При исследовании внутренней среды компании вывод напрашивается сам собой: причиной неустойчивой работы является отсутствие стратегии развития, слабо развитая система внедрения инноваций, неэффективное финансовое управление, слабый маркетинг и др. Анализ профиля эффективности наряду с SNW-анализом показали идентичные результаты в отношении сильных и слабых сторон, что свидетельствует об объективности оценок и достоверности результатов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОМПАНИИ

Стратегический климат определяется путем анализа факторов внешней среды. С целью выявления возможностей и угроз для компании были применены следующие инструменты: PEST-анализ, анализ конкурентных сил в отрасли по М. Портеру и весовая матрица.

PEST-анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки факторов внешней среды: политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society)

Таблица 3. SNW-анализ компании М

Значимые параметры деятельности предприятия	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Ранг слабых сторон*
1. Обучение персонала		+		
2. Условия труда		+		
3. Мотивация и стимулирование персонала			+	6
4. Текучесть кадров		+		
5. Квалификация персонала		+		
6. Оценка качества работы персонала		+		
7. Социальный пакет	+			
8. Организация планирования		+		
9. Уровень технической оснащенности		+		
10. Информационное обеспечение		+		
11. Качество выпускаемой продукции	+			
12. Организация маркетинга на предприятии			+	5
13. Производственные площади	+			
14. Организационная структура предприятия			+	7
15. Состояние охраны труда	+			
16. Дилерская сеть		+		
17. Объемы производства	+			
18. Ассортимент выпускаемой продукции		+		
19. Численность персонала		+		
20. Заработная плата	+			
21. Имидж (деловая репутация) предприятия	+			
22. Психологический климат в коллективе		+		
23. Зависимость от поставщиков	+			
24. Территориальное расположение		+		
25. Ценовая политика			+	4
26. Объемы продаж		+		
27. Ориентация на потребителя		+		
28. Финансовая устойчивость предприятия			+	3
29. Инвестиционная политика	+			
30. Инновации (разработка и внедрение)			+	2
31. Стратегия развития предприятия			+	1

* Здесь ранжируются только слабые стороны как главные проблемы предприятия. Ранг определяется по оценкам менеджеров и специалистов, самой слабой стороне присваивается ранг 1, наименее слабой — ранг 7.

и технологических (Technology), которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность организации. В качестве экспертов выступали менеджеры и специалисты компании М, что позволило получить объективную информацию. В табл. 4 приведены результаты PEST-анализа.

Для визуализации результатов на рис. 1 представлены результаты PEST-анализа в виде квадранта.

Как видно из табл. 4 и рис. 1, сейчас наиболее влиятельными являются *экономические* факторы (7,9 балла), среди которых выделяются

Таблица 4. Результаты PEST-анализа для компании М

Факторы	Оценка современного состояния, баллы	Оценка состояния через три-пять лет, баллы
<i>Политические факторы</i>		
1. Зависимость от решений руководства страны / региона	8	7
2. Законодательство	7	8
3. Санкции	8	6
4. Коррупционность власти	8	6
5. Отсутствие политической конкуренции	8	6
6. Отсутствие госзаказа	6	6
7. Регулирующие органы и нормы	7	7
Средняя оценка	7,4	6,6
<i>Экономические факторы</i>		
1. Высокие налоги	8	8
2. Отсутствие стратегии развития России	9	8
3. Таможенные пошлины	7	5
4. Уровень инфляции	7	5
5. Ключевая ставка и ставка рефинансирования	8	5
6. Доступ к иностранному финансированию	7	5
7. Курс национальной валюты	9	8
8. Кризисные явления в экономике	7	7
9. Платежеспособный спрос	8	8
10. Цены на железорудное сырье (ЖРС)	9	8
Средняя оценка	7,9	6,7
<i>Социальные факторы</i>		
1. Уровень безработицы	7	7
2. Уровень заработной платы	7	8
3. Демографическая ситуация	6	8
4. Культурное развитие	6	8
5. Квалификация рабочей силы	8	9
6. Ситуация на рынке труда	7	8
7. Система образования кадров	7	8

Таблица 4. Результаты PEST-анализа для компании М (продолжение)

Факторы	Оценка современного состояния, баллы	Оценка состояния через три-пять лет, баллы
8. Развитие корпоративной социальной ответственности	6	7
Средняя оценка	6,8	7,9
<i>Технологические факторы</i>		
1. Износ оборудования	7	8
2. Недостаток современного оборудования	6	6
3. Низкая совместимость импортного оборудования с инфраструктурой	6	5
4. Недостаток новых технологий	7	8
5. Декларации и внедрение инновационных технологий	6	7
6. Экологическая безопасность технологий	5	6
7. Ресурсосбережение	6	7
8. Ремонт имеющейся технологической базы	5	6
Средняя оценка	6	6,6

Примечание: полужирным шрифтом выделены самые значимые факторы, получившие наибольшие оценки.

следующие: высокие налоги, отсутствие стратегии развития России, высокие ключевая ставка и ставка рефинансирования, нестабильный курс национальной валюты, платежеспособный спрос и низкие цены на основную продукцию предприятия.

Однако в будущем (через три-пять лет) есть возможность снижения влияния этих факторов и перемещения их на второе место (6,7 балла). Вторыми по значимости факторами сейчас являются *политические* (7,4 балла), которые включают в себя зависимость от решений руководства страны / региона, санкции, коррумпированность власти, отсутствие политической конкуренции. В будущем прогнозируется снижения влияния этой группы факторов и перемещение их в рейтинге до третьего-четвертого места (6,6 балла). Третье место сейчас занимают *социальные* факторы (6,8 балла). В будущем вероятно усиление их влияния и изменение положения в рейтинге до первого места (7,9 балла). Повысится значимость таких факторов, как уровень заработной платы, демографическая ситуация, ситуация на рынке труда, квалификация рабочей силы, культурное развитие,

система образования кадров. *Технологические* факторы и на текущий момент (6 баллов), и в прогнозируемый период (6,6 балла) занимают четвертое место, несмотря на общее повышение их значимости.

Лист анализа конкуренции по М. Портеру позволяет определить уровень конкуренции в отрасли по пяти позициям, таким как:

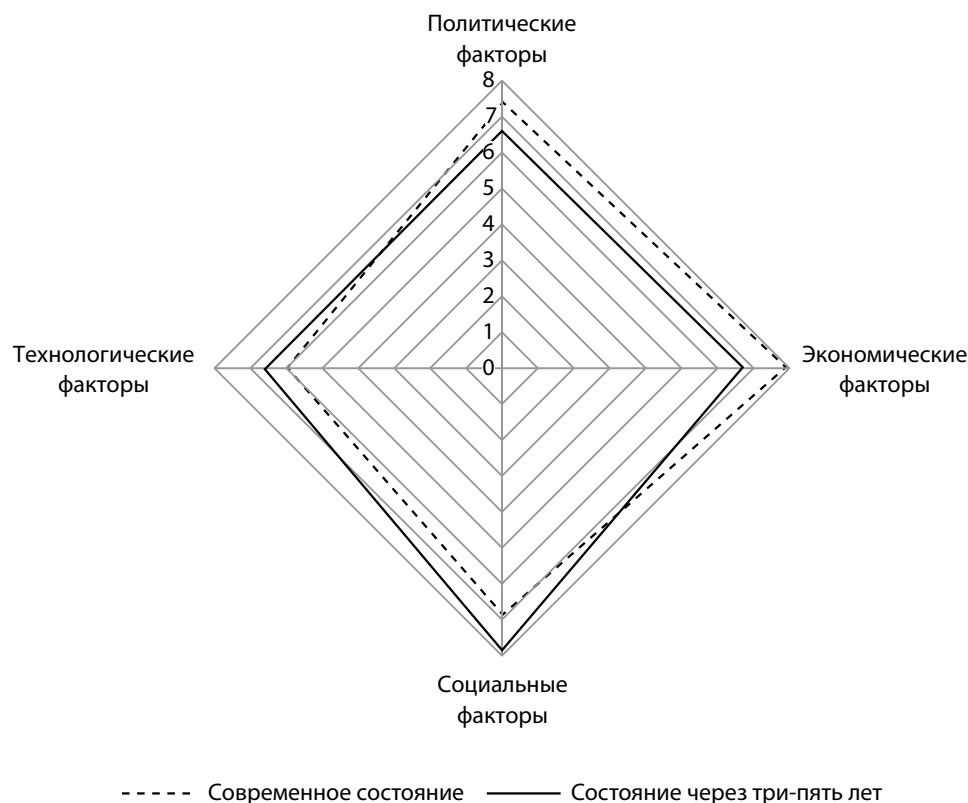
- 1) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой;
- 2) появление новых конкурентов;
- 3) появление товаров-заменителей;
- 4) конкуренция между поставщиками;
- 5) конкуренция между потребителями.

В табл. 5 представлен анализ конкурентных сил по М. Портеру для компании М.

На рис. 2 показан результат визуализации данных анализа пяти конкурентных сил по М. Портеру для компании М в виде пентаграммы.

Согласно проведенному анализу (см. табл. 5 и рис. 2), полученный пятиугольник перекошен, при этом явно ниже общего уровня находится конкуренция между поставщиками, что вполне очевидно. В перспективе возможно усиление

Рис. 1. Результаты PEST-анализа, баллы



конкуренции по всем направлениям: от внутриотраслевой до конкуренции потребителей. Причем наиболее остро и в настоящий момент, и в прогнозе на будущий период стоит проблема появления товаров-заменителей и менее остро — проблема конкуренции между поставщиками. Внутриотраслевая конкуренция, появление новых конкурентов и конкуренция между потребителями в перспективе будут иметь одинаковый уровень (6 баллов).

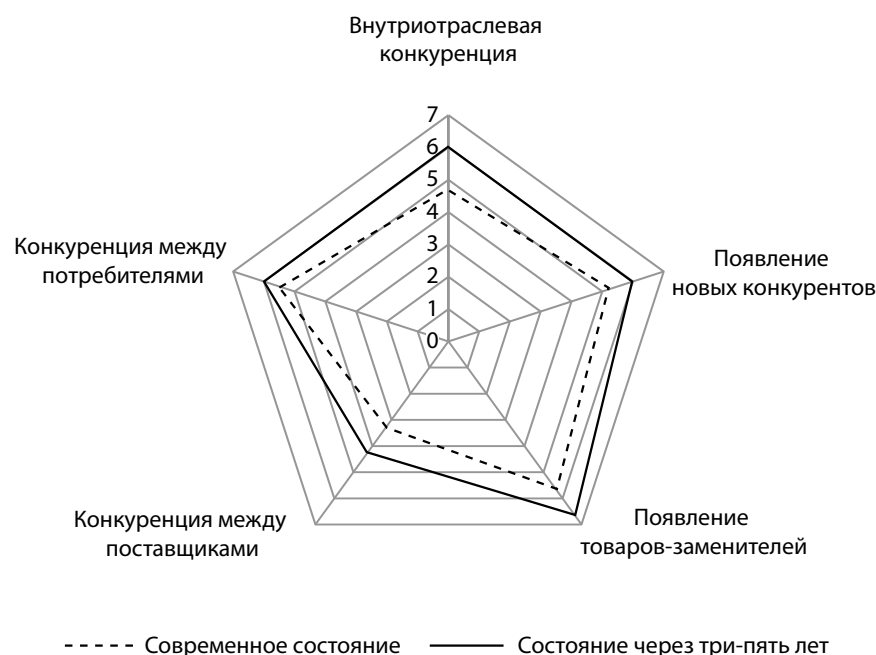
В будущем прогнозируется усиление внутриотраслевой конкуренции с 4,7 до 6 баллов, преимущественно за счет возможного введения продуктовых инноваций и ускорения темпов

технологических изменений. Также можно отметить увеличение конкурентной силы в виде новых конкурентов (с 5,3 до 6 баллов). Вероятно, что среди новых конкурентов будут иностранные предприятия (прежде всего китайские), которые будут иметь более низкие издержки производства и предлагать продукцию более высокого качества. Также возможен рост конкуренции со стороны товаров-заменителей с 5,7 до 6,7 балла, к таким товарам в первую очередь можно отнести металлопластики, различные композиционные материалы и пр., которые уже сегодня создают реальную конкуренцию металлу. Ожидается повышение влияния конкурентной силы

Таблица 5. Анализ конкуренции по М. Портеру для компании М

Виды конкурентных сил и их конкретная характеристика	Оценка современного состояния, баллы	Оценка состояния через три-пять лет, баллы
<i>Внутриотраслевая конкуренция</i>		
1. Цена на продукцию	8	8
2. Качество продукции	5	7
3. Сбытовая сеть	6	7
4. Продуктовые инновации	4	6
5. Темпы технологических изменений	3	5
6. Реклама	2	3
Средняя оценка	4,7	6
<i>Появление новых конкурентов</i>		
1. Входные барьеры	8	9
2. Выходные барьеры	7	8
3. Реакция существующих конкурентов	2	2
4. Реакция новых конкурентов	4	5
Средняя оценка	5,3	6
<i>Появление товаров-заменителей</i>		
1. Оборот товаров-заменителей	5	6
2. Капитальные затраты на производство товаров-заменителей	6	7
3. Прибыль у производителей товаров-заменителей	6	7
Средняя оценка	5,7	6,7
<i>Конкуренция между поставщиками</i>		
1. Цена	3	4
2. Качество	3	4
3. Условия поставки	4	5
Средняя оценка	3,3	4,3
<i>Конкуренция между потребителями</i>		
1. Дифференциация потребителей	6	7
2. Емкость потребителей	5	6
3. Устойчивость потребителей	6	7
4. Психология потребителей	6	6
5. Издержки потребителя	6	5
6. Поведение потребителя	4	5
Средняя оценка	5,5	6

Рис. 2. Результат анализа конкуренции по М. Портеру, баллы



со стороны потребителей с 5,5 до 6 баллов, что в основном связано с ростом требований к качеству закупаемого сырья, стремлением к снижению удельных расходов сырья и материалов на производство чугуна и стали, а также стремлением к использованию более эффективных материалов с более высоким содержанием железа.

Весовая матрица. Итак, мы определили факторы внутренней и внешней среды, оказывающие реальное влияние на компанию. Как видим, они характеризуются большим разнообразием. Для определения самых значимых из них, или *ключевых факторов*, нами была разработана так называемая *весовая матрица* [6], которая позволяет сравнить попарно все факторы. Как производится «взвешивание»? Существует несколько основных правил.

- Взвешивание отдельных факторов производится путем парного сравнения, сильные и слабые стороны поочередно сравниваются с возможностями и угрозами.

- В момент взвешивания определяется, какой фактор более значим для компании.

- Если перевешивает сильная или слабая сторона (расположенные по горизонтали), то в соответствующем месте матрицы ставят знак «+».

- Если перевешивает возможность или угроза (расположенные по вертикали), то в соответствующем месте матрицы ставят знак «-».

- Если сравниваемые факторы равнозначны, ставят «0».

Как показывает *весовая матрица* для компании М (табл. 6), среди *сильных сторон* первое место заняло высокое качество продукции (5 баллов), на втором и третьем местах находятся

Таблица 6. Весовая матрица для факторов среды компании М

Внутренние факторы	Возможности								Угрозы				Сумма баллов	Место в рейтинге
	Стабильный спрос	Широкий рынок труда	Возможный рост потребления металла	Возможности госзаказа	Умеренные цены на энергоносители	Усиление санкций	Высокие налоги	Кризисные явления в экономике	Усиление конкуренции	Рейдерские захваты				
Высокое качество продукции	+	0	+	+	+	-	-	-	+	0	0	5	1	
Хорошие объемы производства	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	2	4-5	
Привлекательный имидж компании	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	4	2-3	
Сильные стороны														
Слабая зависимость от поставщиков	-	+	-	-	0	-	-	+	+	-	-	2	4-5	
Инвестиционная политика	+	+	0	+	-	-	0	+	+	-	-	4	2-3	
Отсутствие четкой стратегии развития	+	+	+	-	0	+	+	+	+	0	0	7	1	
Слабый маркетинг	+	+	+	-	0	-	-	+	+	0	0	4	4	
Слабые стороны														
Плохая мотивация персонала	+	+	+	-	0	0	+	+	+	0	0	6	2	
Отсутствие инноваций	0	0	+	+	+	0	-	+	+	-	-	5	3	
Слабая финансовая устойчивость	+	0	+	-	-	-	-	+	+	0	0	3	5	
Сумма баллов	2	0	2	7	4	7	7	7	0	5	4	—	—	
Место в рейтинге	3-4	5	3-4	1	2	1-3	1-3	1-3	5	4	4	—	—	

привлекательный имидж компании и сильная инвестиционная политика (по 4 балла). Четвертое и пятое места с равным количеством баллов разделили хорошие объемы производства и слабая зависимость от поставщиков (по 2 балла). Среди *слабых сторон* компании наиболее значимым оказалось отсутствие четкой стратегии развития (7 баллов), на втором месте — плохая система мотивации персонала (6 баллов), на третьем — отсутствие инноваций в компании (5 баллов). Слабый маркетинг и слабая финансовая устойчивость компании заняли соответственно четвертое и пятое места.

Среди *возможностей* для компании наиболее значима возможность получения госзаказа (7 баллов). Далее следуют умеренные цены на энергоносители (4 балла), что является серьезным конкурентным преимуществом. Стабильный спрос и возможность увеличения потребления металла (по 2 балла) заняли третье и четвертое места. Широкий рынок труда не получил ни одного балла, т.к. является для компании неважным. Наиболее ощутимыми *угрозами* (по 7 баллов) можно считать усиление санкций, высокие налоги и развитие кризисных явлений в экономике, занявшие с первого по третье места. Опасность рейдерского захвата компании (5 баллов) оказалась на четвертом месте, а усиление конкуренции, как оказалось, угрозой для компании М не является.

В целом же мы видим, что общий суммарный рейтинг сильных сторон, равный 17, серьезно уступает общему суммарному рейтингу слабых сторон, равному 25. Это говорит о том, что слабые стороны явно перевешивают, и перспектива развития компании достаточно сомнительна, хотя борьба со слабыми сторонами и будет для нее стержнем стратегии. В отношении факторов внешней среды наблюдается аналогичная картина. Здесь общий суммарный рейтинг возможностей, равный 15, намного ниже общего суммарного рейтинга угроз, равного 26. Это говорит об огромных рисках, которые таит в себе внешняя среда. Очевидные минусы компании — отсутствие четкой

стратегии развития, слабая мотивация персонала, отсутствие инноваций. Над этим и нужно работать при формировании стратегии.

МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Миссия и основные стратегические цели служат ориентирами на всех последующих этапах планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации. Формулирование миссии и целей требует знания отрасли, в которой работает компания, понимания макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, а также учета особенностей внутренней среды.

Необходимо понимать, чего компания планирует достичь, разрабатывая и реализуя данную стратегию. Варианты *миссии* компании М:

1) помощь клиентам, контрагентам и партнерам в реализации их возможностей посредством использования лучшей металлопродукции в России и СНГ;

2) удовлетворение неуклонно растущих нужд и запросов потребителей в качественной металлопродукции по доступным ценам, что обеспечит акционеров, менеджеров и персонал достойным доходом при уверенности в завтрашнем дне;

3) увеличение стоимости бизнеса при соблюдении оптимального уровня рисков, совершенствование бизнес-процессов, обеспечение прозрачности компании, ее стабильности и надежности, повышение мотивации и уровня жизни сотрудников.

Стратегические цели компании М:

1) расширение рыночной доли предприятия на рынке с 15% до 18% к 2017 г. за счет повышения качества выпускаемой продукции и расширения географии рынков сбыта;

2) увеличение объема производства на 20% к 2017 г. за счет внедрения инноваций и выхода на полную мощность нового цеха №3;

3) повышение доходности и прибыли предприятия как минимум на 10 млрд руб. за счет роста

производительности, оптимизации затрат, роста рентабельности продукции, гибкой ценовой политики и расширения географии рынков сбыта;

4) развитие персонала за счет разработки эффективной системы его мотивации, внедрения системы обучения без отрыва от производства, роста заработной платы на 25% пропорционально росту производительности труда, усиления социального пакета и улучшения системы охраны труда.

Данные стратегические цели в полной мере описывают те показатели, к которым компания должна стремиться в ближайшем будущем для завоевания новых рыночных позиций и укрепления имеющихся.

SWOT-АНАЛИЗ. РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ

Универсальным инструментом для разработки вариантов стратегии является SWOT-анализ. Данный аналитический инструмент позволяет сформировать варианты стратегии, соответствующие тому или иному соотношению сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. На рис. 3 представлены результаты SWOT-анализа вариантов стратегий для компании М.

Полученные варианты стратегии компании М наиболее полно охватывают нуждающиеся в развитии стороны предприятия. Исходя из данных SWOT-анализа можно заключить, что для компании наиболее актуальна стратегия *переходного периода*.

Из всего набора вариантов стратегий целесообразно выбрать самые эффективные и амбициозные в данной экономической ситуации. Для этого, как правило, применяется *метод парных сравнений*, продемонстрированный в табл. 7, где наглядно показано, как выстраиваются основные варианты стратегии по значимости в зависимости от набранных очков. Такое ранжирование позволяет обозначить последовательность и приоритетность действий в рамках развития. Стоит

отметить, что приоритетными являются варианты стратегии, направленные на корректировку политики работы с персоналом, которые заняли лидирующие позиции — с первого по пятое места. В этом кроется залог повышения эффективности компании М.

Анализ результатов, представленных в табл. 7, позволяет утверждать, что начинать развитие компании необходимо с разработки эффективной системы мотивации персонала, чтобы повысить производительность труда, далее следуют разработка, внедрение и поддержка инноваций во всех сферах производства и создание системы подачи предложений, мотивация персонала на постоянные улучшения. Затем идет разработка и реализация эффективной маркетинговой стратегии, а также разработка и внедрение системы управления издержками, нацеленной на рост производительности труда и снижение затрат. Это главные приоритеты для развития компании.

Как видим, все эти варианты относятся к работе с персоналом, и это очень важно. Необходимо включить персонал в работу, заставить его думать над созданием инноваций, над улучшениями, над экономией затрат, над ростом производительности труда и, естественно, поощрять все полезные начинания. Пока этого не будет, даже самая лучшая техника, самое передовое оборудование ничего не дадут. Только подготовленный и мотивированный персонал, нацеленный на эффективное, а именно *бережливое* производство, создаст импульс для мощного развития компании.

Не случайно модернизация за счет поставки нового высокопроизводительного оборудования и рост объемов производства и продаж за счет расширения географии и повышения качества продукции оказались только на седьмом-восьмом местах. Это, конечно, очень важно, но начинать надо все-таки с сотрудников. Без персонала, как известно, орудия труда мертвы.

Вообще надо отметить, что в целом все варианты стратегии (идеи) хороши, в сумме они составляют *комплексную стратегию*, охватывающую весь спектр задач и их решений. В то же время

Рис. 3. SWOT-анализ для разработки вариантов стратегии развития компании М

<p>Возможности (госзаказ, умеренные цены на энергоносители, стабильный спрос, возможность роста потребления)</p>	<p>Сильные стороны (качество продукции, имидж компании, сильная инвестиционная политика)</p>	<p>Слабые стороны (нет стратегии развития, плохая мотивация персонала, отсутствие инноваций, слабый маркетинг, слабая финансовая устойчивость)</p>
<p><i>Стратегии А</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Модернизация производства за счет поставки нового высокопроизводительного оборудования ■ Повышение производительности и коэффициента использования оборудования за счет оптимизации времени ремонтов и минимизации простоев ■ Рост объемов производства, продаж и увеличение рыночной доли за счет возможного расширения географии рынков сбыта и повышения качества продукции ■ Разработка и реализация эффективной рекламной кампании для стимулирования сбыта ■ Снижение издержек на производство продукции за счет использования современных технологий и более эффективного сырья и материалов ■ Оптимизация ассортиментной политики и продажа высокорентабельных позиций 	<p><i>Стратегии Б</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Оптимизация объемов производства и затрат с целью удержания доли рынка с учетом санкций и кризисных явлений ■ Повышение дохода предприятия за счет обособленного роста цен в соответствии с качеством продукции и внедрением инноваций ■ Оптимизация налоговой нагрузки за счет использования более выгодных налоговых и офшорных схем ■ Получение налоговых послаблений за счет участия в различных социальных и благотворительных программах ■ Разработка и внедрение системы управления издержками, нацеленной на рост производительности труда и снижение текущих затрат ■ Гибкая ценовая политика в зависимости от объема санкций и стадии кризиса 	<p><i>Стратегии Г</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Сокращение объемов производства и продаж за счет вывода из оборота низкодоходных видов продукции ■ Привлечение стратегических инвесторов ■ Дополнительная эмиссия акций и облигаций ■ Перепрофилирование бизнеса, ликвидация непрофильных активов ■ Снижение цен на продукцию, оптимизация финансовой политики ■ Разработка системы подачи предложений. Мотивация персонала на постоянные улучшения работы ■ Усиление службы безопасности для борьбы с рейдерами ■ Продажа бизнеса или его части в случае глубокого кризиса и усиления санкций со стороны Запада
<p>Угрозы (усиление санкций, высокие налоги, кризисные явления в экономике, опасность рейдерского захвата)</p>		
<p><i>Стратегии В</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка и реализация на практике эффективной маркетинговой стратегии с учетом ситуации на рынке ■ Разработка и внедрение оптимального соотношения собственных и заемных средств ■ Оптимизация управленческих расходов за счет перераспределения функций подразделений и выведение непрофильных из них на аутсорсинг ■ Разработка и внедрение эффективной системы мотивации, нацеленной на рост производительности ■ Разработка, внедрение и поддержка инноваций во всех сферах производства ■ Разработка новых форм оплаты труда в зависимости от результата 		

Таблица 7. Оценка разработанных вариантов стратегии

Основные варианты стратегий	Результаты сравнения стратегий, баллы												Всего баллов	Место
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Модернизация производства за счет поставки нового высокопроизводительного оборудования	—	1	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	9	7–8
2. Рост объемов производства и продаж за счет расширения географии и качества продукции	1	—	1	2	0	1	0	0	0	0	2	2	9	7–8
3. Оптимизация ассортиментной политики и продажа высоко-рентабельных позиций	2	1	—	2	1	1	1	0	0	0	2	2	12	6
4. Оптимизация налоговой нагрузки за счет использования более выгодных налоговых схем	0	0	0	—	1	1	0	0	0	0	2	2	6	10
5. Разработка и внедрение системы управления издержками, нацеленной на рост производительности труда и снижение затрат	2	2	1	1	—	2	1	0	0	1	2	2	14	5
6. Гибкая ценовая политика в зависимости от стадии кризиса	0	1	1	1	0	—	1	0	0	0	2	2	8	9
7. Разработка и реализация эффективной маркетинговой стратегии	2	2	1	2	1	1	—	0	1	1	2	2	15	4
8. Разработка и внедрение эффективной системы мотивации персонала для роста производительности труда	2	2	2	2	2	2	2	—	1	1	2	2	20	1
9. Разработка, внедрение и поддержка инноваций во всех сферах производства	2	2	2	2	2	2	1	1	—	1	2	2	19	2
10. Разработка системы подачи предложений, мотивация персонала на постоянные улучшения	2	2	2	2	1	2	1	1	1	—	2	2	18	3
11. Усиление службы безопасности для борьбы с рейдерами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—	2	2	11
12. Продажа бизнеса или его части в случае глубокого кризиса и усиления санкций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—	0	12

Примечание: серым цветом выделены варианты-лидеры, занявшие первые три места.

набранные баллы позволяют определить приоритеты. Это практически готовая программа развития предприятия.

Заметим также, что почти все варианты стратегии (идеи), которые сгенерированы нами в данной работе, относятся исключительно к управленческим мероприятиям, и это в полной мере подтверждает тезис о том, что сегодня России в первую очередь необходимы не технико-технологические, а именно управленческие инновации, направленные на кардинальное повышение эффективности менеджмента и рост производительности труда [7]. На начальном этапе логично сконцентрироваться на вопросах мотивации персонала и совершенствования управления на предприятии. Для разработки эффективной системы мотивации необходимо проводить измерения уровня мотивации по методике [8], которая

позволяет выявить проблемные моменты в работе персонала и создать действенную систему стимулов с учетом мнения самих сотрудников.

Конечно, эти общие идеи должны быть конкретизированы, а именно для каждой идеи (каждого варианта) должна быть разработана диаграмма Ганта с полным перечнем необходимых действий. Примеры таких диаграмм приведены в предыдущих работах автора [7, 9] для ситуаций выбора поставщиков и разработки эффективной системы мотивации персонала. При этом появляется план реализации стратегии, в котором четко указаны сроки, бюджеты, ответственные лица и предполагаемые результаты. Не реализовать его уже просто невозможно, а реализовать — значит добиться реального развития предприятия, повышения его эффективности и роста производительности труда.

Автор выражает искреннюю благодарность студентке НИТУ «МИСиС» Яне Яковлевой за участие и помощь в подготовке данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гудков Д. Производительность труда в России. — http://www.equipnet.ru/articles/other/other_477.html.
2. Исследование McKinsey & Company: Главная проблема российской экономики — низкая производительность труда. — <http://gtmarket.ru/news/state/2009/04/29/1986>.
3. Дементьева А.Г. Проблемы развития корпоративного сектора в России // Менеджмент сегодня. — 2012. — №3. — С. 150–162.
4. Котляр Б.А. Производительность труда и заработная плата: соотношение и необходимость роста // Сталь. — 2015. — №2. — С. 75–81.
5. Стратегия развития черной (и цветной) металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года (утв. Приказом Минпромторга РФ от 5 мая 2014 г. №839). — <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70595824/>.
6. Жданкин Н.А. Весовая матрица как эффективный инструмент оценки факторов среды при разработке стратегии // Менеджмент сегодня. — 2012. — №5. — С. 286–296.
7. Жданкин Н.А. Инновации в России: как грамотно расставить приоритеты? // Экономические стратегии. — 2012. — №8. — С. 54–61.
8. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. — М.: Финпресс, 2010. — 272 с.
9. Жданкин Н.А. Выбор инновационной стратегии развития предприятия // Горный журнал. — 2013. — №10. — С. 61–66.