

*На правах рукописи*



**НАПЛЁКОВА ТАТЬЯНА КОНСТАНТИНОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ  
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНО-  
СТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, ком-  
плексами – промышленность)

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Барнаул – 2022

Работа выполнена в ФГБОУ ВО  
«Кемеровский государственный университет»

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

**Официальные  
оппоненты:** **Рябков Олег Анатольевич**, доктор экономиче-  
ских наук, профессор, кафедра экономики и ин-  
новационного предпринимательства ФГБОУ ВО  
«МИРЭА - Российский технологический универ-  
ситет», профессор

**Фокина Дарья Александровна**, доктор эко-  
номических наук, доцент, кафедра информа-  
тики ФГБОУ ВО «Российский экономиче-  
ский университет им. Г.В. Плеханова», до-  
цент

**Ведущая организация:** **ФГБОУ ВО «Хакасский государственный  
университет им. Н.Ф. Катанова»**

Защита состоится 1 июня 2022 г. в 13 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.005.11 при ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет» по адресу: 656049, г. Барнаул, пр. Ленина, 61, ауд. 416.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»:  
[http://www.asu.ru/science/dissert/econom\\_diss/](http://www.asu.ru/science/dissert/econom_diss/)

Автореферат разослан \_\_\_\_\_

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Рудакова Татьяна Алексеевна

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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, что в современных условиях предполагает решение важной народно-хозяйственной задачи.

**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. Вилкоккс, 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 суще-

ствующих 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 мониторинг результатов 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 мониторинг результатов 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 об-

ратной 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.

## **2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ, ПОЛОЖЕНИЯ И НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Работа структурирована по проблемно-тематическому принципу и имеет следующее содержание:

Введение.

*Глава 1. Теоретические и методологические подходы по формированию производственной стратегии как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий*

Теоретические и методические подходы по формированию производственной стратегии

Основные инструменты повышения конкурентоспособности промышленных предприятий

Генезис экономической трансформации в промышленности: этапы развития, критерии, результаты

*Глава 2. Современные тенденции организационно-экономического развития промышленных предприятий*

Общая характеристика производственной деятельности АО «Кузнецкие Ферросплавы»

Исследование конкурентных приоритетов промышленных предприятий

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

*Глава 3. Повышение эффективности функционирования производственной стратегии как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий*

Разработка этапов развития и составления планов с доведением показателей по совершенствованию производственной стратегии промышленных предприятий

Экономический выбор инструментов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий

Прикладные аспекты продвижения современного инструментария эффективной деятельности промышленных предприятий

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

**Результаты исследования, содержащие научную новизну и выносимые на защиту.**

**1. Обоснован методический подход к формированию производственной стратегии, опирающийся на ключевые факторы: поддержку, улучшение, прорывные технологии, распределенные по долям ответственности с учетом уровней управления.**

Управление промышленными предприятиями рассматривается как функциональное управление с совершенствованием производственных систем, которые создают продукцию, оказывают сервисные услуги, где основой функциональной деятельности бизнеса является маркетинг и финансы, а также управление производством с четкими обязанностями по линейному управлению. Производственная стратегия обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество промышленным предприятиям, если оно оснащено и управляется, опираясь на три ключевых фактора, а именно: поддержка; улучшение; прорывные технологии. Доля ответственности за



выполнение вышеперечисленных трех 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 рутинах (рис. 1).

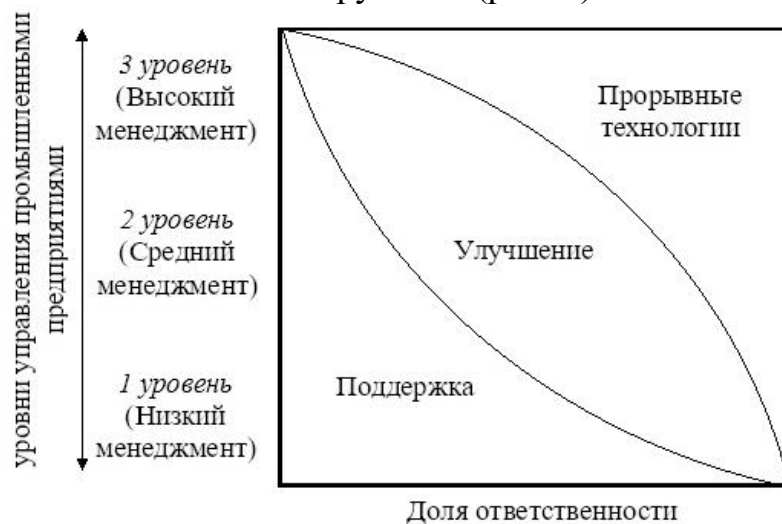


Рис. 1. Доля ответственности по уровням управления

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 планирования всего промышленного предприятия; конфигурация цепочки поставок и взаимоотношений; информационные и управляющие системы; человеческие ресурсы; исследования и разработки стратегий; структура производственного предприятия.

Изменение любого из этих критических решений может повлиять на многие возникающие вопросы клиентов. Правильное понимание их взаимосвязи с точки зрения системного подхода является ключом к стратегическому успеху производителей во все более конкурентной бизнес-среде. Формирование производственной стратегии происходит по выделенным основным составляющим (рис. 2).

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).

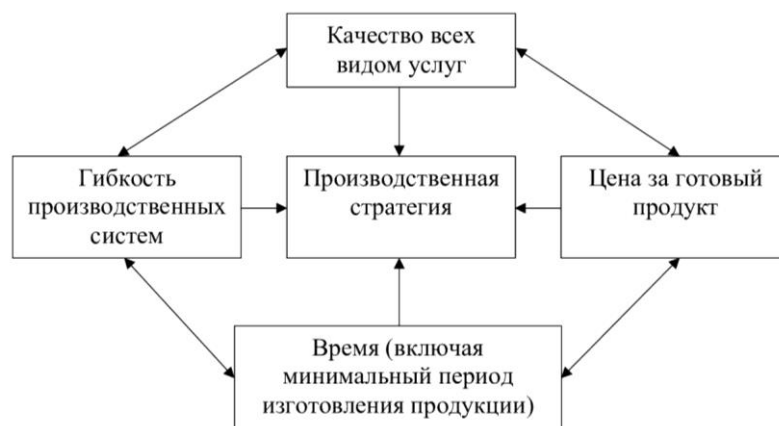


Рис. 2. Основные составляющие, формирующие производственную стратегию

Производственная стратегия определяет роль производственной деятельности промышленных предприятий (рис. 3).



Рис. 3. Роль производственной стратегии в деятельности промышленных предприятий

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. 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.**

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, это: цели и ценности промышленного предприятия; ресурсы и возможности; структура и организационные способности; конкурентное преимущество в отраслевой среде (рис. 4).

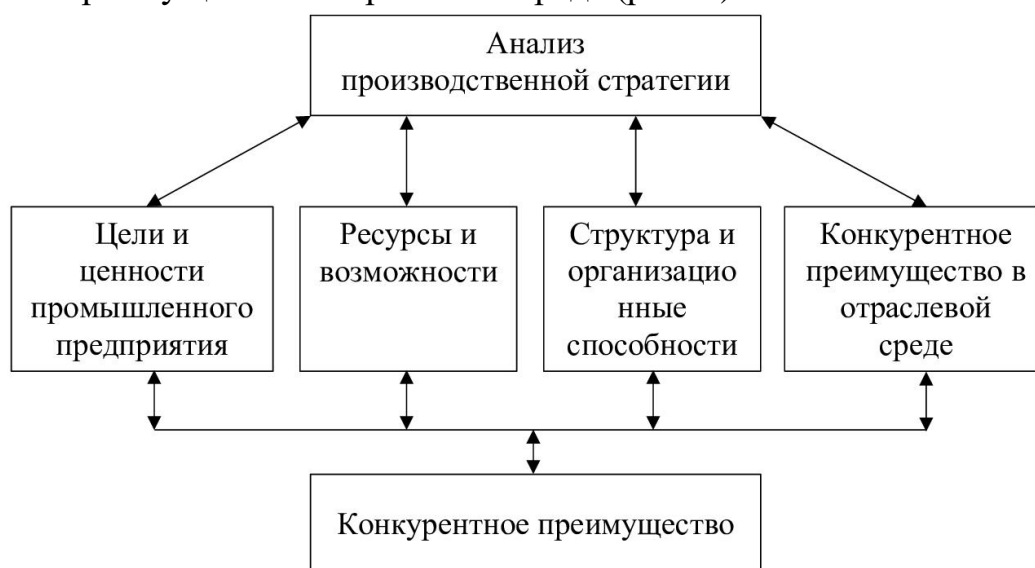


Рис. 4. Взаимозависимость производственной стратегии и конкурентного преимущества

Главная цель производственной стратегии состоит в том, чтобы обеспечить успех путем принятия управленческих решений, направленных на создание и поддержку конкурентных преимуществ промышленного предприятия. Конкурентоспособность относится к переходной характеристике поведения промышленных предприятий, при этом положение этих 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. Промышленные предприятия, стремящиеся постоянно оставаться лучшими, долж-

ны постоянно внедрять инновации, которые являются источниками динамичного подхода к конкуренции (рис. 5).



Рис. 5. Источники конкурентоспособности промышленных предприятий

Для достижения дифференциации по сравнению с конкурентами предлагается шесть аспектов, таких как: низкие цены; техническое качество продуктов и услуг; степень инноваций; уровень обслуживания клиентов; уникальность продуктов и услуг; степень перенастройки оборудования. Промышленные предприятия должны сосредоточиться на разработке своих специфических и уникальных ресурсах, 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 возможностями двух видов: отличительными возможностями и воспроизводимыми возможностями; уникальное сочетание достижения синергии. Эти возможности создают условия для создания модели реализации конкурентного преимущества посредством производственной стратегии (рис. 6).



Рис. 6. Модель реализации конкурентного преимущества посредством производственной стратегии

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

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

Акционерное общество "Кузнецкие ферросплавы" работает по 21 направлению, имеет 2 филиала, сотрудничает с зарубежными компаниями.

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; Братский завод.

Сравнительная диаграмма выручки предприятий-конкурентов в тыс. рублей за 2016–2019 гг. (рис. 7).

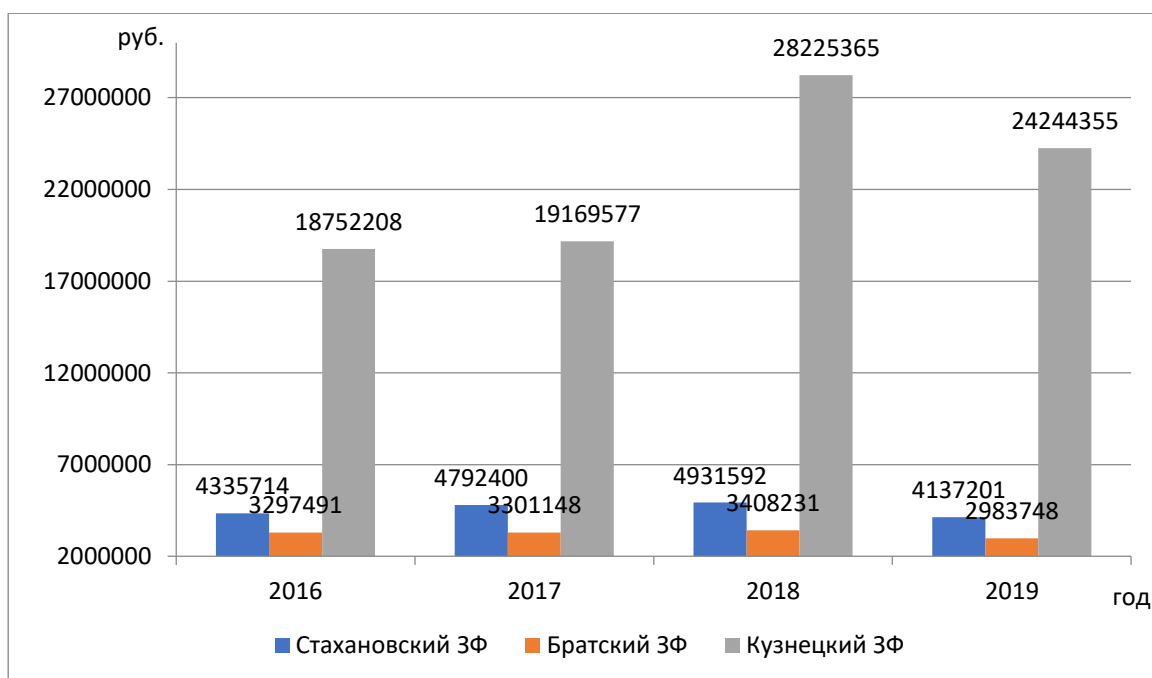


Рис. 7. Диаграмма выручки промышленных предприятий России конкурентов АО «Кузнецкие Ферросплавы» [160; 161]

Диаграмма показывает, что АО «Кузнецкие Ферросплавы» имеет самый большой объем производства, который из года в год растет.

Рассмотрим производственные показатели по номенклатуре выпускаемой продукции АО «Кузнецкие Ферросплавы» за 2016–2020 гг. (рис. 8).

С 2018 г. АО «Кузнецкие Ферросплавы» начали проводить реструктуризацию производства и многие производственные процессы стали переналаживать и переводить на новое современное оборудование, что повлекло сокращение рабочих мест, но при этом общая численность снизилась не значительно, так как основные рабочие прошли переподготовку по профессиям вспомогательного производства.

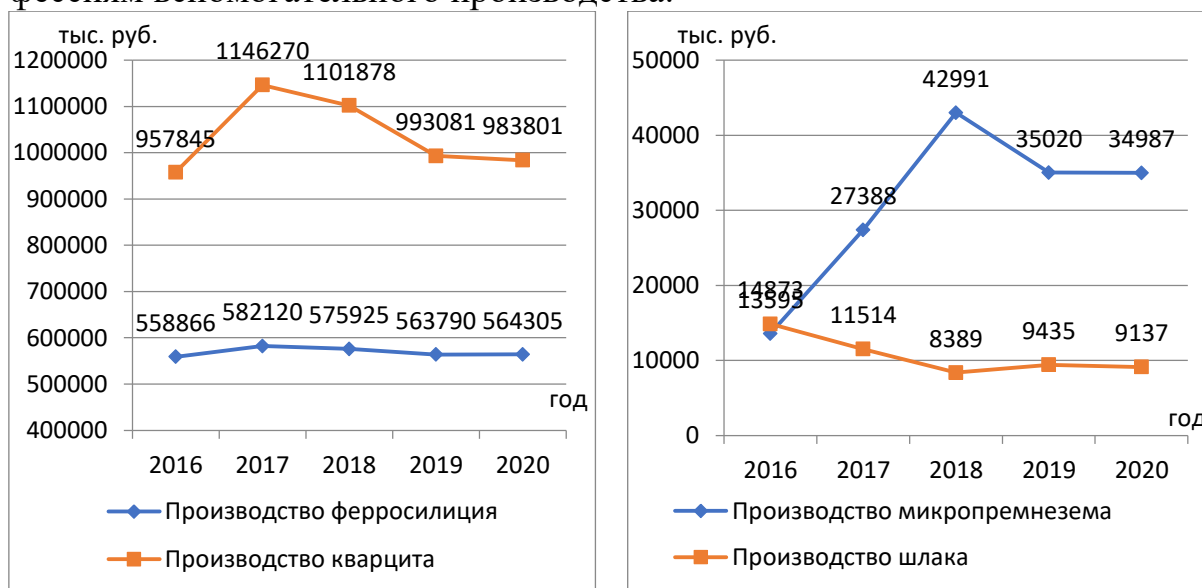


Рис. 8. Динамика номенклатурных производственных показателей АО «Кузнецкие Ферросплавы» за 2016–2020 гг. (приложение 1)

В настоящее время идет интенсивная замена оборудования на полностью автоматизированное, соответственно происходят изменения в структуре управления предприятием по категориям руководителей, специалистов и служащих (РСиС) (табл. 1).

Таблица 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	ед.	1274	1199	1200	1243	1043
Вспомогательные рабочие	ед.	2103	2167	2143	2172	2258
Руководители, специалисты и служащие, в том числе:	ед.	1802	1733	1756	1796	1698
- руководители	ед.	375	361	367	370	297
- специалисты	ед.	923	889	904	997	1117
- служащие	ед.	504	483	485	429	284
Итого:	ед.	5179	5099	5099	5211	4999

Видение АО «Кузнецкие Ферросплавы» звучит так – иметь себестоимость производства на сопоставимой глубине передела по сравнению с конкурентами в России. Распределение затрат на единицу выпуска продукции (рис. 9).

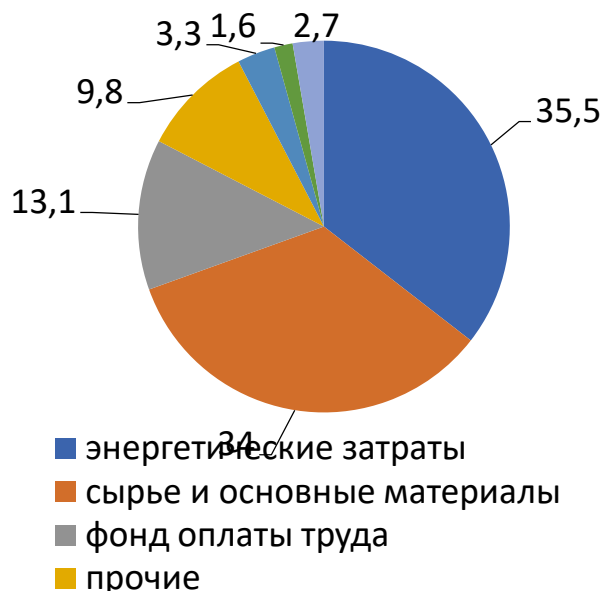


Рис. 9. Распределение затрат на единицу выпуска продукции

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

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

Таблица 2 – Среднее значение конкурентных приоритетов по производствам АО «Кузнецкие ферросплавы»

Конкурентные приоритеты	Машино-строительное производство	Химическое производство	Черная металлургия	Среднее 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

Промышленные предприятия особое внимание уделяют реализации конкурентных приоритетов, которые все время корректируются посредством составленных 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.

После реализации планов действий просматриваются тенденции результатов и уровень достижения целей, которые мониторятся 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 (рис. 11).





Рис. 11. Причинно-следственные связи перспектив реализации конкурентных приоритетов

Связь между проблемами, оказывающими влияние на процесс развертывания политики, увязанных мониторингом результатов по контрольным точкам этих подразделений представлена на рисунке 12.



Рис. 12. Связь между проблемами, оказывающими влияние на процесс развертывания политики и мониторингом результатов по контрольным точкам

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

**4. 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.**

Для того чтобы производственная стратегия промышленных предприятий была эффективной, необходимо, чтобы совершенствование производственной стратегии 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. 13).



Рис. 13. Этапы составления планов с доведением показателей, дающие возможность совершенствовать производственную стратегию

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.

Перспективы влекут за собой ключевые вопросы (табл. 3). Перспективы, обеспечивающие производительность производства, отражаются в таких показателях, как: рентабельность продаж; рентабельность собственного капитала; рентабельность активов; валовая прибыль; рост выручки; оплата труда работников; себестоимость продаж.

Таблица 3 – Перспективы производительности производства, влекущие следующие ключевые вопросы

Перспективы	Ключевые вопросы
Финансовые	Как добиться максимальных финансовых успехов обеим сторонам?
Обслуживание клиента	Как обслужить клиента так, чтобы у него не возникло разочарования?
Производственный процесс	Постоянно совершенствовать производственный процесс, внедряя инновационные технологии и повышая квалификацию работников.
Обучение работников	Проведение обучения работников работать на современном оборудовании, используя шефство-наставничество.

Эти показатели являются основными индикаторами, которые показывают, успешно или неудачно идет процесс совершенствования производственной стратегии промышленного предприятия (табл. 4).

Таблица 4 – Показатели, обеспечивающие производительность производства по АО «Кузнецкие Ферросплавы» за 2016–2020 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	Год					% роста (спада) 2020 к 2016 гг.
		2020	2019	2018	2017	2016	
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.	6404484	6914368	11918092	5296308	5965299	7,4
Рост выручки	%	20,0	29,2	50,5	2,2	1,0	20,0
Оплата труда работников	тыс. руб.	2836362	2696164	2443220	2405245	2340472	17,9
Себестоимость продаж	тыс. руб.	16108627	17329987	16307273	13873269	12786909	25,9

Перспектива развития внутренних бизнес-процессов АО «Кузнецкие Ферросплавы» реализуется в первую очередь. При этом каждый менеджер на АО «Кузнецкие Ферросплавы» должен иметь свой собственный набор показателей, определяющих, соответствует ли его область ответственности ожиданиям клиентов.

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

**5. 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 при-**

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

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 становятся важным способом сосредоточения и выравнивания всех структурных подразделений промышленного предприятия, на которые оказывают большое влияние такие инструменты, как: индекс производственной компетентности; 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 (рис. 14).



Рис. 14. Показатели эффективности для индекса производственной компетентности и индекса деловой активности

Индекс производственной компетентности рассчитывается по рангам (значение стратегического вопроса) с учетом следующих показателей (табл. 6).

Таблица 6 – 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; производственная стратегия промышленного предприятия требует силы более чем в одной области, поэтому необходимо применять различные меры для моделирования (рис. 15).

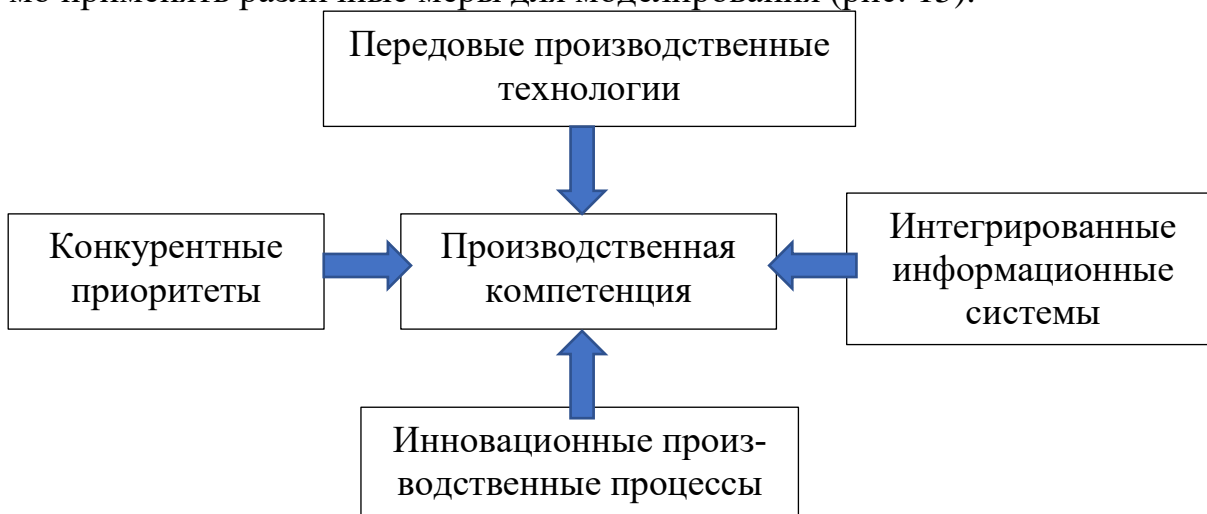


Рис. 15. Различные меры для моделирования индекса производственной компетентности

Расчет индекса производственной компетентности по АО «Кузнецкий ферросплавы» Log (k) проведен следующим образом:

100 : кол-во рангов

Log7 = 100/7 = 14,3 и далее

Log1 = 100-14,3 = 0,86

Log2 = 100-28,6 = 0,71

Log3 = 100-42,9 = 0,57

Log4 = 100-57,2 = 0,43

Log5 = 100-71,5 = 0,29

Log6 = 100-85,8 = 0,14

Log7 = 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

R = Ранг стратегической производственной проблемы

Ki = Обратный ранг (Если R = 1, K = 7, когда i = 7, Если R = 2, K = 6)

Qi = Вес, присвоенный конкретному стратегическому производственному вопросу (табл. 7).

Таблица 7 – 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

Для расчета индекса производственной компетентности определены семь стратегических производственных задач, которые включают четыре конкурентных приоритета: качество выпускаемой продукции; стоимость одного изделия; поставка проданной продукции; гибкость производственных процессов.

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 вопросах для промышленного предприятия, имеющего различные сектора промышленности на 100% и 0 % соответственно.

Критерий веса (Qi), присваивается конкретному стратегическому производственному вопросу следующим образом:

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

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

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

Промышленное предприятие проводит расчет производственной компетентности, это мы сделали по АО «Кузнецкие Ферросплавы» по следующей формуле:

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

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

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

Расчет производственной компетентности, которая задает тон эффективности бизнеса российским промышленным предприятиям с учетом: конкурентных приоритетов; передовых производственных технологий; интегрированных информационных систем; инновационных производственных процессов используется в качестве показателей для производственных компетенций.

Годовой объем продаж (по состоянию на затребованное число) включает расчеты по: прибыли (убыток) от продаж; чистой прибыли; рентабельности инвестиций; коэффициента текущей ликвидности.

Эти показатели являются показателями эффективности бизнеса. Индекс производственной компетентности и индекс деловой эффективности рассчитываются с учетом этих показателей. Все показатели заносятся в отчеты, обеспечивающие точное представление о достигнутых результатах. Отчеты способствуют эффективному информированию о состоянии производственной стратегии промышленного предприятия и они являются мощным средством регулярной оценки эффективности (табл. 8).

Таблица 8 – Выполнение показателей эффективности бизнеса АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	Год					% роста (спада) 2020 к 2019 гг.
		2020	2019	2018	2017	2016	
Годовой объем продаж	тыс. руб.	22930927	19730502	24982046	20834150	17026953	134,6
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	4962482	5598739	10775705	4066758	4526082	109,6
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	4111702	3718145	7836651	1573562	2809241	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 на АО «Кузнецкие ферросплавы» является важным способом оценки и визуальной экспликации перспектив, целей и мер, а также причинно-следственных связей между ними.

Надежное производственное оборудование считается основным фактором, влияющим на производительность производства. Его значение значи-



тельно возросло, когда АО «Кузнецкие ферросплавы» стало внедрять передовые производственные технологии (табл. 9).

Таблица 9 – Общая стоимость активов АО «Кузнецкие ферросплавы» за 2016–2020 гг.

Показатели	Ед. изм.	2020	2019	2018	2017	2016
Основные средства	тыс. руб.	4574505	4693258	4776723	5260059	5328073
Нематериальные активы	тыс. руб.	342179	363245	65	77	681
Общая стоимость активов	тыс. руб.	4916684	5056503	4776788	5260136	5328073

В АО «Кузнецкие ферросплавы» с внедрением технического обслуживания оборудования, стали проводить обучение на постоянной основе работников другим профессиям, повышать их квалификацию, совмещать профессии и это сразу стало заметно по улучшенным показателям, зависящим от квалификации и профессионализма работников (табл. 10).

Таблица 10 – Показатели эффективности АО «Кузнецкие ферросплавы», зависящие от квалификации профессионализма работников за 2018–2020 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	Год			
		2020	2019	2018	% роста 2020 к 2018 гг.
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
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

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. 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.

### 3. 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: поддержка, 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;

- рассмотрены конкурентные приоритеты и перспективы их реализации с учетом связи между проблемами, оказывающими влияние на процесс развертывания политики и мониторинг результатов по контрольным точкам всех подразделений промышленного предприятия;

- обоснованы этапы составления планов с доведением показателей, выполнение которых дает возможность совершенствовать производственную стратегию, что позволяет учитывать и корректировать перспективы производительности производства;

- 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 инструментальный повышатель конкурентоспособности промышленных предприятий, в котором показатели эффективности, зафиксированные в стратегической карте промышленного предприятия;

- 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, поэтому прикладные аспекты продвижения современного инструментального эффективной деятельности промышленных предприятий подлежат переоценке.

#### **4. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### **Публикации в зарубежных научных изданиях**

1. Naplyokova T.K. Conceptual framework for solid waste management / Olga V. Titova, Yuri V. Shenshinov and Tatiana K. Naplyokova // *Towards An Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection And Information Security* / Серия «Lecture Notes in Networks and Systems». Издательство: Springer, 2021.

##### **Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ**

2. Наплёкова, Т.К. Прикладные аспекты по формированию стратегий управления интегрированными структурами промышленных предприятий / Т.К. Наплёкова // *Финансовый бизнес*. – 2021. – № 7 (217). – С. 67–69.

3. Наплёкова, Т.К. Управление интегрированными структурами промышленных предприятий / Т.К. Наплёкова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2021. – Т. 1. – № 8 (116). – С. 68–71.

4. Наплёкова, Т.К. Интеграция инструментов эффективного управления производственным процессом / Т.К. Наплёкова // *Финансовый бизнес*. – 2021. – № 6 (216). – С. 245–247.

5. 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.

6. 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.

##### **Научные публикации в других научных изданиях и журналах:**

7. Наплёкова, Т.К. Факторы успеха для успешной реализации программ качества выпускаемой продукции / Т.К. Наплёкова // *Консолидация интеллектуальных ресурсов как фундамент развития современной науки*. – Петрозаводск, 2021. – С. 59–63.

8. Наплёкова, Т.К. Внедрение методов бережливого производства на промышленных предприятиях / Т.К. Наплёкова // *Прогрессивные научные исследования - основа современной инновационной системы*. – Уфа, 2021. – С. 75–78.

9. Наплёкова, Т.К. Конкурентные приоритеты по реализации методов, способствующих эффективному управлению предприятием / Т.К. Наплёкова // *Инновационные решения социальных, экономических и технологических проблем современного общества*. – М., 2021. – С. 108–111.

10. Наплёкова, Т.К. Концептуальные основы эффективных методов управления на промышленных предприятиях / Т.К. Наплёкова // *Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки*. – 2021. – № 6 (87). – С. 31–33.

11. Наплёкова, Т.К. Информационно-экономическая безопасность организации / Т.К. Наплёкова // *Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения* / под ред. В.Н. Ходыревской. – 2019. – С. 353–355.

12. Наплёкова, Т.К. Перспективы внедрения в России интегрированной отчетности / Т.К. Наплёкова // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке. – 2019. – С. 39–42.
13. Наплёкова, Т.К. Консолидированная отчетность как современная модель корпоративной интегрированной отчетности организации / Т.К. Наплёкова // Экономический базис развития науки и технологий в России. – 2018. – С. 364–367.
14. Наплёкова, Т.К. Консолидированная отчетность как современная модель корпоративной интегрированной отчетности организации / Т.К. Наплёкова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее / под редакцией П.П. Баранова. – 2018. – С. 73–77.
15. Наплёкова, Т.К. Особенности бухгалтерского учета и аудита гудвила / Ю.С. Климашина, Т.К. Наплёкова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее / под редакцией П.П. Баранова. – 2018. – С. 34–39.
16. Наплёкова, Т.К. Генезис международных стандартов финансовой отчетности в контексте проблем развития российского финансового рынка / Т.К. Наплёкова, С.Н. Часовников // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12–4 (89). – С. 202–207.
17. Наплёкова, Т.К. Оценка эффективности контрольных процедур / Т.К. Наплёкова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2016. – С. 113–117.
18. Наплёкова, Т.К. Роль внутреннего аудита в системе корпоративного управления предприятием / Т.К. Наплёкова // Инновационный менеджмент и технологическое предпринимательство. – 2014. – С. 115–122.
19. Наплёкова, Т.К. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами / Т.К. Наплёкова и [др.] / под общей редакцией С.С. Чернова. – Новосибирск, 2010. – Т. 14.
20. Наплёкова, Т.К. Принципы учета и составления финансовой отчетности: сравнение международной и российской практики / Т.К. Наплёкова // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – 2010. – Т. 12. – № 1. – С. 28–34.
21. Наплёкова, Т.К. Применение в практике учета "справедливой стоимости" / Т.К. Наплёкова // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – 2009. – Т. 8. – № 4. – С. 94–96.