

6. Хворова, Л.А., Гавриловская Н.В. Прогнозирование урожайности зерновых культур: методы и расчеты // Известия Алтайского государственного университета. – 2008. – №1 (57).

Проблемы управления предприятиями мелкоединичного и мелкосерийного производства

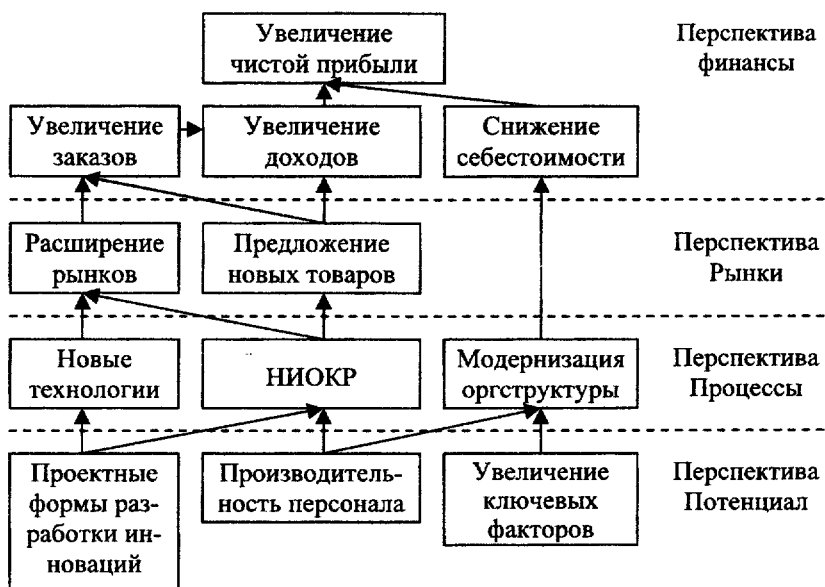
И.В. Цомаева
АлтГТУ, г. Барнаул

Как утверждают многие ученые и специалисты, проблема эффективности деятельности российских предприятий по-прежнему остается актуальной [1, 2]. К массе накопившихся за последние годы негативных факторов добавились новые, возникшие как в силу складывающейся в России ситуации, так и в силу внешних мировых процессов. Это показывает Г. Клейнер: «Продолжавшийся около 10 лет спад приводит к уменьшению почти на 50% объема валового внутреннего продукта... Производственно-инновационный спад создал задел «инерции падения», которая еще не преодолена полностью инерцией роста» [2, с. 8]. Автор согласен также с утверждением Г. Клейнера и Ю. Винслера о том, что ликвидация на многих предприятиях НИОКР и резкое сокращение «отраслевой науки» лишили предприятия потенциала технологического развития. В этом контексте предприятия единичного и мелкосерийного производства с технически сложными изделиями специальной техники оказались в еще более сложном положении.

Гипотеза исследования состоит в том, что предприятия мелкосерийного и единичного производства должны развивать свой потенциал на основе «процессной диверсификации», т.е. способности производить изделия с разными технологиями, создавать развитые инновационные службы, формировать ключевые компетенции. Менеджеры предприятий должны принимать стратегические решения, которые создают условия для инновационной мобильности, быстрого освоения широкого круга новых изделий. Реализация стратегии должна постоянно отслеживаться, например, с помощью стратегической карты и сбалансированной системы показателей.

Так, программа стратегического развития ОАО АПЗ «Ротор» сформирована на всю стратегическую перспективу (2008–2015 гг.) и детализируется на период ближайших трех лет. Первый ее этап называется «Среднесрочная программа деятельности ОАО АПЗ «Ротор» 2008–2010 гг.». В соответствии со стратегической картой (рис.) она охваты-

вает реализацию основных целей. В данной цепочке не все цели стратегии могут быть реализованы полностью, но также не все цели стратегической карты здесь отражены, их реализация будет осуществляться на следующих этапах, т.е. после 2010 г.



Стратегическая карта

Разработан оптимальный вариант целевых значений ССП, а также взвешенный вариант. Предложен порядок оценки степени достижения стратегических целевых показателей. По количественным показателям достижение цели считается приемлемым, если выполняется условие

$$P_n \leq P_{ж} \leq P_o,$$

где P_n – пессимистическая оценка, $P_{ж}$ – желательное значение, P_o – оптимистическая оценка.

По качественным показателям менеджмент принимает положительное решение, если средний балл экспертной оценки принимает значение 3, 4, 5. Если средний балл равен 1, 2, то отрицательное решение, цель не достигнута.

Получены промежуточные значения ССП на основе имитационного моделирования характеристик производственно-экономических пока-

зателей. На их основе определяются не только целевые значения ССП, но и производится прогноз баланса и основных характеристик деятельности АПЗ «Ротор».

Библиографический список

1. Винслов Ю. Конверсия оборонно-промышленного комплекса: фрагменты ретроанализа и некоторые актуальные выводы // Российский экономический журнал. – 2006. – №4. – С. 37–53.
2. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.