

в нее, в свою очередь, производственные отходы. Природа под воздействием отходов, поступающих из социальной и экономической подсистем, меняет свои свойства как среда обитания человека и тем самым воздействует на общество.

При этом в эти подсистемы поступают новые продукты и технологии как результаты инновационной деятельности, что приводит к качественным изменениям в самих подсистемах и выводит региональную социо-эколого-экономическую систему на более высокий уровень конкурентоспособности.

В данной модели обозначены все те сферы, которые, по нашему мнению, обнаруживают слабые конкурентные позиции Красноярского края: образование, здравоохранение, инновационная деятельность, транспортная инфраструктура, экология.

Применение механизмов государственно-частного партнерства ведет к принципиально качественному изменению и повышению эффективности работы государственного сектора, традиционного производителя общественных благ. При этом неэффективность государства может быть преодолена с помощью эффективных рыночных механизмов, а провалы рынка могут быть компенсированы успехами государства, и наоборот. Таким образом, возникает сложная схема взаимовлияний, с большой степенью неопределенности и разнообразными формами взаимодействия и каналов взаимопроникновения.

### Библиографические ссылки

1. Шарингер Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора // Российский экономический журнал. 2004. № 9.
2. Семенова Е. А. Партнерство государства и бизнеса в интересах инновационного развития в странах ОЭСР // Аналитические обзоры РИСИ. № 4(17).
3. Демченко С. К. Структурные изменения в потреблении и накоплении и их влияние на макроэкономическую динамику : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Красноярск. 2009.
4. Институты: от заимствования к выращиванию / Я. Кузьминов, В. Радаев, А. Яковлев, Е. Ясин // Вопросы экономики. 2005. № 5. С. 5–27.
5. Корицкий А. В. Макроэкономическая оценка влияния образования на объемы производства в регионах России // Креативная экономика. 2009. № 6. С. 68–77.
6. Савранский П. В. Государственно-частное партнерство в реализации перспективных направлений инновационного развития экономики России : дис. ... канд. экон. наук. Краснодар. 2007.
7. Гордеев А., Киселев К. Механизм государственно-частного партнерства в сфере науки: в чьей воле его запустить? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.strf.ru/organization.aspx?> (дата обращения: 22.10.09).

D. I. Kuzmin, A. N. Falaleev

### THE BASIC DIRECTIONS OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF STATE-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE REGION

*The authors consider strategic priorities, the main principles of the strategy of state-private partnership development in the region, and also present a conceptual model for the development of regional state-private partnership institution, the core of which is the regional system of higher professional education.*

*Keywords: strategic priorities, principles of development of state-private partnership institution in the region, transformation of economic relations.*

© Кузьмин Д. И., Фалалеев А. Н., 2012

УДК 338.2

В. В. Куимов, В. А. Левко, М. В. Пименова

### МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Рассматриваются основные этапы построения стратегической карты целей устойчивого развития машиностроительного предприятия.*

*Ключевые слова: стратегическая карта, устойчивое развитие, машиностроительное предприятие.*

Достижение устойчивого развития является комплексной стратегической целью современного предприятия, детализированной в экономических, социальных и экологических задачах. Анализ современно-

го состояния, основных тенденций и особенностей функционирования и развития машиностроительных предприятий позволил выделить сферы деятельности, в которых заключается основной потенциал устойчи-

вого развития: финансы, производство, инновации, материально-техническое снабжение, маркетинг, кадры, экология, социальная сфера. Отсутствие устойчивости в одной из сфер обесценивает успехи в других сферах, уничтожая возможность устойчивого развития предприятия в целом.

Основными условиями обеспечения устойчивого развития предприятия являются согласование функционирования и развитие этих сфер на основе повышения взаимосвязи и согласования этапов стратегического и текущего управления.

Современной концепцией перевода стратегических планов в форму конкретных показателей текущей деятельности является предложенная Р. С. Капланом, Д. П. Нортоном сбалансированная система показателей (ССП) [1].

Важным этапом формирования СПП является процесс построения стратегической карты, направленный на упорядочение целей в единую комплексную систему.

Наличие системы целей деятельности является основой управления предприятием. Процедура постановки и выбора целей получила название целеполагания – процесса формирования ориентиров деятельности предприятия: миссии и целей.

Миссия формулирует смысл существования предприятия в виде отдельных утверждений, которые определяют экономическую, социальную и экологическую философию бизнеса. В соответствии с целями генерального направления устойчивого развития предприятия формируется система целей в следующих сферах стратегического планирования предприятия: финансы, производство, инновации, маркетинг,

материально-техническое снабжение, кадры, экология, социальная сфера. Представленное многообразие сфер и соответствующих им целей требует установления определенной иерархии, позволяющей выявить наиболее значимые цели, кроме того, она должна быть аналогична системе планирования, т. е. система целей определяет контур плана.

Формулирование стратегических целей должно обладать достаточной степенью конкретизации, что позволит не только определить действия, необходимые для реализации стратегических решений, но и оценить степень достижения целей. Очевидно, что устойчивое развитие предприятия не может быть достигнуто, если не достигнута хотя бы одна подцель. Цели должны отвечать следующим критериям: конкретности, измеримости, достижимости, реалистичности, определенности во времени.

Для конкретизации и упорядочения стратегических целей устойчивого развития необходимо сформировать стратегическую карту целей.

Стратегическая карта целей устойчивого развития машиностроительного предприятия представляет собой логическое описание стратегии и иллюстрирует причинно-следственные зависимости между отдельными целями, интегрированными по подсистемам, отражающим основные сферы деятельности, определяющие основной потенциал устойчивого развития.

Предлагаемый метод построения стратегической карты целей устойчивого развития машиностроительного предприятия включает реализацию нескольких последовательных этапов (см. рисунок).



Этапы метода построения стратегической карты устойчивого развития машиностроительного предприятия

Информационной базой установления обоснованных ориентиров деятельности предприятия являются результаты анализа его внешней и внутренней среды и комплексной оценки устойчивости развития на основе системы индексов устойчивости развития машиностроительного предприятия [1].

В качестве инструмента системной диагностики и определения целей устойчивого развития предприятия предлагается использовать SWOT-анализ – комплексное исследование, позволяющее выявить и структурировать сильные и слабые стороны деятельности предприятия, определяемые ресурсным потенциалом, а также оценить возникающие при этом потенциальные возможности и угрозы (тенденции, явления внешней среды, которые могут привести к изменению условий деятельности). Для повышения качества исследования SWOT-анализ проводится в разрезе выделенных сфер деятельности.

Сопоставление результатов анализа позволяет выявить и систематизировать внешние и внутренние факторы устойчивого развития машиностроительного предприятия с учетом существующих и прогнозируемых тенденций развития отрасли и конкуренции в ней.

Определение базовых стратегических направлений деятельности, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению во внешней среде, проводится путем построения матриц корреляционного SWOT-анализа по каждой сфере деятельности, исходя из сопоставления характеристик внешней и внутренней среды предприятия [2; 3]. Оценка соответствия внутреннего потенциала и возможностей, которые предлагает внешняя среда, позволяет сделать вывод о направлении развития бизнеса и, в конечном счете, распределить ресурсы предприятия. На основе корреляционного SWOT-анализа разрабатываются стратегические цели, достижение которых будет способствовать реализации стратегии.

Построение системы стратегического управления вызывает необходимость декомпозиции стратегии на конкретные цели. В результате генерируется максимально широкий набор целей, сгруппированных по стратегическим сферам и детально отображающих достижение стратегических целей. Тем самым создается основа для дальнейшего отбора и уточнения стратегических целей.

Выбор ограниченного числа целей предполагает отбор наиболее значимых для реализации стратегии целей. На этом этапе на основе экспертных оценок проводится ранжирование целей по степени значимости в соответствии с базовыми стратегическими направлениями деятельности. Цели, которые не вносят вклада в реализацию главной цели, исключаются из дальнейшего рассмотрения. В результате отбирается не более пяти целей по каждой сфере планирования. Слишком большое число целей свидетельствует о неспособности предприятия сосредоточить свое внимание на главном, а также означает то, что сформулированные цели не являются стратегическими для того организационного уровня, на котором разрабатывается стратегическая карта.

Упорядочение причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных этапов построения стратегической карты. Стратегические цели связаны между собой и влияют друг на друга. Цель более низкого уровня иерархии является подцелью более высокого уровня, цели более низкого уровня выступают средствами для достижения целей более высокого уровня. Устанавливаемые причинно-следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями.

Согласование причинно-следственных связей между целями стратегии устойчивого развития производится с помощью матрицы «причина–следствие», макет которой приведен в таблице. Направления взаимосвязи между целями определяются на основе анализа парных связей между целями как внутри, так и между стратегическими сферами деятельности предприятия.

Для каждой пары стратегических целей определяется направление связи «причина–следствие» (знак «+» или «-» в ячейках таблицы). Знак «+» означает, что цель, указанная в столбце таблицы, является причиной, а цель, указанная в строке – следствием, знак «-» характеризует обратную взаимосвязь. Буквой «Р» обозначены равноправные (безразличные) связи. Так, например, в паре «Ф<sub>1</sub>–Ф<sub>2</sub>» цель Ф<sub>1</sub> является причиной цели Ф<sub>2</sub>, в паре «П<sub>1</sub>–Э<sub>1</sub>» цель Э<sub>1</sub> является следствием цели П<sub>1</sub>, в паре «Э<sub>1</sub>–С<sub>1</sub>» связь между целями отсутствует (см. таблицу).

Интенсивность связи между целями определяется экспертно по пятибалльной шкале от 1 до 5 баллов и также отражается в матрице «причина–следствие». Для изображения на стратегической карте целей отбираются только те цели, между которыми определены стратегически значимые причинно-следственные связи с интенсивностью взаимодействия не ниже 4 баллов.

Завершающим этапом построения стратегической карты является документирование причинно-следственных связей между целями. Итоговый документ содержит характеристику стратегических целей. Для каждой цели указывается наименование цели, сфера, для которой она планируется, качественное определение цели, поясняющие смысл формулировки, обоснование причин включения цели в стратегическую карту, исполнители.

В заключение строится графическая модель, отражающая стратегические цели и причинно-следственные связи между ними в рамках выделенных сфер устойчивого развития предприятия. Анализ взаимосвязей целей и выработанной причинно-следственной цепочки позволяет произвести корректировку первоначально сформулированной стратегии.

Использование предложенного метода позволяет изобразить логику стратегии в виде стратегической карты, на которой стратегические цели разных уровней соединены в причинно-следственные цепи, отражающие зависимости между ними. Полученные причинно-следственные цепи наглядно иллюстрируют основные стратегические направления деятельности предприятия во всех основных сферах стратегиче-

ского планирования устойчивого развития предприятия.

**Библиографические ссылки**

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М. : Олимп-Бизнес, 2003.

2. Пименова М. В. Методические рекомендации по оценке уровня устойчивого развития машиностроительных предприятий // Вестник СибГАУ. 2011. Вып. 1(34). С. 192–196.

3. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. СПб. : Питер, 2005.

**Матрица «причина–следствие» взаимосвязей целей стратегии устойчивого развития**

Подсистемы	Цели	Финансы			Производство			...	Экология			Социальная сфера		
		$\Phi_1$	...	$\Phi_i$	$\Pi_1$	...	$\Pi_j$	...	$\mathcal{E}_1$	...	$\mathcal{E}_q$	$C_1$	...	$C_r$
Финансы	$\Phi_1$	X		-5			P	...						
	...		X					...						
	$\Phi_i$	+5		X				...						
Производство	$\Pi_1$				X			...	+5					
	...					X		...						
	$\Pi_j$				P		X	...						
Инновации	$I_1$							...						
	...							...						
	$I_j$							...						
Маркетинг	$M_1$							...						
	...							...						
	$M_j$							...						
Материально-техническое снабжение	$MC_1$							...						
	...							...						
	$MC_j$							...						
Кадры	$K_1$							...						
	...							...						
	$K_j$							...						
Экология	$\mathcal{E}_1$				-5			...	X			P		
	...							...		X				
	$\mathcal{E}_q$							...			X			
Социальная сфера	$C_1$							...	P			X		
	...							...					X	
	$C_r$							...						X

V. V. Kuimov, V. A. Levko, M. V. Pimenova

**METHOD OF DEVELOPMENT OF STRATEGIC CARD OF THE AIMS OF STABLE DEVELOPMENT OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE**

*The article examines the basic stages of development of strategic card of the aims of the stable development of a machine-building enterprise.*

*Keywords: strategic card, stable development, machine-building enterprise.*

© Куимов В. В., Левко В. А., Пименова М. В., 2012