

3. Изменяется цель исполнителя. Теперь это не стремление угодить начальству, а работа с клиентом.

4. Меняется роль руководителей. Они становятся лидерами и приобретают новую функцию – всеми силами способствовать укреплению ценностей и убеждений сотрудников.

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов выступает достаточно сложной формой изменений в организации, сопряженной с реорганизацией ее структурного подразделения либо компании в целом. Вместе с тем, проведение реинжиниринга выступает мощным катализатором улучшения эффективности деятельности соответствующей организации.

#### Литература

1. Бойдел Т.Н. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя. М.: Ассиана, 2016. 117 с.
2. Галямина И. Г. Управление процессами. СПб.: Питер, 2013. 304 с.
3. Еловой И.А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: теория, методология, организация. Минск: Право и экономика, 2011. 460 с.
4. Ильина А. И. Экономика организации: учебное пособие. М.: Новое знание, 2015. 672 с.
5. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. В 2-х т. М.: НИЦ Инфра-М, 2013. 622 с.
6. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. и др. Показываем бизнес-процессы. М.: Эксмо, 2013. 352 с.
7. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. М.: Лори, 2004. 368 с.
8. Плотников В.А., Горелова Т.Н., Кошкина И.С. Механизмы государственно-рыночного регулирования в сфере услуг // Ученые записки Санкт-Петербургского университета управления и экономики. 2018. № 1. С. 33–39.

DOI: 10.34773/EU.2021.6.19

## Оценка стратегического потенциала развития предприятий промышленности строительных материалов

### Assessment of the Strategic Potential of the Development of Enterprises of the Construction Materials Industry

**И. ЯМАЛЕЕВ, У. БАРЛЫБАЕВ**

**Ямалеев Ильгиз Алекович**, магистрант Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: iamaleevilgiz@mail.ru

**Барлыбаев Урал Адигамович**, канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга ИНЭФБ БашГУ. E-mail: ural\_barlybaev@mail.ru

*Актуальность рассматриваемой темы обусловлена продолжающимися дискуссиями о наиболее эффективной альтернативе комплексной оценке стратегического потенциала развития предприятий промышленности строительных материалов. В настоящее время отработаны и раскрыты в научных работах результативные способы оценки по компонентам, но интегральные методики оценки не применяются, а о полноте и комплексности оценки говорить преждевременно.*

*В методиках преимущественно исследуется деятельность предприятия и формируется оценка итогов, из-за чего не раскрывается ни содержание, ни резервы экономического потенциала, в силу чего остаются неясны реальные возможности предприятия в приложении к имеющемуся потенциалу.*

**Ключевые слова:** оценка, стратегический потенциал, развитие, предприятия, промышленность, строительные материалы, проблемы, решения.

*The relevance lies in the fact that discussions are continuing today about the most effective alternative to a comprehensive assessment of the strategic potential of the development of enterprises in the construction materials industry. Currently, effective methods of evaluation by components have been worked out, disclosed in*

*scientific papers, but integral evaluation methods are not used, and it is premature to talk about the completeness and complexity of the assessment.*

*The methods mainly investigate the activities of the enterprise and form an assessment of the results, which is why neither the content nor the reserves of economic potential are disclosed, which is why the real capabilities of the enterprise to apply the existing potential are not clear.*

**Key words:** *assessment, strategic potential, development, enterprises, industry, building materials, problems, solutions.*

### **Основные положения**

1. Реализация стратегического потенциала подразумевает контроль развития предприятия и усиление в его деятельности ключевых аспектов: повышение эффективности, конкурентоспособности, высокотехнологичности, открытости, высокой квалифицированности, социальной ориентированности и стремление сделать среду жизни и деятельности потребителей более комфортной и безопасной.
2. Для предприятия, производящего строительные материалы, ориентиром является инновационная деятельность, обеспечение устойчивого и сбалансированного роста.
3. Для отечественного предприятия важно обеспечить качество, доступность и энергоэффективность по каждой позиции ассортимента, удовлетворить внутренний спрос с учетом импортозамещения, создать возможности для выхода на внешний рынок.

### **Введение**

**Актуальность темы исследования.** Рыночные реформы изменили условия хозяйствования в РФ, реалии времени требуют, чтобы предприятия развивались с учетом новой парадигмы. Современная концепция развития бизнеса кардинально отличается от ранее практиковавшейся методики хозяйствования, основанной на плановом производстве. Для бизнеса переход на траекторию роста, основанную на стратегическом потенциале развития, дает ответ на сложные вопросы о дальнейшей практике ведения деятельности (даже при отсутствии прогнозов о рыночной конъюнктуре). При формировании стратегии развития определяются риски отказа от приоритетов в будущей деятельности, которые могут произойти из-за кардинальных перестроек запросов потребительской аудитории и коррекции социальных ориентиров. Это важно в условиях, когда результаты происходящих изменений становятся все более значимыми, а тенденция неопределенности и снижения точности стратегических прогнозов – более выраженной, внешняя среда не контролируется, темпы роста снижаются, все более актуальным становится вопрос об ограниченности ресурсов [2].

**Обзор литературы по теме.** Поднятый вопрос еще слабо освещен в научных источниках, его адекватное разрешение отсутствует. Авторы исследований нередко цитируют мнения иностранных коллег, но неспособны адаптировать постулаты теории и конкретные методики к отечественным экономическим реалиям. В публикациях по вопросу оценки стратегического потенциала развития фокус направлен на оперативное и тактическое управление, или упор в работе сделан на описание функций развития в отдельности с предложением соответствующего инструментария. Исследования данной темы мы встречаем в работах Егоровой А.В. [1], Марабаевой Л.В. и Горина И.А. [4], Коноваловой Н.В. [3].

**Постановка проблемы.** Для предприятий промышленности строительных материалов вопрос о деятельности тесно связан с задачей выхода на уровень лидера отрасли, однако в реальности воплотить такие стратегические планы не удастся как из-за внешних, так и из-за внутренних факторов. Достижение намеченных результатов требует детального знания потенциала и ресурсов, компетентного их использования для развития, а также конкретизации рамок стратегического потенциала развития.

**Формулировка цели и задач исследования.** В промышленности строительных материалов стремящиеся к лидерству предприятия активно работают над стратегическим потенциалом в плане пополнения инструментов и способов оценки. Назрела потребность глубокого исследования методов оценки стратегического потенциала развития (уже внедренных или только осваиваемых с оценочными целями), что позволит объективно определить достоверность и

информативность каждого из них. В современной промышленности строительных материалов запрос на определение стратегического потенциала развития реализуется через оценку, на основе которой планируется и осуществляется развитие. Но в первую очередь следует изучить и охарактеризовать включенные в стратегический потенциал конкретного участника отрасли компоненты, определить уровни взаимных соотношений и связей.

### Методы

По глубине емкости среди известных методов выделяется оценочная практика по М. Портеру, который предложил анализировать цепочку ценностей, чтобы пройти от первого до последнего звена в алгоритме, позволяющем предприятию создать ценность по конкретно выпущенному изделию. Портер указал, что нужно выявить процессы, которые оказывают максимальное воздействие на формирующуюся потребительскую стоимость и придают выпускаемой продукции наибольшую ценность, а затем приступить к всестороннему совершенствованию. В настоящее время в научном сообществе традиционная цепочка ценностей М. Портера регулярно переосмысливается, в результате чего формируются доработанные оценочные методики для определения внешнего и внутреннего потенциала бизнеса.

Использование метода М. Портера подразумевает умение работать с целым рядом аналитических инструментов:

1. Применение финансового анализа и оценки деятельности предприятия, определение уровня финансового потенциала, который можно использовать для формирования основных фондов и оборотных средств, что позволит поднять прибыльность и избежать убыточности производства;

2. Использование сравнительного анализа для оценки ресурсного потенциала в нескольких аспектах:

- проведение анализа в исторической ретроспективе, что позволит изучить процессы на предприятии (начиная с основных, но не упуская вспомогательных и дополнительных), перечислить силу и характер давления факторов. Анализ будет сконцентрирован на предпосылках, которые могут привести к снижению эффективности или позволят резко поднять объем производства. Используемые аналитические приемы: построение диаграмм, выявление трендов, составление аналитических записок;

- сопоставление показателей деятельности предприятия и средних значений по отрасли. Нормативы используются для сравнения с результатами работы субъектов, ведущих аналогичную деятельность, в том числе флагманов отрасли.

Результатами аналитического исследования станут данные, дополнительно повышающие точность стратегического решения. Мнение М. Портера состоит в том, что каждый вид деятельности предприятия является звеном цепочки создания ценности продукции. Значит, стандартную (типовую) категорию следует разбить на звенья, добиваясь уникальности и исключительности процессов. Такой подход стал надежным аналитическим методом для изучения всех аспектов производственной деятельности. Он позволяет менеджерам не только сосредоточить внимание на стратегическом потенциале предприятия промышленности строительных материалов как общей величине, но и описать частные слагаемые, провести анализ и грамотно упорядочить полученную от аналитиков информацию, выйдя на достойный порог управленческой компетентности. Сегодня наиболее значимым фактором роста эффективности в деятельности предприятий промышленности строительных материалов назван анализ внешней среды, в которой действует предприятие (или в которую оно намерено выйти).

### Результаты

Чтобы определить зависимость показанных при работе микросистем результатов, нужно увязать данные со спецификой макросреды, анализировать которую оптимально с помощью STEP-анализа.

Заключения, сформированные по результатам подобных оценок, легли в основу значимого для РФ документа «Стратегия развития промышленности строительных материалов на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года» [5].

### Обсуждение

Оценивая стратегический потенциал предприятия в сфере производства строительных материалов, следует опираться на его экономические и финансовые показатели, а также учесть имеющиеся у него возможности для развития. Такие условия оценки аннулируют ожидания об универсальности отраслевых или подотраслевых стратегий. Значит, отсутствует вероятность построения любого универсального и содержательно-цельного, формально-единого стратегического плана развития. Такие документы не могут иметь типовой характер. Но при этом было бы неграмотно и рискованно переносить содержание и ориентиры плана в смежную отрасль или подотрасль. Нужно подготовить систему целостного управления бизнесом, создать стабильно действующий механизм целевой ориентации включенных в производство частных подпроцессов, а затем реализовать инновационную политику, выстроив систему стратегического управления, исходя из ключевого значения принципов проблемно-ориентированного подхода.

### Заключение

Оценка стратегического потенциала развития предприятий промышленности строительных материалов должна происходить с учетом основополагающих принципов, приоритетным среди которых является сохранение единого комплекса производственных процессов, включая разведку и добычу сырья, переработку, изготовление и транспортировку продукции, и, наконец, ее продажу.

Оценка стратегического потенциала развития предприятий промышленности строительных материалов включает ряд аспектов, но для точной и безошибочной оценки необходим механизм определения объема инвестиционных ресурсов, необходимых для сохранения темпов роста и восполнения ожидаемых потерь. Оценка и совершенствование требований к стратегическому потенциалу развития предприятий промышленности строительных материалов подразумевает изучение каждой из сфер деятельности, учет и согласование факторов внешней и внутренней среды, формирование предпосылок для продолжения долгосрочного развития, конкретизация первостепенных задач, в то же время изучается практичность и реализуемость стратегии. Оценку стратегического потенциала развития предприятий промышленности строительных материалов следует увязать с антикризисным характером управления бизнесом, поскольку кризисы и неопределенность мировой экономики создают негативную динамику для экономической и финансовой стабильности предприятий РФ.

### Литература

1. Егорова А.В. Методический подход к совершенствованию системы управления затратами на предприятиях промышленности строительных материалов на основе формирования карты потока создания ценности // Организатор производства. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-sovershenstvovaniyu-sistemy-upravleniya-zatratami-na-predpriyatiyah-promyshlennosti-stroitelnyh-materialov-na>
2. Егорова А.В. Предпринимательские функции и инструменты управления затратами топ-менеджмента предприятий промышленности строительных материалов // Вестник евразийской науки. 2017. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskie-funktsii-i-instrumenty-upravleniya-zatratami-top-menedzhmenta-predpriyatiy-promyshlennosti-stroitelnyh>
3. Коновалова Н.В. Теоретический анализ понятия «Стратегический потенциал» в стратегическом менеджменте // Вестник ТИУиЭ. 2017. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskiy-analiz-ponyatiya-strategicheskij-potentsial-v-strategicheskom-menedzhmente>
4. Марабаева Л.В., Горин И.А. Стратегический потенциал инновационного предприятия: содержание, структура, особенности // Вестник ВУиТ. 2013. № 1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-potentsial-innovatsionnogo-predpriyatiya-soderzhanie-struktura-osobennosti>
5. Распоряжение Правительства РФ от 10.05.2016 № 868-р (ред. от 23.11.2016) «О Стратегии развития промышленности строительных материалов на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года».