

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЕДОМСТВЕННОЙ ОХРАНЫ

© 2011 М.С. Подрез\*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическая цель, бизнес-процессы, организационная структура предприятия, физическая охрана, инженерно-технические средства охраны, критерии реализации стратегии, сбалансированная система.

Определены понятие стратегии развития предприятия, основные направления ее формирования, рассмотрены особенности внедрения стратегии на предприятиях ведомственной охраны, создания механизма стратегического контроллинга, показана взаимосвязь стратегической цели предприятия и критериев ее достижения.

В современных рыночных условиях основными ориентирами при выборе стратегии развития предприятия являются интегрированные бизнес-процессы, в которых должны сочетаться эффективность финансовой деятельности, качество производимых товаров и услуг, оперативность действий и квалифицированность персонала.

С целью выбора направлений деятельности предприятия необходимо определиться с тем, что же является стратегией. В соответствии с аналитическим справочником под стратегией понимается совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии<sup>1</sup>. В качестве миссии предприятия может выступать совокупность общих установок и принципов, определяющих роль предприятия в жизни общества, принципы его социально-экономического взаимодействия с другими субъектами рынка.

Следовательно, формирование стратегии предприятия непосредственно связано с такими понятиями, как миссия, видение и стратегические цели. В связи с этим следует отметить, что миссией предприятий ведомственной охраны является удовлетворение потребности в безопасности посредством оказания охранных услуг. Видение данного процесса предполагает оказание качественных охранных услуг путем оптимального сочетания физической охраны и охраны с применением инженерно-технических средств. Однако часто на предприятиях не наблюдается гар-

моничного сочетания указанных видов услуг. Подавляющий объем услуг предприятий ведомственной охраны составляют именно услуги физической охраны, а объем услуг с применением инженерно-технических средств охраны незначителен. Видение стратегии должно быть понятным на всех уровнях управления предприятием. Поэтому важным аспектом реализации стратегии является необходимость доведения стратегических целей до каждого работника предприятия. С этой целью используется процесс каскадирования системы целей (рис. 1).

Стратегические цели должны быть ясны на уровне предприятия, его структурных подразделений, отделов, т.е. на уровне каждой организационной единицы. Поэтому на каждом из уровней управления выстраивается своя система целей, коррелирующая со стратегическими целями предприятия в целом.

Так, в качестве основной стратегической цели для предприятия ведомственной охраны должен выступать рост объемов реализации услуг с применением инженерно-технических средств охраны. Для вспомогательного подразделения предприятия основной стратегической целью является совершенствование обеспечения нормального хода процесса оказания охранных услуг, а для отдела инженерно-технических средств охраны - рост объемов услуг с применением инженерно-технических средств охраны.

Также существует необходимость разделения ответственности за внедрение и реализацию стратегии между руководителями струк-

\* Подрез Мария Сергеевна, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: profkadri@bk.ru.

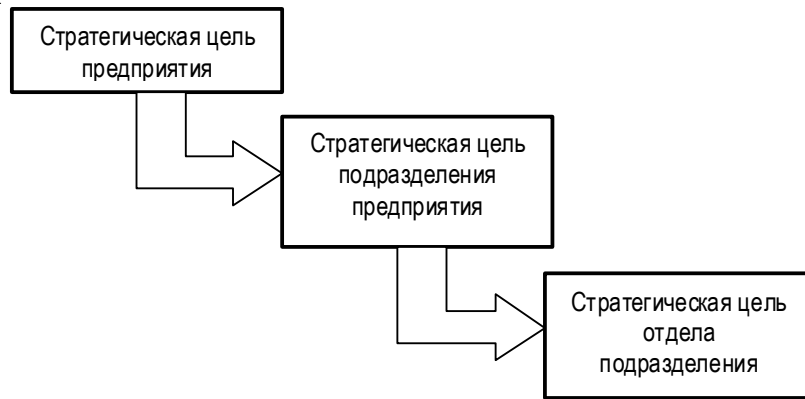


Рис. 1. Каскадирование стратегических целей на разных уровнях предприятия

турных подразделений. На предприятиях ведомственной охраны руководители отделов, входящих в административно-управленческий аппарат, несут ответственность за общие показатели реализации стратегии предприятия, осуществляют управленческие и контрольные функции соответствующих направлений деятельности предприятия. Вспомогательное подразделение отвечает за своевременность и полноту обеспечения процесса реализации стратегических целей каждым отделом предприятия. Подразделение охраны несет ответственность за качество оказания охранных услуг на каждом объекте охраны.

Реализация стратегии подразумевает создание механизма стратегического контроллинга<sup>2</sup>, позволяющего отслеживать процесс воплощения стратегии и вносить своевременные корректировки. Механизм стратегического контроллинга должен включать систему показателей, позволяющих в количественном выражении оценить результат реализации стратегии. Например, эффективность стратегии предприятия ведомственной охраны отражают такие показатели, как рост общего объема реализации охранных услуг, рост объемов услуг с применением инженерно-технических средств охраны в общем объеме реализованных охранных услуг, рост рентабельности оказанных охранных услуг.

Способами расчета данных показателей являются:

- ◆ сравнение балансовых показателей общего объема реализованных охранных услуг в динамике;
- ◆ определение доли реализованных услуг с использованием инженерно-технических средств охраны в общем объеме охранных услуг;

- ◆ определение рентабельности оказания охранных услуг, как отношения прибыли от реализации этих услуг к себестоимости их оказания.

В качестве планов действий при достижении стратегической цели необходимо использовать оптимизацию организационной структуры и кадровой политики предприятия, а управление и развитие процесса оказания охранных услуг будут осуществляться посредством обучения и переобучения сотрудников, повышения их квалификации, создания возможностей карьерного роста и самореализации.

При этом необходимо помнить, что реализация стратегии связана с долгосрочными перспективами, требующими тщательного планирования. Применение инженерно-технических средств охраны, хотя и является более рентабельным видом охранных услуг по сравнению с физической охраной, требует значительных единовременных вложений, что далеко не всегда возможно осуществить собственными силами предприятий ведомственной охраны. Следовательно, возникает необходимость привлечения стороннего инвестирования либо открытия кредитной линии, что, в свою очередь, повышает риск возникновения убытков. Следовательно, при реализации стратегии необходимо соизмерять возможные позитивные и негативные последствия.

Разработка стратегических целей предприятия должна основываться на приоритетности выбранных направлений и на возможности их реализации. В связи с тем, что ресурсы предприятия ограничены, масса сил и средств затрачивается на решение оперативных задач, реализация стратегических целей может периодически приостанавливаться, ус-

тупая место более значимым направлениям деятельности на конкретный момент времени. Однако, если стратегия выбрана правильно и действительно ведет к качественному росту предприятия, целесообразно подчинить тактические мероприятия стратегическим целям. Например, единовременная замена физической охраны техническими средствами на всех объектах может блокировать нормальный ход процесса оказания охранных услуг. В то же время, учитывая эффективность применения инженерно-технических средств охраны, было бы целесообразно последовательное внедрение технических средств охраны, ориентируясь на более перспективные в этом отношении объекты. Данный вариант реализации стратегии основан на применении процесса интеративности<sup>3</sup>, предполагающего поэтапное достижение поставленных целей.

При выборе ориентиров реализации стратегии необходимо опираться на всесторонний анализ условий существования предприятия. Комплексность оценки позволяет учесть большое количество факторов, определяющих сильные и слабые стороны предприятия при реализации выбранной стратегии и своевременно проводить корректирующие мероприятия.

Так, комплекс стратегических целей предприятий ведомственной охраны предполагает анализ четырех критериев деятельности: финансового обеспечения, взаимодействия с потребителями, внутренних бизнес-процессов, роста и развития персонала (рис. 2).

С точки зрения финансовых интересов управления предприятием процесс оказания охранных услуг должен быть рентабельным. Добиться желаемого роста прибыли можно

путем заключения договоров на охрану объектов, обеспечивающих необходимый уровень рентабельности, а также снижая себестоимость оказываемых услуг с помощью внедрения инженерно-технических средств охраны, имеющих более быструю окупаемость по сравнению с физической охраной.

Для потребителей наиболее важным аспектом является качество охранных услуг, т.е. оказываемые услуги, должны, в первую очередь, удовлетворять возникающие потребности в безопасности.

Таким образом, при взаимодействии с потребителями стратегической целью предприятия будет повышение качества оказания охранных услуг. Индикатором роста качества является комплекс характеристик качества<sup>4</sup>.

С целью повышения качества оказания охранных услуг необходимо:

1) предотвратить реальные и потенциальные угрозы безопасности объекта охраны, т.е. качественно выполнить операционные функции охранной услуги;

2) повысить профессионализм и оперативность работы сотрудников охраны;

3) обеспечить положительную репутацию предприятия, используя СМИ, личные контакты и позитивные мнения потребителей услуг.

Реализация указанных действий вытекает из проводимых мероприятий по повышению квалификации сотрудников, развитию наиболее перспективных направлений оказания охранных услуг и применению индивидуального подхода к каждому потребителю охранных услуг.

Оказание качественных охранных услуг предполагает оптимизацию внутренних бизнес-процессов предприятия. Целью оптими-



Рис. 2. Взаимосвязь стратегической цели предприятия ведомственной охраны и критериев ее достижения

зации, в данном случае, являются увеличение объема охранных услуг с использованием инженерно-технических средств охраны и снижение затрат самого процесса оказания услуг. Таким образом, целями оптимизации внутренних бизнес-процессов являются развитие технической составляющей охранных услуг и повышение эффективности кадровой политики, предполагающей рациональное использование трудовых ресурсов.

Процесс оказания качественных охранных услуг происходит при непосредственном участии сотрудников охраны, имеющих соответствующий уровень профессионализма, поэтому стратегической целью предприятия в ракурсе кадрового критерия выступает повышение квалификации работников. С целью повышения квалификации сотрудников необходимо проводить обучение работников, непосредственно участвующих в процессе оказания охранных услуг, а также оптимизировать процесс переобучения сотрудников при ротации кадров.

Процесс повышения квалификации должен сопровождаться:

- 1) определением потребности отделов филиала в сотрудниках соответствующей квалификации;
- 2) оценкой соответствия фактического уровня квалификации персонала необходимому для качественного оказания охранных услуг;
- 3) разработкой программы обучения и переобучения персонала.

При этом нужно провести следующие мероприятия:

- ◆ организовать сбор и анализ информации о качественном и количественном кадровом составе каждого отдела;
- ◆ осуществить действия по поиску соответствующего персонала внутри организации и во внешних источниках;
- ◆ создать группы обучения и переобучения сотрудников.

Следовательно, достижение стратегических целей каждого критерия деятельности предприятия влечет реализацию общей стратегии.

Кроме того, наблюдается причинно-следственная связь критериев деятельности. Так, обеспечение рентабельности процесса оказания охранных услуг, как финансового критерия, ограничивает стратегические цели по-

ребительского критерия. В данном случае процесс удовлетворения потребностей потребителей не должен противоречить финансовым целям, т.е. удовлетворение потребностей должно осуществляться посредством рентабельных услуг. В то же время способность удовлетворять потребности оказывает влияние на такие показатели, как выручка и прибыль предприятия, что, в свою очередь, отражается на рентабельности процесса оказания услуг. То есть наблюдается взаимосвязь финансового и потребительского критериев.

Если охранные услуги удовлетворяют потребности потребителей, это говорит о высоком профессионализме и соответствующей квалификации сотрудников охранного предприятия. А повышение квалификации сотрудников неизменно отразится на увеличении степени удовлетворенности потребителей. Следовательно, наблюдается взаимосвязь потребительской и кадровой составляющих деятельности предприятия.

Повышение квалификации персонала, являясь составной частью эффективной кадровой политики, способствует оптимальной организации процесса оказания услуг. Здесь прослеживается причинно-следственная связь внутренних бизнес-процессов и кадрового критерия.

И, наконец, оптимизированный процесс оказания услуг должен обеспечивать предполагаемый уровень рентабельности, проявляя взаимосвязь внутренних бизнес-процессов и финансовой деятельности предприятия.

Таким образом, сбалансированная система стратегических целей позволяет координировать и развивать деятельность предприятий ведомственной охраны по оказанию качественных услуг в соответствии с требованиями рынка.

<sup>1</sup> Стратегии бизнеса : аналит. справ. / под общ. ред. Г.Б. Клейнера. М., 1998.

<sup>2</sup> Кочнев А., Фастов И. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом // Стратег. менеджмент. 2009. □ 1, 2.

<sup>3</sup> Карпов А. Стратегия: от разработки к реализации // Управление компанией. 2006. □ 2 (57), 3 (58).

<sup>4</sup> Подрез М.С. Участники российского рынка охранных услуг и качественная оценка их функционирования // Вестн. ПВГУС. 2011. □ 9.