

методическое обеспечение принятия стратегических решений предприятий стекольной промышленности

Аннотация

В статье рассмотрены подходы к формированию методического обеспечения принятия стратегических решений. Предложена собственная методика, основывающаяся на применении анализа корреляционной зависимости особо значимых, по мнению авторов, показателей эффективности деятельности предприятий стекольной промышленности. На основании результатов исследований, полученных с помощью предлагаемой методики, сформулированы предложения по оптимизации принятия стратегических решений для предприятия ОАО «Борский стекольный завод».

Ключевые слова: стратегия, стекольная промышленность, корреляционный анализ, матричные методы, количественные оценки экономических показателей

**Серова
Любовь Геннадьевна**
аспирантка
Enot8507@mail.ru

**Трофимов Олег
Владимирович**
д-р экон. наук, профессор
oleg_trofimov@mail.ru

**Черников
Александр
Александрович**
канд. техн. наук, доцент
chernikovaabk@bk.ru

Нижегородский
государственный
университет
им. Н.И. Лобачевского

В настоящее время большинство фирм и организаций ставят перед собой задачу достижения докризисного состояния и сознательно не пересматривают стратегию развития. Финансовый кризис в основных сферах отечественной экономики создает значительные угрозы для конкурентоспособности многих предприятий. В этих условиях одним из основных и наиболее трудоемких инструментов планирования, способных обеспечить стойкий подъем, будет являться стратегия развития предприятия [8, 2].

Особенности стратегий развития предприятий

Анализ существующих в научной литературе подходов к исследованию стратегий развития предприятий позволил сформулировать ряд особенностей [3, 5]:

– главной целью анализа в большинстве случаев выступает создание начальной базы данных для разработки других направлений роста эффективности деятельности предприятия, сопряженной с выявлением системных проблем и рисков развития, а также конкурентных преимуществ и стратегических возможностей.

Предлагаемые авторами инструменты для реализации первоочередной ступени метода являются традиционными – использование методов финансово-экономического анализа, процедур оценки кадрового, инвестиционного, ресурсного, производственного и других видов потенциала; построение моделей жизненного цикла секторе экономики, продукта и самого предприятия;

– на этапе формирования банка альтернативных стратегий развития фирм авторы имеют солидарную позицию по большему числу направлений: 1) по субъектному составу разработчиков (работники организации, топ-менеджеры, внешние консультанты, приглашенные эксперты); 2) по ключевому инструментарию (методы генерации идей, мозгового штурма, проблемно-деловые игры, морфологический тест, способ Дельфи, командный подход); 3) по структурному составу формируемых разновидностей стратегий (совокупность функциональных планов; система целей и путей их достижения; категория стратегий хозяйственных единиц; банк бизнес-проектов; комплекс программ развития инициатив и идей; набор действий и последовательных мер и многое другое) [10];

– на заключительной фазе формирования стратегии развития предприятия большинство авторов не выносят решение этой задачи в самостоятельный этап разработки стратегии. Исключения составляют алгоритмы, которые сами являются основой или ядром методологии.

Для проведения последующей оценки предлагается построение финансовых, экономико-математических моделей, позволяющих вычислить финансовую

*предлагаемые
авторами
инструменты
для реализации
первоочередной
ступени метода
являются
традиционными*

**авторами
предлагается
метод обеспечения
разработки
и реализации
стратегии
развития фирмы
на базе применения
концепции
количественных
оценок**

эффективность и определить необходимость рассматриваемых решений, а также осуществить проработку значительного количества вариантов, в том числе с помощью разработки банка вероятных сценариев [4, 6].

Составление моделей рекомендовано автоматизировать и осуществлять при поддержке компьютерных программ. Субъектом обозначенной процедуры оценки получаемых альтернатив большинством исследователей видятся репрезентативные группы, команды, комиссии, специалисты, консультанты, топ-менеджеры, которым помимо прочего необходимо произвести окончательный выбор стратегии развития предприятия [3, 11, 8].

В качестве основных инструментов для выполнения данных операций предлагаются прогнозирование, построение сценариев, оценка производительности и инвестиционной привлекательности планов и др. [9, 12].

Отмеченные особенности позволяют сделать вывод о том, что методический аппарат стратегического планирования может быть значительно дополнен новыми, более совершенными методами, которые, по нашему мнению, должны основываться на количественной оценке факторов, оказывающих значимое влияние на эффективность работы предприятий в целом.

Взяв за основу проведенный анализ, авторами предлагается метод обеспечения разработки и реализации стратегии развития фирмы на базе применения концепции количественных оценок.

**Основные положения концепции
количественных оценок**

Основой концепции количественных оценок считается тезис о том, что при стратегическом планировании в первую очередь необходимо использоваться способы, позволяющие с установленной степенью точности на основе анализа взаимовлияния групп разноуровневых показателей или их интегральных значений сформировывать планы стратегического развития и задавать целевые значения оценки их эффективности с применением разного рода расчетных методов.

Основные положения предлагаемой концепции заключаются в следующем:

– рассмотренные методы матричного анализа, применяемые в стратегическом планировании, можно охарактеризовать как качественные. Такое утверждение основывается на том, что большая часть используемых методов предполагает качественное описание некоторых процессов или объектов;

– для принятия управленческого решения стратегического характера необходим анализ не столько качественного, сколько количественного характера, т.е. рассмотрение ряда количественных показателей или их интегрального значения в динамике;

– многообразие матричных методов стратегического планирования позволяет разрабатывать большое число матриц с использованием конкретных значений показателей, отражающих состояние процессов или объектов, что делает возможным детализацию стратегических планов на нескольких уровнях;

– уровнями влияния на реализацию стратегических планов являются: макроуровень – состояние экономики в целом; уровень отрасли (вида деятельности) – состояние отдельного сектора экономики с системной точки зрения; уровень субъекта отрасли (вида деятельности) – состояние и перспективы развития отдельного предприятия, организации находящегося в определенном секторе экономики;

– согласно общей теории менеджмента после анализа каждого уровня влияния на реализации стратегических планов должны быть разработаны конкретные мероприятия их реализации, а также использованы соответствующие методы оценки их эффективности;

– концепция количественных оценок достижения и планирования стратегических целей основывается на положении о том, что в каждый момент времени объект исследования (промышленное предприятие) находится в некотором секторе матрицы стратегий, который характеризуется набором значений установленного количества показателей, принятых за нормативные;

– показатели матрицы являются интегральными, т.е. сводными показателями от группы других, число которых может варьировать от 3 до 5

***предлагаемый подход
определяет три
варианта стратегии
развития***

**главная идея –
разработка
и реализация
стратегии роста
на основе учета
макроэкономических
и внутриотраслевых
факторов**

в зависимости от того в каком секторе матрицы находится объект исследования;

– каждый сектор матрицы предполагает набор действий по закреплению в данном секторе либо по переходу в другой более перспективный сектор;

– предлагаемый подход определяет три варианта стратегии развития. Первый – стратегия следования за рынком. То есть субъект отслеживает первую группу факторов и реализует стратегию, которая фактически не является стратегией развития предприятия. Такой вариант стратегии широко известен на рынке ценных бумаг – делаем то, что делают ключевые игроки на рынке. Он характеризуется относительной стабильностью, низким уровнем риска. Рост оценивается от достигнутого в пределах 3–4% (показатель роста выводится на основе анализа статистики).

Второй – стратегия следования за отраслью. Развитие отрасли не обязательно копирует макроэкономическую обстановку (спорный момент). Значит есть тенденции, идущие вразрез с основными макроэкономическими трендами. Такая стратегия будет скорее всего носить инновационный характер и основываться на использовании нестандартных решений. В рамках данной стратегии для предприятий характерны слияния и поглощения, смена профиля выпускаемой продукции, создание временных альянсов. Она характеризуется повышенным уровнем риска, в некоторых случаях высокими затратами и возможным банкротством. Однако может давать так называемый «взрывной рост» до 25%.

Третий – стратегия роста на основе использования системного подхода и метода количественных оценок достижения и планирования стратегических целей. Предполагает количественную оценку показателей достигнутого уровня роста с точки зрения стратегии и определение стратегических целей на этой основе. Главная идея – разработка и реализация стратегии роста на основе учета макроэкономических и внутриотраслевых факторов, которые должны быть объединены в матрицу принятия стратегических решений. При формировании матрицы учитывается взаимозависимость и взаимовлияние факторов всех уровней.

Приведенные выше основные положения авто-
рской концепции прошли апробацию на пред-
приятии стекольной промышленности.

Характеристика рынков сбыта листового стекла

Основными рынками сбыта листового стекла явля-
ются строительная отрасль, автомобилестроение,
а также предприятия по производству мебели. При
этом определяющая роль в функционировании
рынка листового стекла принадлежит именно стро-
ительству, а точнее потреблению стеклопакетов в
строительстве новых зданий и сооружений, при
замене старых оконных конструкций частными
лицами.

По данным Росстата в первом квартале 2012 г.
в России было введено в эксплуатацию 9,8 млн
квадратных метров жилья, что на 5,7% выше пока-
зателя за аналогичный период 2011 г. Объем
работ, выполненных по виду деятельности
«Строительство», в первом квартале увеличился
по сравнению с тем же периодом прошлого года
на 5,2% и составил 793,9 млрд рублей (в марте
– 318,8 млрд рублей). По планам правитель-
ства России, объемы жилищного строительства в
стране предполагается ежегодно увеличивать. В
2012 г. планируется возвести 67 млн квадратных
метров жилья.

За первый квартал 2012 г. реальные доходы рос-
сиян увеличились на 2,6% в сравнении с анало-
гичным периодом прошлого года. По данным
Росстата, среднедушевые доходы россиян за март
2012 г. составили 20305 рублей, что выше анало-
гичного показателя на 6,9% в сравнении с мартом
2011 г. и на 0,7% – в сравнении с февралем 2012 г.
Среднемесячная начисленная заработная плата
в марте 2012 г., по предварительным данным,
составила 26440 рублей и по сравнению с мартом
2011 г. выросла на 16,8%. Оборот розничной тор-
говли РФ вырос в первом квартале 2012 г. на 7,5%
к показателю за тот же период 2011 г. и составил
4 трлн 666,1 млрд рублей. В марте оборот рознич-
ной торговли увеличился на 7,3% по сравнению
с показателем за прошлый год и составил 1 трлн
631,3 млрд рублей. При этом в феврале темп
роста был выше и достигал 7,8%. В первом квар-

***определяющая роль
в функционировании
рынка листового
стекла принадлежит
именно
строительству***

**корреляционный
анализ,
представленный
коэффициентом
корреляции, измеряет
степень линейной
зависимости между
двумя переменными**

тале 2012 г. продажи легких коммерческих автомобилей выросли на 12% (проданы 35432 машины) по сравнению с первым кварталом 2011 г. (проданы 31670 машин). В марте 2012 г. рынок легковых и легких коммерческих автомобилей в России продолжал демонстрировать устойчивый рост, хотя на более низком уровне, чем в первые два месяца года. По прогнозам Комитета автопроизводителей в 2012 г. рост продаж продолжится и составит 2,8 млн автомобилей (в 2011 г. – 2,6 млн автомобилей), ситуация будет достаточно стабильна и никаких резких изменений не ожидается. Очевидно, что ситуация на мировых финансовых рынках окажет определенное влияние и на развитие автоиндустрии в РФ. Несмотря на это, в России свою роль сыграют такие факторы, как недостаточное количество личных автомобилей в собственности, значительное количество устаревшей техники, высокий потенциал и инвестиционная активность регионов РФ. В случае, если покупателям будут обеспечены доступные источники финансирования, а производителям – благоприятный инвестиционный климат, можно ожидать докризисных темпов роста автомобильного рынка РФ.

Анализ деятельности предприятия

Для анализа были использованы данные отчетности предприятия стекольной отрасли, а также данные официальной статистической отчетности.

Суть анализа заключается в следующем:

- целью анализа является определение дальнейшей стратегии развития предприятия стекольной промышленности ОАО «Борский стекольный завод»;
- исследование показателей проводится на трех уровнях управления: макроэкономический, отраслевой, уровень предприятия;
- исходными данными для анализа являются показатели статистической отчетности и финансово-экономической документации объектов исследования, а именно объем экспорта, объем импорта, уровень спроса, объем предложения, объем складских остатков по видам продукции, финансовый результат отрасли, экономическая

эффективность отрасли, инвестиции в отрасль, объем производства, прибыль, рентабельность основной деятельности, стоимость активов предприятия (авторы исследовали показатели за период 2006–2010 гг.);

– в рамках анализа проводится корреляционный анализ показателей с целью выявления их зависимости и взаимовлияния друг на друга.

Корреляционный анализ, представленный коэффициентом корреляции, измеряет степень линейной зависимости между двумя переменными. Значительная корреляция между двумя случайными величинами всегда является свидетельством существования некоторой статистической связи в данной выборке, но эта связь не обязательно должна наблюдаться для другой выборки и иметь причинно-следственный характер.

В то же время, отсутствие корреляции между двумя величинами ещё не значит, что между ними нет никакой связи. Более тонким инструментом для изучения связи между двумя случайными величинами является понятие взаимной информации.

Коэффициент корреляции может принимать любые значения от -1 до +1. Знак коэффициента корреляции (+, -) определяет направления отношения величин. Положительный коэффициент корреляции означает, что значения показателей меняются в одном направлении, т.е. с увеличением одной переменной увеличивается и другая и наоборот. Отрицательный коэффициент корреляции показывает, что значения показателей меняются в разном направлении, т.е. с увеличением одной переменной другая уменьшается и наоборот.

Динамика основных экономических показателей исследуемого предприятия, необходимых для анализа, представлена в *таблице 1*. Величина показателей «Сумма непокрытого убытка на отчетную дату» и «Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и валюты баланса» за рассматриваемый период была равна нулю.

Анализируя таблицу 1 можно сделать вывод о том, что за 2010 г. произошел рост выручки от продаж по сравнению с результатами за 2009 г. за счет роста объемов продаж продукции на внут-

*учет влияния
макроэкономических
факторов
предполагает,
что в перспективе
для сохранения
имеющихся объемов
производства
... следует
ориентироваться
на уровень спроса*

Таблица 1

**Динамика основных экономических показателей предприятия
ОАО «Борский стекольный завод»**

Наименование показателя	2006	2007	2008	2009	2010	2011, 3 мес.
Выручка, руб.	5 549 937	6 246 408	6 513 085	4 206 739	5 484 239	1 237 257
Валовая прибыль, руб.	2 925 235	3 164 075	2 829 626	624 296	1 685 623	283 307
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), руб.	2 136 576	1 456 035	1 106 223	-296 145	419 650	98 780
Рентабельность собственного капитала, %	38,7	20,9	13,6	-3,8	5,1	1,1
Рентабельность активов, %	35,6	19,1	12,2	-3,5	4,7	1
Коэффициент чистой прибыльности, %	38,5	23,3	17	-7	7,6	8
Рентабельность продукции (продаж), %	33,8	32	21,9	-12,9	5,1	2,2
Оборачиваемость капитала	1	0,9	0,8	0,5	0,6	0,1

Источник: [1]

Таблица 2

Результаты корреляционного анализа основных экономических показателей ОАО «Борский стекольный завод» и макроэкономических факторов

	Макроэкономические факторы			
	Экспорт (=23,212)	Импорт (=39,866)	Спрос (=217,7)	Предложение (=290,78)
Объем производства =(5600081,6)	-0,82	0,84	0,88	-
Прибыль =(964467,8)	-	0,73	0,70	-0,86
Рентабельность =(15,98)	-	0,86	0,94	-
Стоимость активов =(7734515,4)	-	-0,71	-	0,99

Таблица 3

Результаты корреляционного анализа основных экономических показателей ОАО «Борский стекольный завод» и внутриотраслевых факторов

	Отраслевые факторы		
	Объем складских остатков =(73,12)	Эконом эффективность =(2,414)	Инвестиции =(18818,52)
Объем производства =(5600081,6)	–	–	–
Прибыль =(964467,8)	–0,90	0,92	–
Рентабельность =(15,98)	0,90	0,93	–
Стоимость активов =(7734515,4)	0,98	–	–0,96

Таблица 4

Результаты корреляционного анализа основных экономических показателей ОАО «Борский стекольный завод» и внутренних факторов субъекта

	Внутренние факторы субъекта		
	Объем производства =(5600081,6)	Прибыль =(964467,8)	Рентабельность =(15,98)
Объем производства =(5600081,6)	–	–	–
Прибыль =(964467,8)	–	–	–
Рентабельность =(15,98)	0,80	0,97	–
Стоимость активов =(7734515,4)	–	–0,90	–0,85

реннем рынке и увеличения продаж продукции эмитента с высокой добавленной стоимостью. Коэффициенты значительно увеличились за счет чистой прибыли эмитента и увеличения объемов продаж.

Результаты корреляционного анализа основных экономических показателей ОАО «Борский стекольный завод» и макроэкономических и внутриотраслевых факторов представлены в *таблицах 2, 3, 4*.

Обобщая данные таблиц 2, 3 и 4, можно сформулировать выводы о том, что:

– в соответствии с предложенной авторами методикой разработки стратегии на основе количествен-

стратегия должна формироваться на основании комбинирования факторов макро- и микросреды

ных оценок, представленные данные используются для выработки мероприятий по достижению разработанных стратегических целей в зависимости от влияния макроэкономических, отраслевых и внутренних факторов на производственное предприятие;

– учет влияния макроэкономических факторов предполагает, что в перспективе для сохранения имеющихся объемов производства (которые обеспечиваются стоимостью активов, т.е. производственных фондов), прибыли и рентабельности следует ориентироваться на уровень спроса, формирующийся под воздействием развития или стагнации секторов экономики являющихся потребителями стекольной продукции, а также под влиянием соотношения импорта и экспорта;

– учет отраслевых факторов в формировании стратегии развития предполагает разработку и реализацию мероприятий, направленных на сохранение и постепенное увеличение объемов прибыли и рентабельности путем модернизации технологической цепочки, что фактически означает совершенствование структуры имеющихся активов, при сдерживании темпов роста их стоимости.

– ориентация на внутренние факторы предполагает, что для повышения уровня рентабельности и прибыли необходимо увеличивать объемы производства и реализации продукции, в том числе за счет более эффективного использования основных фондов (активов).

Основным тезисом концепции количественных оценок является тот факт, что стратегия должна формироваться на основании комбинирования факторов макро- и микросреды. Это означает, что должны быть учтены все обозначенные в таблицах зависимости.

Выводы

Для формирования стратегии развития предприятий стекольной промышленности необходимо:

– особо значимым фактором внешней среды считать уровень спроса, при этом учитывать, что он формируется не только за счет отраслей – потребителей продукции, но и за счет объемов экспорта и импорта, что в свою очередь оказы-

вает существенное влияние на планируемые объемы производства;

– для сохранения лидирующих позиций в отрасли, учитывая факторы макроэкономического окружения, предприятию следует разработать меры по снижению складских остатков, а также оптимизации объемов инвестиционных затрат в основные фонды, т.к. имеющийся их стоимостной показатель обеспечивает уровень рентабельности в несколько раз превышающий среднеотраслевой;

– для достижения стратегических целей на уровне предприятия необходимо разработать более эффективную систему управления имущественным комплексом (основными производственными фондами), что приведет к увеличению объемов производства до уровня превышающего среднеотраслевой и, соответственно, повышению прибыли и рентабельности.

Литература

1. Официальный сайт Asahi Glass Company. – Режим доступа: <http://asahi.ru/>.
2. Алтухов П.Л. Методические положения по выбору стратегии управления развитием предприятия // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2008. – Т. 1. – № 4. – С. 124–132.
3. Боев А.Г., Воронин С.И. Обзор современных подходов к формированию стратегии развития предприятия // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2011. – № 1. – С. 110–114.
4. Губернаторов А.М. Эффективное управление издержками производства (на примере предприятий стекольной промышленности) // Наука и экономика. – 2010. – № 2. – С. 73–76.
5. Денисов В.Т., Авдеева Е.С. Базисные стратегии предприятий стекольной промышленности // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 13. – С. 31–36.
6. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В. Инновационный путь развития предприятий в конкурентных условиях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 1. – С. 151–154.
7. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В. Функционирование промышленных предприятий в услови-

ях цикличности экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 62. – С. 52–56.

8. Жабина С.Б., Егорова Т.Д. Специфика выбора стратегии развития промышленного предприятия // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2009. – № 1. – С. 36–40.

9. Маськов С.А. Особенности выбора стратегии развития предприятия // Новые технологии. – 2008. – № 6. – С. 63–65.

10. Трофимов О.В., Ефимычев Ю.И., Трофимова Т.В. Заимствуем... или сделаем сами? Методика выбора стратегии инновационного развития промышленного предприятия // Креативная экономика. – 2010. – № 5. – С. 8–13.

11. Трофимов О.В., Трофимова Т.В., Ефимычев Ю.И. Стержень и ярусы. Новая концепция стратегического управления предприятиями в современных условиях // Креативная экономика. – 2010. – № 3. – С. 31–37.

pn

Lubov G. Serova

Postgraduate student, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Oleg V. Trofimov

Doctor of Economical Sci., Professor, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Alexander A. Chernikov

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Methodical support of strategic decision-making at enterprises of the glass industry

Abstract

The article discusses existing approaches to formation of strategic decision-making methodical support. It proposes the authors' methods based on application of correlation dependence analysis of particularly important (in authors' opinion) efficiency factors at enterprises of the glass industry. Based on research results, acquired with the help of the proposed methods, the authors provide recommendations for optimizing strategic decision-making at Bor Glass works OJSC.

Keywords: strategy, glass industry, correlation analysis, matrix methods, quantitative evaluations of economic indicators