

Стратегия предприятий и стратегическое управление как система ее обеспечения, по сути, созданы для нивелирования нестабильности окружающей среды и обеспечения устойчивого существования хозяйствующих субъектов. Особая прикладная значимость поиска надежных механизмов обеспечения устойчивости предприятий предопределяет обращение в данной статье к вопросам формирования стратегии их развития, стратегического управления и соответствующего эффективного инструментария.

При формировании стратегии развития следует учитывать ключевые факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия, финансовое положение фирмы и уровень управления финансовыми рисками, развитость собственных НИОКР, наличие передовой технологии, способность к маневрированию ценами и ассортиментом продукции, наличие сбытовой сети и опытных кадров по продвижению товара на рынки, качество технического обслуживания, возможности получения кредитов, свободу выбора источника финансирования. Воздействие каждого из перечисленных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, не равнозначно.

Определение конкурентоспособности предприятия является первым этапом формирования стратегии. Следующие этапы разработки стратегии и развития: четкое определение долгосрочных целей развития, основанное на анализе внутренних и внешних возможностей, формирование стратегического плана развития на основе стратегического бюджета, финансовой стратегии, административной стратегии, стратегии экспансии, стратегии диверсификации, комплексный подход к формированию стратегического плана, который в результате нацелен на стратегию синерджи.

Можно отметить, что стратегические мероприятия заключаются в анализе и оценке положения предприятия, изучении производственного капитала, разработке производственных программ, политики доходов, инноваций, разработке общей концепции финансового оздоровления предприятия. Детальное исследование данных этапов стратегии развития с учетом неизбежных финансовых рисков имеет особую не только теоретическую, но и практическую значимость.

Прежде всего, каждый из перечисленных этапов разработки стратегии предприятия имеет свои существенные особенности, поскольку стратегическое планирование отличается от текущего планирования по следующим направлениям.

Центр плана. В стратегическом планировании берется один из аспектов функционирования предприятия, в текущем планировании учитывается работа всего предприятия.

Сложности планирования. В стратегическом планировании – множество переменных, носящих вероятностный характер, в текущем планировании – значительно меньшая степень сложности, поскольку в основе лежат фактические показатели работы предприятия и показатели краткосрочного периода.

Степень структуры. В стратегическом планировании процесс носит не структурный, нерегулярный характер, в текущем планировании – ритмическое, четко расписанное.

Природа информации. В стратегическом планировании информация носит вероятностный характер, более учитывающий возможности и риски окружающей среды, в текущем – более интегрированная, основанная на ретроспективных показателях работы предприятия.

Информационная связь. В стратегическом планировании более простая, в текущем – более сложная.

Персонал, вовлеченный в планирование, прежде всего, в стратегическом планировании – высшее руководство, аналитики, в текущем – среднее и высшее руководство.

Виды активности. В стратегическом планировании – творческая, аналитическая, в текущем – административная, контролирующая.

Период планирования. В текущем планировании – краткосрочный период планирования, в стратегическом – длительный период планирования в 10-15 и более лет (в зависимости от особенностей отрасли), т.е. период, когда объем производства может изменяться не только за счет изменения переменных издержек, но и за счет ввода нового основного капитала, изменения его технологического уровня. Кроме того, в долгосрочном периоде ситуация на рынке может конкретным образом измениться за счет входа или выхода из отрасли промышленных предприятий, изменений структуры спроса.

Основным моментом в стратегическом планировании является рассмотрение всех экономических процессов и финансового положения не в статике, а в динамике, изменяются объемы производства, спрос и цены на производимые товары, потребность в основном и оборотном капитале, структура рынка и стоимость капитала. Все эти факторы несут риск – угрозу потери активов предприятия.

Это обуславливает необходимость учета финансовых рисков в стратегии управления предприятием.

Конечный результат. В стратегическом планировании – разработка политики фирмы на долгосрочный период, в текущем – действие в соответствии с разработанной политикой. В стратегическом планировании необходимо учитывать производственную функцию, которая устанавливает зависимость между изменяющимися сочетаниями затрат труда, капитала и объемом выпускаемой продукции.

Зависимость между объемом производства и факторами производства можно выразить равно-продуктивной кривой (или кривой потребительского безразличия), суть которой отражена равно-продуктивной кривой.

Один из этапов, выделяемых при разработке стратегии развития, – формирование стратегического бюджета. Текущий бюджет отражает доходы и расходы предприятия в краткосрочном периоде. Стратегический бюджет предполагает учет расходов и доходов предприятия в долгосрочном периоде в различных прогнозируемых условиях спада, по независящим от предприятия причинам, подъема или стабилизации. Очевидно, что отсутствие у предприятия эффективной системы бюджетирования не позволяет ему эффективно развиваться в долгосрочной перспективе.

На этапе формирования стратегического бюджета необходимо оценить альтернативные решения с точки зрения стратегических планов предприятия, поскольку некоторые альтернативные решения (например, выбор наиболее эффективных вариантов капиталовложений) могут увести в сторону от основной, стратегической цели развития.

Показателем эффективного стратегического бюджета является интегральный бюджетный эффект, который рассчитывается в два этапа. На первом этапе рассчитывается бюджетный эффект для каждого отдельного периода времени действия стратегического плана. Например, для периода t бюджетный эффект рассчитывается по формуле:

$$БЭ = ДД - ДР,$$

где $БЭ$ – бюджетный эффект периода t ,

$ДД$ – дисконтированные доходы данного периода,

$ДР$ – дисконтированные расходы данного периода.

Интегральный бюджетный эффект рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов над расходами.

Формирование стратегического бюджета требует учета неизбежных финансовых рисков, поскольку они определяют текущую (дисконтированную) стоимость предстоящих расходов и ожидаемых доходов.

$$ЧТС = TC_{\text{притоков}} - TC_{\text{оттоков}} \quad (2)$$

где $ЧТС$ – чистая текущая стоимость;

$TC_{\text{притоков}}$ – текущая стоимость предстоящих доходов;

$TC_{\text{оттоков}}$ – текущая стоимость предстоящих расходов.

Промышленное предприятие при планировании расходов и доходов на долгосрочный период должно определять чистую текущую стоимость.

Поскольку деньги имеют разную стоимость во времени, их стоимость необходимо приводить к сопоставимому виду. Текущая стоимость в значительной степени определяется ставкой дисконта при определении которой предприятию необходимо учитывать процентный риск, заключенный в ставке дисконта, инфляционный риск, риск вложения в малую компанию, региональный риск, риск, связанный с закрытым акционерным обществом.

Необходимость учета данных факторов риска вытекает из метода определения ставки доходности, которая используется как ставка дисконтирования:

$$R = R_i + B(R_m - R_i) + S_1 + S_2 + S_3$$

где R – ставка доходности по безрисковым вложениям,

R_i – ставка дисконта,

B – мера систематического риска,

R_m – ставка доходности в среднем по рынку,

R_i – ставка доходности вложений в малую компанию,

S_1 – риск вложений в малую компанию,

S_2 – региональный риск,

S_3 – риск вложений в закрытое акционерное общество (риск малой ликвидности).

При этом уровень регионального риска можно определить экспертным путем в баллах по различным факторам. Оценку регионального риска целесообразно проводить на основе анализа вероятности наступления события. Например, если существует вероятность дестабилизации положения в регионе (социальные и межэтнические волнения), то риск оценивается в 10 баллов, если угрозы дестабилизации нет – в 0 баллов.

В связи с проблемой формирования стратегии развития предприятия необходимо провести диагностику системы стратегического планирования развития ОАО «НАРЗ» по следующим критериям:

- философские основы бизнеса и управления предприятием (миссия, цели);

- наличие необходимой квалификации управленческого персонала;

- наличие и применение методологии формирования бюджетов;
- регламентация процессов управления финансами;
- автоматизация процессов управления финансами;
- качество управления циклом (бизнес-процессами).

Каждый из этих критериев представляет собой совокупность параметров, которые необходимо оценить по 10-ти балльной шкале (1 – минимальная оценка, 10 – максимальная оценка).

После формирования оценок можно визуализировать состояние системы управления финансами и получить совокупную оценку ее состояния.

Проведя исследование системы управления финансами, мы пришли к выводу, что состояние данной системы можно оценить как неудовлетворительное.

На основе полученного анализа системы управления оборотными активами можно выделить ряд отрицательных факторов, влияющих на систему финансового планирования.

Один из самых значимых относительных показателей финансовой устойчивости предприятия – коэффициент финансового левериджа (рычаг), т.е. отношение заемного и собственного капитала, которое указывает, что доля собственного капитала в структуре пассивов совсем незначительна.

В связи с этим необходимо рассмотреть целесообразность использования заемных средств через эффект финансового рычага.

Сущность действия финансового рычага (левериджа) состоит в том, что если рентабельность совокупного капитала выше, чем ставка по кредитам, то рентабельность собственного капитала при использовании кредитов можно заметно увеличить. И чем больше разница между рентабельностью и процентной ставкой, тем выше результат.

Эффект финансового рычага (ЭФР) показывает, насколько процентов увеличивается сумма собственного капитала за счет привлечения заемных средств в оборот предприятия. Он возникает в тех случаях, если экономическая рентабельность капитала выше ссудного процента.

Положительный ЭФР возникает, если $ROA > СП$. Например, рентабельность совокупного капитала после уплаты налога составляет 35 %, в то время как процентная ставка за кредитные ресурсы равна 30 %. Разность между стоимостью кредитов и доходностью совокупного капитала позволит увеличить рентабельность собственного капитала. При таких условиях выгодно увеличивать плечо финансового рычага, т.е. долю заемного капитала. Если $ROA < СП$, создается отрицательный ЭФР (эффект «дубинки»), в результате чего происходит «проедание» собствен-

ного капитала и это может стать причиной банкротства предприятия.

В условиях инфляции, если долги и проценты по ним не индексируются, ЭФР и ROA увеличиваются, поскольку обслуживание долга и сам долг оплачиваются уже обесцененными деньгами.

Используя данные табл. 1, рассчитаем эффект финансового рычага для ОАО «НАРЗ».

$$\text{ЭФР } 2004\text{г.} = (1,87 - 18 / 1,13) \times (1 - 0,119) \times 6,83 + (0,13 \times 6,83 \times 100) = (1,87 - 15,93) \times 0,88 \times 6,83 + 88,83 = 4,18;$$

$$\text{ЭФР } 2005\text{г.} = (0,88 - 14 / 1,12) \times (1 - 0,865) \times 6,11 + (0,12 \times 6,11 \times 100) = (0,88 - 12,50) \times 0,13 \times 6,11 \times 73,32 = 63,75.$$

Таким образом, мы видим, что произошло увеличение эффекта финансового рычага на 59,58%.

Таблица 1. Исходные данные для расчета эффекта финансового рычага ОАО «НАРЗ» в 2004-2005гг.

Показатель	2004г.	2005г.	Отклонение 2005г. от 2004г.
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	5186	3504	-1682
Налоги из прибыли и иные налоги, тыс.руб.	617	3032	2415
Уровень налогообложения, %	0,119	0,865	0,75
Среднегодовая сумма капитала без учета кредиторской задолженности, тыс.руб., в том числе:	277742	398306	120564
Собственный капитал, тыс.руб.	35458	56022	20564
Заемный капитал, тыс.руб.	242284	342284	100000
Плечо финансового рычага (отношение заемного капитала к собственному)	6,83	6,11	-0,72
Рентабельность совокупного капитала, %	1,87	0,88	-0,99
Средняя ставка процента за кредит, %	18,00	14,00	-4,00
Темп инфляции, %	1,13	1,12	-0,01

Эффективность системы стратегического планирования развития определяется на основе АСУ для ОАО «НАРЗ» с помощью динамических показателей, среди них:

- чистый приведенный эффект (NPV);
- внутренняя норма прибыли инвестиций (IRR)

Оценка динамических показателей осуществляется на основании Положения об экспертизе инвестиционных проектов утвержденного постановлением главы администрации Новосибирской области от 25 мая 2001 г. №465.

Поток денежных средств в данном случае состоит из суммы чистой прибыли полученной за счет внедрения системы бюджетирования на основе АСУ.

Для определения ставки дисконтирования мы использовали безрисковую ставку дохода.

В качестве безрисковой ставки нами была принята ставка по годовым депозитам Сбербанка РФ, равная на момент оценки 18%. Поскольку данная ставка учитывает страновой риск, дополнительно мы его не учитывали.

Получив ставку дисконтирования, проведем расчет чистого приведенного эффекта.

Первоначальная сумма необходимых инвестиций необходимая для внедрения системы бюджетирования на основе АСУ в ОАО «НАРЗ», составляет 820 000 руб.

Чистая прибыль за счет внедрения системы бюджетирования на основе АСУ в течении первых трех лет функционирования оценивается в сумме 1300 тыс.руб. за счет:

- снижения косвенных затрат – 700 тыс. руб.;
- снижения уровня неликвидных запасов -100 тыс. руб.;
- увеличения объема заказов – 500 тыс.руб.;
- чистый приведенный эффект в этом случае больше нуля.

Из теории известно, что если: $NPV > 0$, то проект следует принять.

Вторым стандартным методом оценки эффективности инвестиционных проектов является метод определения внутренней нормы рентабельности проекта (internal rate of return, IRR), т.е. такой ставки дисконта, при которой значение чистого приведенного дохода равно нулю.

Для нахождения внутренней нормы рентабельности мы использовали графический метод (см. рис. 1), согласно которому $IRR = 58 \%$.

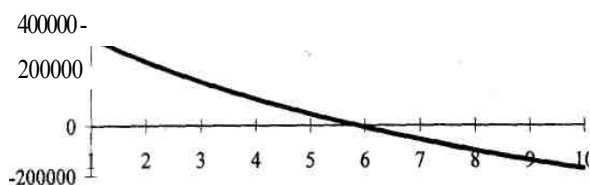


Рис. 1. IRR проекта внедрения системы бюджетирования на основе АСУ

Таким образом, внутренняя норма рентабельности проекта внедрения системы стратегического планирования развития на основе АСУ в ОАО «НАРЗ» имеет достаточный уровень, что говорит об эффективности.

Окупаемость составляет 2,8 лет. Однако руководство ОАО «НАРЗ» должно быть убеждено, что без внедрения современных технологий управления предприятию будет сложно развиваться на динамично развивающемся рынке, именно поэтому совершенствование системы управления входит в число наиболее приоритетных стратегических задач развития предприятия.

Внедрение программного обеспечения позволит ОАО «НАРЗ»:

- получить возможность расчета многовариантных планов без привлечения дополнительных ресурсов;
 - сократить расчет план-фактного анализа до двух дней после закрытия баланса бухгалтерией;
 - сэкономить (до 20-30%) рабочего времени при повседневной работе пользователей по сравнению с прежней системой планирования;
 - проводить мониторинг и оперативно управлять затратами;
 - повысить надежность и достоверность получения отчетной информации и, как следствие, улучшить экономическую обоснованность принимаемых решений.
- Кроме того, внедрение системы позволяет сформировать направленность предприятия на долгосрочную перспективу и является основой для применения в скором будущем новых инструментов управленческого контроля:
- системы нормативного регулирования и внедрения на ее основе корпоративных стандартов;
 - системы сбалансированных показателей (построение стратегических карт);
 - реинжиниринга бизнес-процессов.

Костин М.В., соискатель кафедры организации производства НГТУ, тел. (383) 346-20-45

Джурабаев К.Т., д.э.н., профессор организации производства НГТУ, тел. (383) 346-20-45