

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВОСТОЧНО-СИБИРСКИЙ ЗАВОД МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ»**

**Климов С.С.**

**Научный руководитель – д.т.н., профессор Журавлев Ю.А.**

***Сибирский федеральный университет, г. Красноярск***

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Проблема стратегического управления: минимизировать издержки и наращивать темпы производства в условиях воздействия внешней и внутренней среды.

Объектом стратегического управления является ОАО «Восточно-Сибирский завод металлоконструкций»

Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
2. Проблемы, связанные с внутренними факторами, которые появляются внезапно.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Главным критерием в выборе стратегического управления является научно обоснованные мероприятия по улучшению финансовой деятельности предприятия. В современной рыночной системе, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке необходимо проанализировать внутреннюю и внешнюю среду.

Внутренняя среда организации - та часть общей среды, которая находится в пределах предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия в виде конфликтов, непрофессионализме кадров, неправильного стиля руководства.

Внешняя среда предприятия – та часть общей среды, которая находится за её пределами. Может выражаться и оказывать влияние в виде инфляции, потребительского спроса, экономической нестабильности, политических противоречий.

При выборе наиболее эффективного инвестиционного проекта с целью модернизации предприятия необходимо в качестве критерия выбирать не прибыль предприятия и не его рентабельность, а потенциальный валовый доход, рассчитанный на долгосрочную перспективу.

Разработана графическая модель зависимости внутренних и внешних факторов оказывающих влияние на издержки предприятия. Графическая модель получена путем внедрения случайных чисел нарастающим итогом пропорционально увеличению периоду времени от начального этапа воздействия внутренних и внешних факторов до момента принятия мероприятий по снижению затрат от воздействия внешней и внутренней среды.

На рис. 1 наблюдается очевидная линейная зависимость издержек предприятия и периода времени до момента принятия решения. Достоверность данных составляет 99,8% ( $R^2=0.998$ ), следовательно, данный рисунок можно использовать для дальнейших расчетов и выводов.

На рисунке 1, (использованы условные данные) видно, что в случае, если фирма не реагирует на изменение окружающей среды, то потери фирмы от воздействия данного изменения начинают нарастать. Однако рано или поздно фирма начнет реагировать на происходящие события. Это произойдет через некоторый момент времени, например  $T=6$  показанный на рисунке 1, но затраты в этот момент будут составлять уже 7000 тыс. руб. при изменении среды равной 0%. При изменении на 45% внешней и внутренней среды эти затраты составят 10200 тыс. руб. При 90%-м изменении затраты составят 13200 тыс. руб.

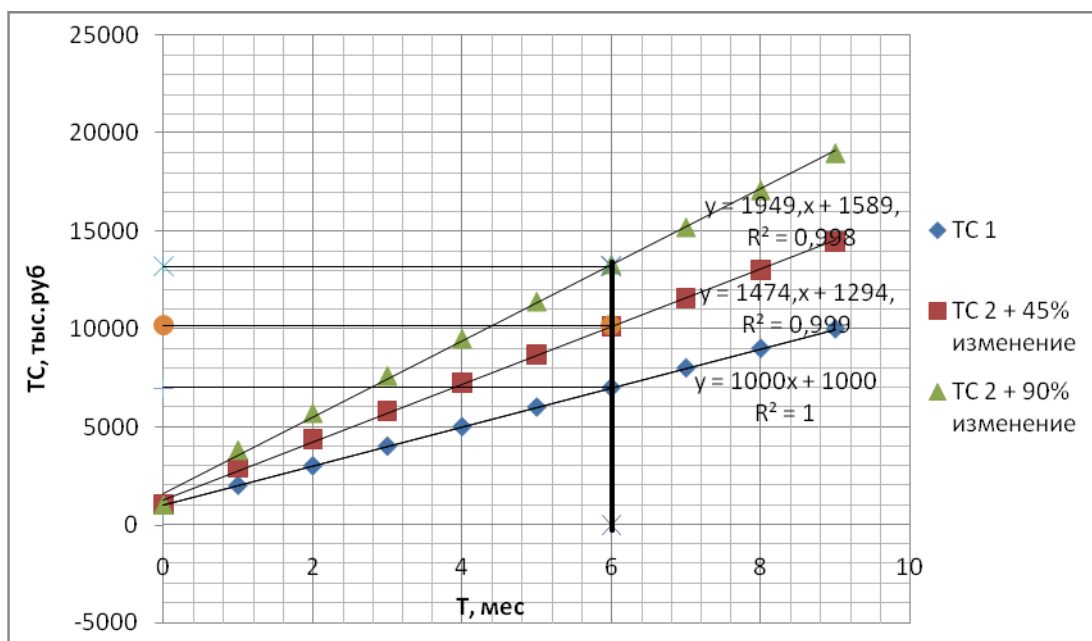


Рис. 1. Зависимость воздействия внешней и внутренней среды на издержки

ТС- Общие издержки;

T-Период времени

ТС1- Производственные издержки без учета влияния внутренних и внешних факторов;

ТС2+45%, ТС2+90% - Производственные издержки с учетом влияния внутренней и внешней среды;

При принятии стратегического управления необходимо учитывать воздействие внешней и внутренней среды, а также момент времени, когда фирма начнет реагировать на происходящие неблагоприятные моменты. Фирма может принять решение о прекращении производства какого-либо товара, по причине нерентабельности данного бизнеса. Либо может переориентироваться на производство новых товаров, перестроив при этом свои производственные мощности. Предпочтительной альтернативой в любом из перечисленных случаев станет превращение угрозы со стороны окружающей среды в благоприятную возможность.

В реальной ситуации оперативно реагировать на изменения окружающей среды способны только хорошо организованные фирмы. Обычно это мелкие компании, которые не занимаются изучением внешней среды и прогнозированием. Такие компании, в силу своих небольших размеров и высокой маневренности, могут оперативно реагировать на происходящие события и сразу принимать конкретные действия. На ОАО «ВС ЗМК», предлагается внедрить мероприятия для минимизации издержек:

- 1) Отдел аналитиков занимающихся краткосрочным и долгосрочным планированием на предприятии.
- 2) Произвести децентрализованное управление, что приведет к более тщательному управлению связанное с анализом факторов влияющих на изменения происходящих явлений.
- 3) Использовать прогнозную информацию для принятия стратегических решений.
- 4) Оставлять в распоряжении фирмы денежные средства на случай неблагоприятных ситуаций, находящиеся на депозите в банке в виде ценных бумаг, чтобы они приносили процент и соответственно, чтобы в любой момент времени их можно было снять и использовать для предотвращения неблагоприятных ситуаций.
- 5) Внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- 6) Выход на новые рынки сбыта;

Представленные мероприятия для ОАО «ВС ЗМК» обеспечат снижение затрат, связанных с внутренними и внешними факторами воздействия. т.к. будущее любого предприятия предсказывается на основе тенденций развития не только предприятия или отрасли, а во взаимодействии с процессами, происходящими во внешней среде, с учетом планов конкурентов, развитием технологий, внедрением новых товаров и появлением новых рынков.

Успех компании в достижении ее деловых целей, в сохранении ее присутствия на рынке возможен только при наличии у нее конкурентных преимуществ хотя бы на одном из традиционно рассматриваемых рынков: товаров, технологий, труда, капитала. Соответственно, успешные компании постоянно создают и поддерживают найденные конкурентные преимущества. В качестве первого шага по созданию конкурентных преимуществ компании часто рассматривают инвестиционные решения. Однако это всего лишь первое звено в цепочке. От инвестиционного решения до подлинного создания таких преимуществ достаточно протяженный путь. Инвестиционное решение с позиций экономического анализа - это временный отказ экономического субъекта от текущего потребления имеющихся у него ресурсов (прежде всего капитала) с целью увеличения потребления в будущем. А увеличение возможно лишь за счет умножения в результате реализации проекта вложенного капитала.

Развернутая во времени реализация инвестиционного решения или, иными словами, вложение денег и получение отдачи по выделенным этапам - это инвестиционный процесс.

Однако процесс может идти как бы сам по себе, и его следует отличать от инвестиционной деятельности компании. Осуществление инвестиционного процесса как осознанного, организованного, структурированного, имеющего целевое наполнение и необходимую организационную и инфраструктурную поддержку составляет инвестиционную деятельность компании. Важно понимать, что оценивать нужно не только инвестиционный проект (первый шаг), но и эффективность самой инвестиционной деятельности (т. е. все остальные шаги). Оценку деятельности в целом и отдельных решений в ее рамках следует проводить путем выявления степени достижения поставленных целей. В идеале с позиции стратегического управления эти цели должны соответствовать общей стратегии компании. Сопоставляя вложения капитала с получаемым эффектом, аналитики должны найти способы перевода целевых установок в финансовые оценки. Решение экономически эффективно, если денежные выгоды перевешивают понесенные затраты. Сложности заключаются в корректном отражении текущего вклада - например, в ответе на вопрос, включать ли в затраты ранее созданные активы. Неоднозначны и ответы на вопросы об измерении распределенных в будущем времени выгод:

- их не всегда в явном виде можно оценить в денежной форме, как, например, различные вновь возникающие у компании права, новые возможности на рынке;

- они не являются гарантированными (т. е. речь всегда идет о ситуации неопределенности или риска).

Введем основные показатели анализа инвестиционного проекта. Неизменным во времени остается правило анализа инвестиционных проектов по сопоставлению прогнозных значений пяти основных денежных потоков:

- инвестиционного потока, связанного с внеоборотными активами (обычно выражается отрицательным числом, так как происходит отток);

- потока текущих операционных поступлений (это обычно положительное число, так как имеет место поступление денег);

- потока текущих операционных расходов;

- потоков, связанных с оборотным капиталом (оттоки при увеличении запасов, дебиторской задолженности, выгоды по кредиторской задолженности при росте объемов деятельности и притоки при сворачивании деятельности);

- потоков "сопутствующих эффектов".

Для ОАО «Восточно-Сибирского завода металлоконструкций», были рассмотрены два инвестиционного проекта:

1) Техничко-экономическое обоснование внедрения линии горячего оцинкования на ОАО «Восточно-Сибирский завод металлоконструкций».

2) Техничко-экономическое обоснование внедрения линии металлопроката на ОАО «Восточно-Сибирский завод металлоконструкций».

Для сравнения наиболее эффективного проекта представлены экономические показатели в таблице 1.

#### Основные экономические показатели

Табл. 1.

Наименование показателя	Проект №1 оцинковка	Проект №2 металлопрокат
Среднегодовая рентабельность на весь инвестиционный срок, %	99,84	75,77
NPV, тыс.руб.	283745,28	167402,01
Дисконтированный срок окупаемости, лет	1,0	0,7
Индекс рентабельности, %	12,07	15,22
IRR, %	181,51	221,26

По основным экономическим показателям проект №1 оцинковка, наиболее эффективен т.к. внутренняя норма доходности (NPV) больше на 69,5%, среднегодовая рентабельность больше на 24,07% по сравнению с металлопрокатом. Сумма привлеченного кредита на внедрения цеха металлопроката ниже в 2 раза, что свидетельствует о меньших рисках на возвращение кредита.

В условиях стратегического управления предприятия ОАО «Восточно-Сибирский завод металлоконструкций», наиболее эффективным решением будет внедрение цеха оцинковки, так как он является более эффективным и больше оптимизирован под влияние различных факторов.

Проделанная работа позволяет определить воздействия внешних и внутренних факторов на период принятия стратегических мер по устранению проблем оказывающих негативное влияние на предприятие. Отражены меры по снижению зависимости от внешних и внутренних источников для ОАО «Восточно-Сибирский завод металлоконструкций». Предложен выбор с двумя инвестиционными проектами, по принятию наиболее эффективного стратегического решения для предприятия.