



003478007

На правах рукописи

СУББОТИНА
Ольга Александровна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
НА ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством: экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность (экономические
науки)

- 1 ОКТ 2009

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

МОСКВА – 2009

Работа выполнена на кафедре «Маркетинг»
в ГОУ ВПО «Московский государственный университет печати»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Богомолова Валентина Алексеевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Исакова Мария Егоровна

кандидат экономических наук, доцент
Степанова Галина Николаевна

Ведущая организация **ОАО «ВНИИ Полиграфии»**

Защита состоится 28 октября 2009 г. в 14 часов на заседании
диссертационного совета ВАК РФ Д 212.147.04 при ГОУ ВПО «Московский
государственный университет печати по адресу: Москва, ул. Михалковская, д.7

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского
государственного университета печати.

Автореферат разослан

«15» сентября 2009 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.147.04

Е.М. Мерзликина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время экономика России переживает непростые времена, связанные с последствиями мирового экономического кризиса 2008 года. Высокие процентные ставки по кредитам, ослабление банковской системы, снижение покупательной способности населения, рост цен и тарифов на основные ресурсы оказывают негативное влияние на результаты деятельности российских предприятий.

В сложившихся условиях особое значение для предприятий приобретает их способность адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, выжить в конкурентной борьбе, и если не повысить, то хотя бы сохранить конкурентоспособность.

Кризис, затронувший мировую, а затем и российскую экономику, коснулся всех видов деятельности, в том числе и издательско-полиграфической. Рынок полиграфических работ всегда характеризовался высокой динамичностью и неопределенностью, даже в условиях относительно стабильной экономики. Очевидно, что в условиях экономического спада степень неопределенности внешней среды функционирования предприятий повышается.

Негативные внешние факторы являются не единственной причиной кризисной ситуации, сложившейся на многих российских предприятиях и повлекшей за собой спад производства, снижение уровня ВВП и доходов населения. Многие причины негативных тенденций нужно искать во внутренней среде предприятий: отсутствие или низкий уровень планирования деятельности на долгосрочную перспективу, недооценка предприятиями своих рыночных возможностей, недостаточный анализ собственных результатов экономической деятельности и внешней среды функционирования, предпочтение сиюминутной выгоде перед долговременными перспективами. Все это приводит к существенному ухудшению экономических показателей, потере рынков сбыта, снижению объемов инвестиций.

Очевидно, что предприятиям необходимо совершенствовать систему управления, в том числе – систему внутрифирменного планирования. Руководители полиграфических предприятий должны иметь четкие, обоснованные планы действий, рассчитанные как на краткосрочный период, так и на долгосрочную перспективу.

Стремление аппарата управления полагаться на краткосрочные меры, направленные на решение текущих задач, в ущерб разработке стратегических планов развития, ставит под угрозу эффективное функционирование полиграфических предприятий в современных экономических условиях.

На современном этапе развития экономики особая роль в системе внутрифирменного планирования должна быть отведена стратегическому бизнес-планированию. Оно предполагает необходимость изучения и оценки рыночных возможностей предприятий, проведения анализа внешней и внутренней среды их функционирования, постановки глобальных стратегических целей и задач, постоянного контроля их выполнения.

Актуальность темы исследования определяется все еще недостаточной разработкой в экономической литературе и научных исследованиях проблем сущности, значения и организации стратегического бизнес-планирования, способствующего адаптации предприятий к функционированию в постоянно изменяющихся рыночных ситуациях, и в частности – в условиях спада в экономике.

Использование принципов и методов стратегического бизнес-планирования является основой эффективного функционирования полиграфических предприятий на рынке.

Разработка четких, обоснованных планов действий на будущее является необходимым условием достижения предприятиями конкурентных преимуществ, проведения реорганизации организационной и управленческих структур с целью их адаптации к рыночным условиям хозяйствования и создания предпосылок для устойчивого развития в длительной перспективе.

Степень разработанности проблемы.

Теоретической базой исследования послужили научные разработки отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области управления.

Классификация общих управленческих функций, среди которых выделялось планирование, впервые была произведена Ф. Тейлором, А. Файолем и Г. Эмерсоном.

Г. Минцберг разграничил понятия «планирование» и «стратегия», и рассматривал планирование как формализованную систему кодификации, уточнения и «операционализации» тех стратегий, которые компания уже имеет, а стратегию – как спонтанно выработанную модель поведения фирмы либо как ее продуманную перспективу.

В трудах М. Швайцера и Д. Хана рассматриваются теоретико-методологические основы построения системы планирования в организации.

Работы А. Куксова, Я. Гольдштейна, М.И. Бухалкова, М.М.Алексеевой, В.А.Горемыкина, А.И Ильина, Ю.П. Анискина, М. П. Афанасьева посвящены теоретико-методологическим основам внутрифирменного планирования в рыночной экономике. Ими рассмотрены основные виды, принципы, методы и технологии внутрифирменного планирования на предприятии.

Проблемам стратегического внутрифирменного планирования, в том числе – стратегического бизнес-планирования, в полиграфии посвящены труды Степановой Г. Н., Кондрашовой В. К., Богомоловой В. А.

Автором были изучены работы вышеперечисленных исследователей, обобщены их взгляды на систему внутрифирменного планирования в полиграфии. На основании проведенного критического анализа научных трудов сделан вывод, что в исследованиях отечественных и зарубежных специалистов стратегическому бизнес-планированию отводится крайне важная роль в управлении организациями, однако остаются недостаточно разработанными проблемы методологии данного процесса, определения сущности, функций и места стратегического бизнес-планирования в общей системе стратегического внутрифирменного планирования.

Цель и задачи диссертационной работы

Целью диссертационного исследования является разработка методологических основ стратегического бизнес-планирования, а также обоснование рекомендаций по формированию концептуальных основ стратегического бизнес-планирования на российских полиграфических предприятиях с учетом специфики их деятельности в современных экономических условиях.

Для достижения обозначенной цели в диссертации были поставлены и реализованы следующие научные задачи:

- сформулировать теоретические и методологические основы построения системы внутрифирменного планирования на современном этапе развития экономики;
- предложить оптимальную систему внутрифирменных планов, которая позволила бы организации оперативно адаптироваться к неустойчивой рыночной среде;
- обосновать роль стратегического бизнес-планирования в общем процессе внутрифирменного планирования, принципы и порядок его организации;
- выявить современные тенденции в развитии издательско-полиграфического бизнеса, оказывающие непосредственное влияние на постановку задач в области стратегического бизнес-планирования на полиграфических предприятиях;
- изучить и оценить состояние бизнес-планирования на полиграфических предприятиях с целью выявления видов, состава и процедуры разработки бизнес-планов, характеризующих перспективы развития предприятий;
- исследовать внутреннюю и внешнюю среду полиграфических предприятий с целью выявления стратегических резервов повышения их конкурентоспособности, обосновать направления использования выявленных резервов и условия реализации стратегических бизнес-планов;
- предложить конкретные методы стратегического бизнес-планирования на российских полиграфических предприятиях с учетом специфики их деятельности на современном этапе развития экономики;
- обосновать конкретные рекомендации по применению современных информационных технологий в стратегическом бизнес-планировании с целью оптимизации данного процесса и повышения конкурентоспособности полиграфических предприятий.

Предметом исследования являются методы выявления стратегических резервов повышения конкурентоспособности полиграфических предприятий во внешней и внутренней среде их функционирования и направления их использования в процессе реализации стратегических бизнес-планов.

Объектом исследования является система стратегического бизнес-планирования на полиграфических предприятиях в современных условиях хозяйствования.

Базой исследования являются полиграфические предприятия: ОАО «Смоленский полиграфический комбинат», ОАО «Тверской полиграфический комбинат», ОАО «Молодая гвардия». Исследования проводились по отчетным данным с 2005 до 2008 гг.

Теоретическая база и методы исследования. В процессе разработки методических положений, обосновании выводов и рекомендаций в диссертационном исследовании использовались научные труды отечественных и зарубежных авторов, законодательные и нормативные документы Российской Федерации.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской и финансовой отчетности анализируемых полиграфических предприятий, публикации в периодической печати, в том числе – в специализированных изданиях.

В процессе исследования использовались методы системного, экономического, статистического и финансового анализа, экспертной оценки, экономико-математического моделирования.

Научная новизна диссертационной работы состоит в исследовании и обобщении теоретических методических и методологических основ стратегического бизнес-планирования, разработке методики комплексного выявления и условий использования стратегических резервов повышения конкурентоспособности полиграфических предприятий, с учетом специфики их деятельности и особенностей данного этапа развития экономики России.

В результате диссертационного исследования автором получены следующие существенные результаты, выносимые на защиту:

- обоснован новый подход к классификации видов внутрифирменного планирования в зависимости от сроков (горизонта) планирования и содержания планов;
- обоснована взаимосвязь понятий «долгосрочное планирование, «перспективное планирование» и «стратегическое бизнес-планирование», показаны их место и роль в управлении организацией;
- предложена новая классификация бизнес-планов по объектам и процессам, функционирующим и осуществляемым в организации;
- выявлены основные тенденции развития издательско-полиграфического бизнеса, сделаны выводы о необходимости разработки и применения методов и принципов стратегического бизнес-планирования на полиграфических предприятиях в современных экономических условиях;
- сформулирован ряд проблем, стоящих перед полиграфическими предприятиями в современных экономических условиях, и предложены способы их решения методами стратегического бизнес-планирования;
- установлена взаимосвязь экономических понятий «потенциал», «возможности», «ресурсы» и «резервы», показана их роль в стратегическом бизнес-планировании;

- разработана и применена в ходе исследования комплексная методика выявления стратегических резервов повышения конкурентоспособности полиграфических предприятий, обоснованы направления использования выявленных стратегических резервов;
- апробирована авторская методика стратегического анализа, позволяющая определить преимущества и ограничения стратегического развития полиграфических предприятий во внешней и внутренней среде их функционирования;
- исследована возможность применения экономико-математического моделирования в стратегическом бизнес-планировании, предложена и апробирована конкретная экономико-математическая модель, позволяющая прогнозировать объем производства полиграфического предприятия с учетом фактора сезонности.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в конкретизации основных теоретических выводов и методических положений с целью их практического использования в стратегическом бизнес-планировании на полиграфических предприятиях.

Предложенные рекомендации позволят полиграфическим предприятиям своевременно выявлять стратегические резервы повышения конкурентоспособности, эффективно выстраивать процесс стратегического бизнес-планирования и разрабатывать конкретные меры по повышению эффективности деятельности предприятий.

Апробация работы.

Результаты, полученные в ходе исследования, могут найти применение в практической деятельности полиграфических предприятий.

Основные положения диссертационного исследования докладывались на заседаниях кафедры «Маркетинг», а также на научно-практических конференциях молодых ученых МГУП 2008 и 2009 гг.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 104 наименований. Работа состоит из 183 страниц печатного текста, 29 таблиц, 16 рисунков.

Публикации. По материалам диссертационного исследования опубликовано 3 научные работы общим объемом 2,1 п.л., в том числе 1 статья в рекомендованном ВАК РФ журнале «Известия вузов. Проблемы полиграфии и издательского дела». В опубликованных работах раскрыто основное содержание исследования и полученных результатов.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении дана общая характеристика работы: обоснована актуальность исследования сущности и методов стратегического бизнес-планирования на полиграфических предприятиях, определены цель, задачи, предмет, объект, база и методы исследования, сформулированы научная новизна и практическая значимость работы, приведены сведения об апробации результатов научного исследования.

Первая группа проблем, исследуемых в диссертации, посвящена анализу теоретических методических и методологических основ планирования в организациях, определения его сущности и содержания, обоснованию принципов построения системы внутрифирменного планирования в организациях на данном этапе экономического развития страны.

В диссертационной работе рассматриваются подходы ведущих российских и зарубежных исследователей к определению сущности и функций планирования, построению системы внутрифирменного планирования. Особое внимание уделено проблемам стратегического бизнес-планирования, определению его сущности, функций и содержания, а также его месту и роли в управлении организацией.

Исследованием различных аспектов планирования занимались российские экономисты: Н. Д. Кондратьев, В. А. Базаров, С. С. Шаталин. Этих ученых интересовал народнохозяйственный уровень проблем планирования, но в их трудах упоминается и внутрифирменное планирование.

Основополагающими работам в этой области считаются труды зарубежных ученых: А. Файоля, Г. Эмерсона, Ф. Тейлора.

Теоретико-методологическим основам внутрифирменного планирования в современной рыночной экономике посвящены работы А. Куксова, Я. Гольдштейна, М. И. Бухалкова, М. М. Алексеевой, В. А. Горемыкина, А. И. Ильина, Ю. П. Анискина и других. Вопросами внутрифирменного планирования, в том числе стратегического бизнес-планирования, в полиграфии занимались Степанова Г. Н., Кондрашова В. К., Богомолова В. А.

В процессе исследования сделан вывод о том, что большинство ученых отождествляет бизнес-планирование с процессом, относящимся лишь к одному конкретному объекту: инвестиционному проекту, новому подразделению или участку организации. В то же время функции стратегического планирования зачастую ограничивают лишь поиском общего направления развития организации.

В диссертации подчеркивается, что такой подход ограничивает функции стратегического внутрифирменного планирования, вынуждая рассматривать понятия «стратегическое планирование» и «бизнес-планирование» в отрыве друг от друга и от совокупной системы внутрифирменного планирования.

В диссертационной работе доказано, что понятия «внутрифирменное планирование» и «бизнес-планирование» не являются взаимоисключающими. Внутрифирменное планирование подразумевает среду, в которой осуществля-

ется планирование (в пределах, внутри организации), в то время как термин «бизнес-планирование» указывает на объект планирования (предпринимательская деятельность).

Необходимо отличать бизнес-план от бизнес-проекта, который является необходимым комплексом практических мероприятий и способов реализации бизнес-идеи с целью получения определенного экономического результата, в то время как бизнес-планирование направлено на оценку целесообразности внедрения бизнес-проектов в определенные сроки.

Определяя место и роль бизнес-планирования в системе внутрифирменного планирования, необходимо учесть, что оно может быть направлено как на объекты, так и на процессы.

В работе обоснован авторский подход к классификации видов бизнес-планов (рис. 1):

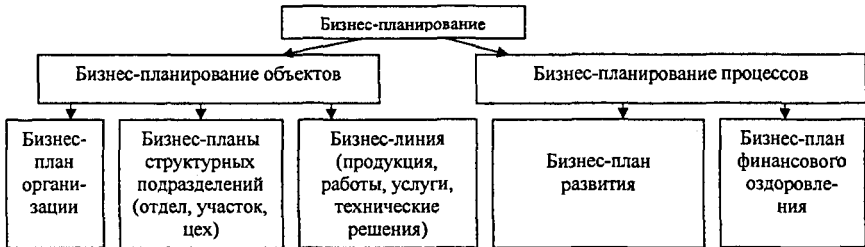


Рис. 1. Классификация бизнес-планов по процессам и объектам

Представленная на рис. 1 классификация наиболее полно отражает сущность бизнес-планирования в организации, которая является развивающейся системой, включающей в себя различные объекты и процессы.

Исследование научных работ в области внутрифирменного планирования показало, что существует множество представлений о системе планов в организации, классифицированных по различным признакам.

Однако в научных трудах не выделяется какого-либо основополагающего принципа, позволяющего выстроить систему внутрифирменного планирования таким образом, чтобы организацией достигались не только текущие, краткосрочные, но и рассчитанные на долгосрочную перспективу цели и задачи.

В диссертационной работе предложено в качестве одного из важнейших принципов классификации видов бизнес-планирования использовать срок (горизонт) планирования.

В связи с этим предлагается авторская классификация видов бизнес-планирования в зависимости от длительности периода планирования, представленная на рис. 2.

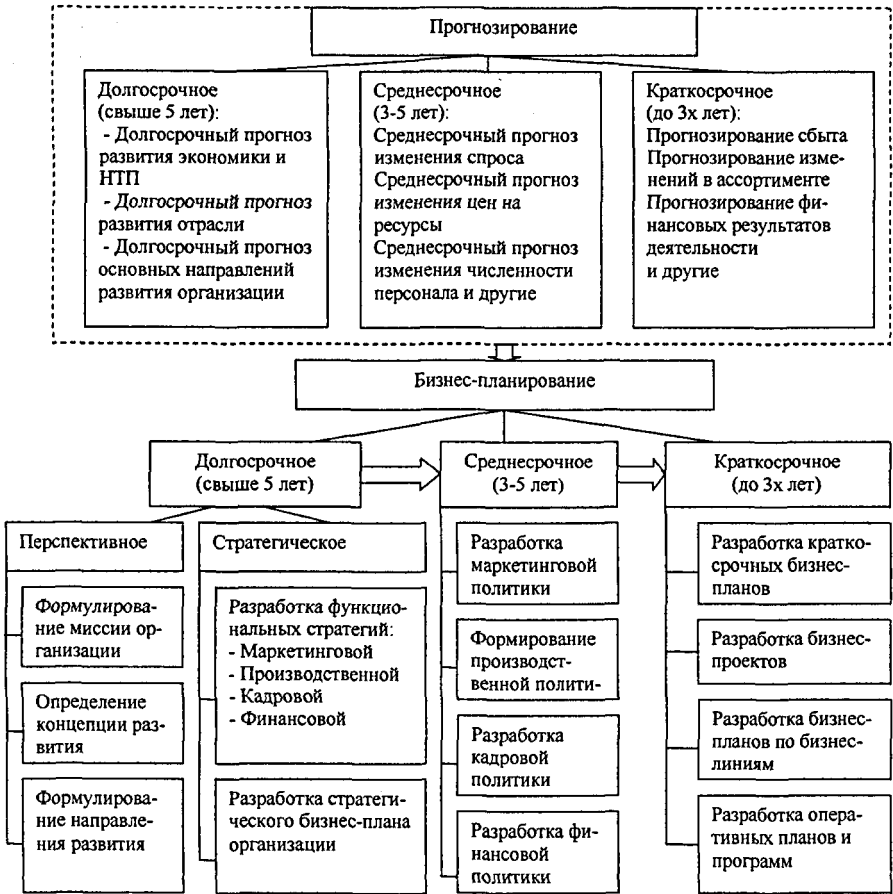


Рис. 2. Классификация видов бизнес-планирования в зависимости от длительности периода планирования

Достоинством представленной на рис. 2 системы прогнозов и планов организации является то, что она дает полное представление о сроках планирования и прогнозирования в организации, содержании каждого из этапов планирования. Она позволяет определить место стратегического бизнес-планирования в системе внутрифирменного планирования.

Перспективное бизнес-планирование – процесс, который предусматривает разработку концепции развития организации, формулирование ее миссии, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. В свою очередь, стратегиче-

ское бизнес-планирование, исходя из сформулированных целей и миссии, направлено на разработку функциональных стратегий организации, обоснование направлений ее развития, стратегический анализ внутренней и внешней среды, выявление стратегических резервов повышения ее конкурентоспособности.

Изучение целей, состава, содержания, методов разработки бизнес-планов конкретных полиграфических предприятий показало, что в отрасли сложилась типовая структура краткосрочного бизнес-плана (Приложение 2 диссертации), которая существенно отличается от структуры, рекомендованной ЮНИДО (Организация ООН по промышленному развитию).

В настоящее время российские полиграфические предприятия крайне редко применяют стратегическое бизнес-планирование и его принципы в своей практической деятельности, что отрицательно сказывается на их экономической устойчивости и конкурентоспособности.

Поэтому целесообразно реформирование системы и методов руководства предприятиями на основании стратегического подхода, связанного с применением современных методик стратегического бизнес-планирования.

Вторая группа проблем, исследуемых в диссертации, связана с анализом специфики стратегического бизнес-планирования на полиграфических предприятиях в современных условиях хозяйствования.

Большое внимание уделено проблеме выявления стратегических резервов повышения конкурентоспособности предприятий и их дальнейшего отражения в стратегических бизнес-планах. В работе предложена классификация стратегических резервов повышения конкурентоспособности в зависимости от источника их возникновения:

- внутренние стратегические резервы (источник – хозяйственная деятельность предприятия);
- внешние стратегические резервы (источник – внешняя среда функционирования предприятия).

Внешней средой функционирования полиграфических предприятий является рынок полиграфических работ, поэтому целесообразно иметь представление о его текущем состоянии и перспективах развития.

В работе представлен анализ статистической информации, характеризующей современное состояние рынка полиграфических работ (услуг).

По данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям на полиграфическом рынке России функционируют 7 353 полиграфических предприятий, на которых занято 207450 тыс. человек.

Данные, представленные в табл. 1, позволяют сделать вывод о высокой степени концентрации типографий в Центральном федеральном округе. В нем сосредоточено 32% полиграфических предприятий, в том числе в Москве – почти 18%.

Таблица 1

Полиграфические предприятия Российской Федерации

Федеральные округа	Общее кол-во типографий	Кол-во районных типографий	Кол-во типографий, использующих цифровое оборудование	Общая численность работающих в типографиях
Северо-западный округ	390		123	9 297
г. Санкт-Петербург	425		185	14066
Всего	815	141	308	23 363
Центральный округ	1017		260	37 517
Москва	1301		607	48 066
Всего	2318	579	867	86 488
Приволжский округ	1243	409	324	34 682
Южный округ	688	172	131	17 233
Уральский округ	689	133	280	14 680
Сибирский округ	1174	237	268	22 181
Дальневосточный округ	426	135	77	8 643
Итого	7 353	1 806	2 255	207 450

В диссертационной работе приведены данные, характеризующие структуру и динамику развития отдельных сегментов рынка полиграфических работ.

В 2008 г. объем книжного рынка страны достиг 3 млрд.долл. США, по сравнению с 108,8 млрд.долл. в 2007 г. В то же время, произошло падение тиражей – с 702,3 млн. экз. в 2003 г. до 665,7 млн. экз. в 2007 г. В течение нескольких лет в России сохраняется крайне низкий уровень рентабельности книжного полиграфического производства, особенно в области черно-белой печати. В среднем по специализированным книжным типографиям он не превышает 7%.

Общий тираж газет также снижается на 3-4% ежегодно, начиная с 2006 года. С 2008 г. наметились тенденции к ликвидации «непрофильных активов» среди основных издательских домов. Следует отметить, что основные газетные предприятия остаются всё еще государственными.

Более оптимистичные прогнозы специалистов представлены в отношении рынков этикеточной и упаковочной продукции. Благодаря устойчивому спросу и успешному позиционированию типографий, эксперты прогнозируют к 2012 г. ежегодный рост на 10% рынка этикетки, на 6% в год – рынка упаковочной продукции.

На основании анализа результатов научных исследований, публикаций в периодической печати, статистических данных можно выделить ряд проблем, стоящих перед полиграфическими предприятиями:

- 1) Сокращение общего тиража выпускаемых книг приводит к усилению конкуренции на рынке, борьбе за каждого заказчика. Рост популярности электронных изданий обостряет конкурентную борьбу на книжном рынке.

- 2) Значительная концентрация рынка полиграфических работ приводит к его монополизации.
- 3) Устаревшая полиграфическая база многих полиграфических предприятий не позволяет им адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и эффективно развиваться.
- 4) Медленно развивается печать в регионах, рынок сконцентрирован в нескольких субъектах РФ. 32% полиграфических предприятий находится в Центральном федеральном округе, 18%- в Москве.
- 5) Несовершенство налогового законодательства, отсутствие инвестиционных льгот, высокие пошлины на бумагу и расходные материалы, высокие процентные ставки по кредитам, недоступность лизинговых инструментов.
- 6) Серьезную конкуренцию российским типографиям составляют иностранные предприятия.
- 7) Снижение платежеспособности населения в условиях кризиса привело к сокращению спроса на печатную продукцию, особенно на качественные издания.

Становится очевидным, что под воздействием вышеуказанных факторов полиграфические предприятия вынуждены прилагать все больше усилий для адаптации к рыночным условиям, повышения эффективности хозяйственной деятельности, для поиска резервов повышения конкурентоспособности и наращивания потенциала.

В связи с этим в процессе исследования возникла необходимость уточнить определения понятий «потенциал», «резервы», «ресурсы», «возможности», выявить их различие и взаимосвязь.

В трудах И. Ансоффа, А. И. Самоукина содержится мнение, что «потенциалом» является сила, мощь экономической системы, ресурсы, которыми она обладает.

В диссертационной работе обосновано различие между понятиями «потенциал» и «резервы», которое заключается в том, что «потенциал» содержит как сущее, так и потенциальное, а «резервы» - только потенциальное, неиспользованное. Используемые резервы, таким образом, есть существенная часть потенциала. Чтобы добиться полного и рационального использования резервов, каждому предприятию целесообразно иметь представление о собственном потенциале, его уровне и возможностях развития.

В работе предложено авторское определение резервов, согласно которому резервы в экономике – это неиспользованные возможности снижения затрат материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов при данном уровне развития производительных сил и производственных отношений.

Понятие «возможность» определяется как нечто, дающее компании шанс улучшить свое положение: начать производство новой продукции, завоевать определенную долю рынка, внедрить новую технологию и т.п.

Применительно к организациям предлагается рассматривать:

- возможности внешней среды (рыночные возможности);
- возможности внутренней среды (ресурсные возможности).

Целесообразно внести ясность в соотношение понятий «ресурс», «резерв» и «потенциал».

Уровень потенциала характеризует текущее состояние организации, что отличает его от понятий «ресурс» и «резерв». Поскольку ресурсная база любого бизнеса ограничена, то выбор приоритетов и направлений развития предприятия, кроме всего прочего, означает еще и преимущественное право на использование его ресурсов в рамках выбранных направлений его деятельности. Использование внутренних ресурсов может быть экстенсивным (направленным на привлечение дополнительных материальных, финансовых ресурсов) и интенсивным (направленным на ускорение отдачи от уже произведенных затрат путем внедрения новых технологий, повышения производительности и т.д.).

В процессе исследования была поставлена задача: провести анализ внешней и внутренней среды ряда полиграфических предприятий для выявления стратегических резервов повышения их конкурентоспособности и обосновать конкретные направления их использования.

Поставленную задачу в работе предлагается решать с помощью комплексной методики выявления стратегических резервов, представленной на рис. 3.



Рис. 3. Рекомендуемая комплексная методика выявления стратегических резервов повышения конкурентоспособности предприятия

Из рис. 3 следует, что выявление стратегических резервов повышения конкурентоспособности предприятия содержит в себе следующие этапы:

- комплексный анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности с целью оценки финансовой устойчивости и прогнозирования перспектив развития;
- анализ внутренней среды предприятия с точки зрения протекающих в нем

бизнес-процессов и их адекватности требованиям рынка;

- анализ внешней среды предприятия с целью выявления возможностей и угроз, которые могут повлиять на деятельность предприятия.

На первом этапе предложено проводить комплексную оценку хозяйственной деятельности полиграфических предприятий с целью выявления внутренних стратегических резервов повышения конкурентоспособности.

Проблемам методологии комплексной оценки хозяйственной деятельности организаций посвящены труды таких экономистов, как Шеремет А.Д., Гиляровская Л.Т., Хорн Дж. К., Никольская Э. В.

Для решения данной задачи используется последовательность расчетов, адаптированных для оценки экстенсификации и интенсификации использования ресурсов полиграфическими предприятиями.

Рассчитывается комплексная оценка динамики качественных (интенсивных) показателей отдачи ресурсов (K_{ti}) по формуле средней геометрической:

$$K_{t_i} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n t_i} \quad (1).$$

где t_j — темп роста коэффициента отдачи i -го ресурса; $i = 1, 2, 3, n$;

n — количество качественных показателей динамики, включенных в расчет комплексной оценки.

Рассчитываются показатели экстенсификации ($K_{экт} i$) и интенсификации ($K_{инт} i$) наращивания выручки от продаж по каждому i -му ресурсу по формулам:

$$K_{экт, i} = \frac{\text{Темп прироста } i\text{-го ресурса}(t, -1)}{\text{Темп прироста выручки от продаж}(t_N - 1)} \quad (2).$$

Рассчитываются комплексные показатели влияния экстенсификации и интенсификации совокупного использования ресурсов на приращение выручки от продаж по формуле средней арифметической:

$$K_{экт, i} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{экт, i}}{n} \quad (3).$$

где $i = 1, 2, n$;

n — количество показателей ресурсов (видов ресурсов), включенных в расчет комплексной оценки экстенсификации и интенсификации.

В диссертационной работе выполнен расчет комплексных оценок экстенсификации и интенсификации совокупного использования ресурсов для полиграфических предприятий: ОАО «Смоленский полиграфический комбинат», ОАО «Тверской полиграфический комбинат», ОАО «Молодая гвардия».

Например, расчеты, выполненные для предприятия ОАО «Смоленский полиграфический комбинат», показали, что использование ресурсного потенциала осуществляется преимущественно интенсивным путем (значение ком-

плексного коэффициента динамики качественных показателей — 1,11). Это говорит о том, что за отчетный год опережающими темпами росла выручка от продаж по сравнению с потреблением различных ресурсов. Сложившуюся ситуацию в общем можно оценить положительно, она говорит о том, что выручка от продаж растет быстрее себестоимости. В 2007 году комплексный коэффициент динамики качественных показателей снизился до 1,1.

Подтверждением служат комплексные показатели оценки экстенсификации и интенсификации совокупного использования предприятия. Рост выручки в 2006 г. был больше обеспечен экстенсивной составляющей (59,69%), тогда как интенсификация использования ресурсов составила 40,31%.

В 2007 году доля влияния экстенсивной составляющей снизилась до 30,28%, а доля влияния интенсификации использования ресурсов возросла до 69,72%. Это говорит о том, что ресурсы начали использоваться более эффективно. Однако негативной тенденцией является дополнительное привлечение в оборот оборотных средств, и в частности - дебиторской задолженности.

В 2006 году предприятию удалось добиться экономии по большинству показателей: среднесписочная численность работников, рабочее время, расходы по оплате труда, материальные расходы и др. В то же время наблюдался перерасход таких ресурсов как: затраты на амортизацию, дебиторская задолженность, основные средства. Это говорит о недостаточной эффективности использования данных ресурсов.

В 2007 году наблюдался перерасход материальных затрат, материально-производственных запасов, оборотных активов в целом. Оборачиваемость оборотных активов существенно замедлилась, что повлекло за собой вовлечение в оборот дополнительных средств.

Отсюда следует вывод, что у предприятия есть следующие стратегические внутренние резервы повышения конкурентоспособности:

1. Резервы использования финансово-экономического потенциала предприятия (резервы изменения структуры капитала предприятия). Увеличение доли заемного капитала сопряжено для предприятия с высокими рисками, но в то же время позволит предприятию улучшить финансовые результаты.

2. Резервы использования производственно-технологического потенциала предприятия:

- резервы использования основных фондов (техническое перевооружение предприятия);
- резервы совершенствования технологии производства;

3. Резервы совершенствования маркетинговой деятельности:

- резервы повышения эффективности работы с заказчиками;
- резервы совершенствования товарной политики.

II и III этапы предложенной методики предполагают анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятий на предмет выявления стратегических преимуществ и ограничений развития предприятия.

Это позволяет в дополнение к внутренним резервам и ресурсным возможностям выявить и резервы внешней среды.

Автором представлена и обоснована методика стратегического анализа, позволяющая оценить количественное влияние ряда факторов на результаты деятельности полиграфических предприятий. Порядок проведения расчетов следующий:

1. Формируется матрица стратегического анализа, в сегментах которой содержатся внутренние преимущества и ограничения развития анализируемого предприятия, а также факторы внешней среды, оказывающие влияние на его деятельность (как позитивные, так и негативные).

2. Каждому утверждению присваивается весовой коэффициент, соответствующий его важности, силе влияния на показатели хозяйственной деятельности предприятия, на повышение его конкурентоспособности и экономической устойчивости. Сумма всех весов должна быть равна 1,0.

3. Выставляется оценка в баллах, характеризующая то, насколько сильно проявляется в деятельности предприятия тот или иной фактор: насколько сильно предприятие подвержено негативным тенденциям, проявляющимся во внешней среде, насколько успешно предприятие может использовать позитивные изменения.

4. Определяется взвешенная балльная оценка путем умножения весового коэффициента на оценку в баллах. Сумма взвешенных оценок показывает совокупное влияние текущего состояния внутренней среды предприятия, а также совокупное влияние состояния и изменений внешней среды.

Значения средневзвешенных балльных оценок в общем виде определяются по формуле

$$N_{\text{ср.в}} = a_i \cdot v_i \quad (4),$$

где a_i – весовой коэффициент i -го показателя ($\sum a_i = 1$); v_i – балльная оценка i -го показателя. (см. табл. 2.)

5. Согласно взвешенным балльным оценкам производится ранжирование утверждений в каждом из сегментов матрицы стратегического анализа.

Ранжирование позволяет выявить:

- Накопленный потенциал предприятия, его конкурентные преимущества, ограничения его стратегического развития.

На основании этого можно сделать вывод о внутренних резервах повышения конкурентоспособности предприятия и сравнить их с резервами, полученными в результате комплексной оценки хозяйственной деятельности.

- Адаптированность предприятия к внешней среде его функционирования: использование предприятием позитивных факторов для достижения высокого уровня конкурентоспособности; подверженность негативным тенденциям, которые могут ослабить предприятие, понизить уровень его экономической устойчивости. Таким образом, выявляются резервы внешней среды.

Таблица 2

Методика анализа стратегических преимуществ и ограничений развития

Внутренние стратегические преимущества	Весовой коэффициент	Оценка в баллах	Взвешенная оценка в баллах
Фактор 1	a_1	b_1	N_1
Фактор 2	a_2	b_2	N_2
....
Фактор n	a_n	b_n	N_n
Итого:	I		
Внутренние ограничения стратегического развития			
Фактор 1	a_1	b_1	N_1
Фактор 2	a_2	b_2	N_2
....
Фактор n	a_n	b_n	N_n
Итого:	I		
Стратегические преимущества внешней среды			
Фактор 1	a_1	b_1	N_1
Фактор 2	a_2	b_2	N_2
....
Фактор n	a_n	b_n	N_n
Итого:	I		
Внешние ограничения стратегического развития			
Фактор 1	a_1	b_1	N_1
Фактор 2	a_2	b_2	N_2
....
Фактор n	a_n	b_n	N_n
Итого:	I		

Анализ стратегических преимуществ и ограничений развития ОАО «Смоленский полиграфический комбинат» в соответствии с предложенной методикой показал, что внешняя среда воздействует на предприятие посредством таких ее элементов как конкуренты и кредиторы. Ослабление конкурентов позволит предприятию привлечь большее количество заказчиков, увеличить долю освоенного рынка. Низкая зависимость от кредитных организаций, основанная на высокой доле собственного капитала в общей сумме капитала предприятия, позволит предприятию повысить экономическую устойчивость как в текущей, так и в долгосрочной перспективе. Что касается выявления резервов внешней среды, то к ним, согласно расчетам, представленным в диссертации, относятся:

1. Привлечение более эффективных, надежных, стабильных поставщиков оборудования и материалов с целью оптимизации производственного процесса, сокращения простоев оборудования и повышения качества продукции, соблюдения сроков выполнения работ.
2. Освоение новых рынков, возможная диверсификация производства с целью освоения новых видов продукции, востребованных заказчиками.
3. Наличие на рынке устойчивых, платежеспособных заказчиков.
4. Ослабление конкурентов в связи с кризисом в экономике. Эту возможность можно использовать только одновременно с совершенствованием собственной организации производства, маркетинга.

5. Формирование оптимальной структуры ассортимента полиграфических работ с учетом сезонного фактора их изготовления и реализации.

Предложенная в работе комплексная методика выявления стратегических резервов повышения конкурентоспособности полиграфического предприятия имеет следующие достоинства:

- одновременно учитываются факторы внешней и внутренней среды, что позволяет разрабатывать и обосновывать стратегию повышения конкурентоспособности предприятия;
- производится анализ внутренней среды на основе расчета показателей комплексной оценки экстенсификации и интенсификации ресурсов, что обеспечивает принятие наиболее обоснованных управленческих решений, направленных на оптимизацию использования ресурсов предприятия. В совокупности со стратегическим анализом внутренних преимуществ и ограничений стратегического развития предприятия, такое сочетание дает возможность выявить «узкие места» и проследить изменение ситуации после принятия корректирующих управленческих решений;
- обеспечивается выявление стратегических преимуществ и ограничений стратегического развития во внешней среде, определяются причины их возникновения и степень воздействия на предприятие, а также возможности их использования или устранения;
- выявляются стратегические резервы не только во внутрихозяйственной деятельности предприятия, но и во внешней среде.

Третья группа проблем, исследуемых в диссертации, посвящена совершенствованию процесса стратегического бизнес-планирования.

В диссертационной работе предложена и обоснована процедура разработки стратегического бизнес-плана предприятия, основанная на достижении задач в пяти основных направлениях: ключевой компетенции (отличительной особенности), маркетинге, производстве, кадрах и финансах (рис. 4).

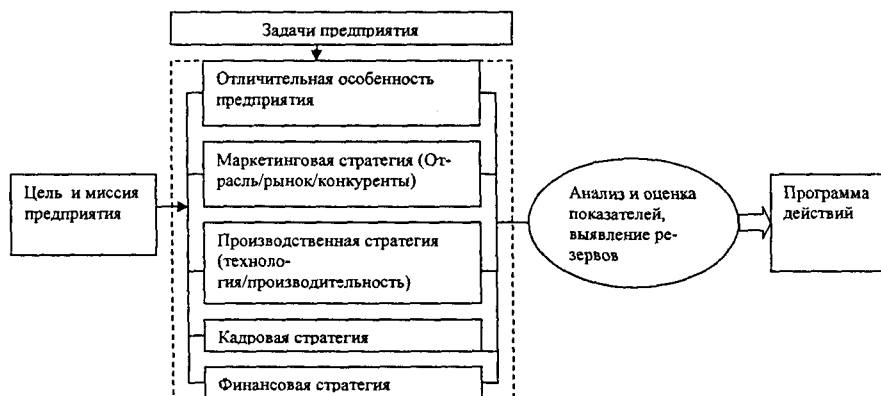


Рис. 4. Процедура разработки стратегического бизнес-плана предприятия

Как видно из рис. 4, для наиболее эффективного достижения целей предприятия в стратегическом бизнес-плане должно присутствовать пять типов задач, которые для удобства предлагается разделить на «блоки».

I. Блок задач №1. Отличительная особенность полиграфического предприятия.

Задачей в данной сфере является ответ на вопрос: «Существует ли для предприятия такая возможность, используя которую оно сможет стать сильнее любого конкурента в последующие 5-10 лет, и которая бы позволила создать значительное и устойчивое конкурентное преимущество?»

II. Блок задач №2. Маркетинговая стратегия предприятия

Задачи в области маркетинговой стратегии полиграфических предприятий заключаются в создании комплекса конкурентных преимуществ и эффективном использовании предприятием возможностей со стороны рынка для достижения его стратегической цели.

III. Блок задач №3. Производственная стратегия предприятия

Основная задача, стоящая перед производственной стратегией полиграфического предприятия – это создание условий для удовлетворения предприятия запросов рынка по ассортименту, объему и качеству выполняемых работ.

IV. Блок задач №4. Кадровая стратегия предприятия

Задачей в области персонала является определение ценностей, подходящих для всех сотрудников, разработка необходимых моделей поведения, организационной структуры, обеспечивающей реализацию стратегического бизнес-плана.

V. Блок задач № 5. Финансовая стратегия предприятия

Данный раздел стратегического бизнес-плана включает в себя задачи в области финансов предприятия, его финансовую стратегию. Здесь определяются долгосрочные цели финансовой деятельности полиграфического предприятия и выбор наиболее эффективных способов их достижения.

В диссертационном исследовании обоснованы конкретные рекомендации по использованию современных информационных технологий в процессе разработки стратегических бизнес-планов. Изучение публикаций в СМИ, а также трудов ученых, посвященных проблемам использования информационных технологий в управлении, позволило выявить ряд тенденций, характерных для современных экономических условий функционирования предприятий. К ним относятся:

1. Рост потребности в актуальной, корректной информации на всех этапах стратегического бизнес-планирования.
2. Превращение информации в один из стратегических ресурсов, играющих определяющую роль в подготовке и реализации стратегического бизнес-плана.
3. Изменение подхода к срокам (горизонту) внутрифирменного планирования, и в частности - стратегического бизнес-планирования.

Очевидно, что полиграфическим предприятиям необходимо учитывать сложившиеся тенденции при разработке стратегических бизнес-планов.

В диссертационной работе исследована возможность применения эконо-

мико-математических методов и моделей в стратегическом бизнес-планировании на полиграфических предприятиях.

Апробирована конкретная экономико-математическая модель, позволяющая прогнозировать ежемесячные значения объема производства действующего полиграфического предприятия с учетом сезонного фактора (сезонная модель).

На основании исходных данных за 2006-2008 гг. составлен временной ряд, содержащий ежемесячные объемы производства конкретного полиграфического предприятия. Построена модель, аппроксимирующая месячный временной ряд.

Вид модели экспоненциального роста для месячных данных:

$$\log \hat{Y}_t = b_0 + b_1 X_t + b_2 M_1 + b_3 M_2 + b_4 M_3 + b_5 M_4 + b_6 M_5 + b_7 M_6 + b_8 M_7 + b_9 M_8 + b_{10} M_9 + b_{11} M_{10} + b_{12} M_{11} \quad (5)$$

где b_0 – оценка $\log \beta_0$ (т.е. $10^{b_0} = \hat{\beta}_0$), b_1 – оценка $\log \beta_1$ (т.е. $10^{b_1} = \hat{\beta}_1$), b_2 – оценка $\log \beta_2$ (т.е. $10^{b_2} = \hat{\beta}_2$), b_3 – оценка $\log \beta_3$ (т.е. $10^{b_3} = \hat{\beta}_3$), ..., b_{12} – оценка $\log \beta_{12}$ (т.е. $10^{b_{12}} = \hat{\beta}_{12}$).

Получены параметры экспоненциальной модели с помощью программы Microsoft Excel. При помощи регрессионных коэффициентов и уравнения экспоненциального роста для месячных данных спрогнозирован объем производства в 2009 г.

Сделан вывод о том, что использование современных информационных технологий в стратегическом бизнес-планировании позволит предприятию добиться выполнения следующих задач:

- Повысить продуктивность работы экономистов-аналитиков. Они освобождаются от технической работы и больше занимаются творческой деятельностью, что позволяет делать более глубокие исследования, вести постановку более сложных экономических задач.
- Более глубоко и всесторонне исследовать экономические явления и процессы, более полно изучить факторы и выявить резервы повышения эффективности деятельности предприятия.
- Повысить качество стратегического бизнес-планирования, его действенность.

В заключении подводятся итоги, формулируются основные выводы и предложения, вытекающие из проведенного исследования, обобщаются главные существенные результаты, полученные в работе.

Основные результаты диссертационного исследования:

- В результате изучения и обобщения научных разработок российских и зарубежных ученых, обоснованы место и роль стратегического бизнес-планирования в системе внутрифирменного планирования.

- Уточнена классификация видов планирования в зависимости от срока (горизонта) планирования, что позволило выявить различия и взаимосвязь долгосрочного, перспективного, стратегического бизнес-планирования.
- Предложена классификация бизнес-планов по объектам и процессам, что позволило наиболее полно отразить сущность процесса бизнес-планирования в организации.
- Проанализирована взаимосвязь важнейших экономических понятий: «потенциал», «возможности», «ресурсы» и «резервы». Сделан вывод, что в основе процесса стратегического бизнес-планирования лежит поиск стратегических резервов повышения конкурентоспособности, использование которых позволит предприятию успешно развиваться в изменяющихся рыночных условиях.
- Предложена и апробирована комплексная методика выявления стратегических резервов повышения конкурентоспособности полиграфических предприятий, направленная на выявление стратегических резервов во внешней и внутренней среде их функционирования.
- Предложена и апробирована методика стратегического анализа преимуществ и ограничений стратегического развития, позволяющая оценить количественное влияние различных факторов внутренней и внешней среды функционирования предприятия на результаты его деятельности.
- Разработана процедура стратегического бизнес-планирования на предприятии, в основе которой лежит постановка задач в пяти ключевых направлениях: отличительной особенности, маркетинговой, производственной, финансовой и кадровой политике.
- Исследованы возможности применения методов экономико-математического моделирования в стратегическом бизнес-планировании на полиграфических предприятиях с целью оптимизации данного процесса и обеспечения его актуальной и корректной информацией на всех этапах.
- Предложены рекомендации по использованию конкретной экономико-математической модели, позволяющей прогнозировать объем производства действующего полиграфического предприятия с учетом фактора сезонности.

По теме исследования опубликованы следующие работы:

Публикации в ведущих научных изданиях, рекомендуемых ВАК:

1. Субботина О. А. Особенности стратегического бизнес-планирования в организациях // Известия высших учебных заведений: Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2009. - №3. – С. 123-131.

Другие публикации:

2. Субботина О. А. Роль стратегического бизнес-планирования в повышении конкурентоспособности полиграфических предприятий // Вестник МГУП. – 2009. - №2. – С. 55-70.
3. Долганина (Субботина) О. А. Стратегическое бизнес-планирование на предприятии в современных условиях хозяйствования // Вестник МГУП. – 2008. - №3. – С.197-207.

Подписано в печать 23.09.2009. Формат 60x84/16. Бумага офсетная.
Печать на ризографе. Усл. печ. л. 1,27. Тираж 100 экз. Заказ № 273/241.
Отпечатано в РИЦ Московского государственного университета печати
127550, Москва, ул. Прянишникова, 2а