

УДК 338.012

Е. Н. Ялунина

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
Екатеринбург, e-mail: yalunina.1979@mail.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: стратегия, конкурентоспособность, факторы, показатели, эффективность, управление, промышленность, отрасль.

В данной статье рассмотрен методический подход к разработке стратегии развития промышленного предприятия с учетом внешних вызовов. Целью разработки стратегии развития любого рыночного агента является повысить эффективность системы управления бизнес-процессами предприятия. Учитывая специфику промышленного предприятия, то очевидно сложно выстроить единую стратегию для предприятия из-за: масштабности технологического процесса, нерационального использования совокупного потенциала, отсутствия корпоративной культуры и ряда других предпосылок. Необходимо детально оценивать отрасль, в которой функционирует предприятие, выявить проблемы и тенденции развития. От развития в отрасли зависит стратегия развития хозяйствующего субъекта, поэтому необходимо изучать существующие методики анализа рынка и разрабатывать методики анализа отрасли с учетом изменяющихся условий. Выбранная тема исследования актуальна и требует внимания со стороны органов государственной власти, науки и бизнеса.

E. N. Yalunina

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: yalunina.1979@mail.ru

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STUDY OF THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM INDUSTRIAL ENTERPRISES

Keywords: strategy, competitiveness, factors, indicators, efficiency, management, industry, industry.

This article discusses a methodological approach to the development of an industrial enterprise development strategy taking into account external challenges. The purpose of developing a development strategy for any market agent is to increase the efficiency of the enterprise's business process management system. Given the specifics of an industrial enterprise, it is obviously difficult to build a unified strategy for the enterprise due to: the scale of the technological process, the irrational use of the aggregate potential, the lack of corporate culture and a number of other prerequisites. It is necessary to assess in detail the industry in which the enterprise operates, to identify problems and development trends. The development strategy of an economic entity depends on the development in the industry, therefore it is necessary to study existing methods of market analysis and develop methods of analyzing the industry taking into account changing conditions. The chosen research topic is relevant and requires attention from public authorities, science and business.

В повышении конкурентоспособности промышленного предприятия ключевым и значимым процессом является стратегическое планирование, особенно в условиях трансформации экономики. Актуальность проблемы исследования заключается в разработке адаптивных методик разработки конкурентных стратегий развития хозяйствующего субъекта с учётом влияния внешних вызовов. Под стратегией развития хозяйствующего субъекта понимаем последовательность управленческих решений, направленных на достижение целей деятельности объекта исследования. Считаем, что перед реализацией намеченных мероприя-

тий по совершенствованию деятельности промышленного предприятия необходимо проводить оценку эффективности использования совокупного потенциала с учетом влияния внешних и внутренних факторов. Сущность научной дефиниции заключается в ее многоаспектности:

во-первых, это основной документ, регламентирующий достижение поставленных целей в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах;

во-вторых, это процесс, состоящий из последовательно выстроенных этапов в достижении конкурентных преимуществ на определенном сегменте рынка;

в-третьих, это механизм, участниками которого выступают контрагенты и от их выбора зависит достижение прогнозного уровня конкурентоспособности предприятия.

При разработке методики стратегического планирования промышленного предприятия, в частности объекта исследования АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод», основным видом экономической деятельности которого является производство оружия и боеприпасов, а также продукции гражданского назначения, необходимо учитывать влияние внешних вызовов, фундаментальные принципы стратегического планирования. К фундаментальным принципам стратегического планирования относим: построение генерирующей цели, опираясь на интересы собственников бизнеса; выделение нескольких приоритетных направлений в деятельности рыночного субъекта; разработка стратегии развития хозяйствующего субъекта комплексным подходом и своевременное внесение корректировок с учетом трансформации экономики; имеющиеся ресурсы предприятия или возможность их привлечения должны соответствовать заявленным мероприятиям по достижению конкурентных преимуществ.

Перед разработкой стратегии развития промышленного предприятия рекомендуем провести влияние внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность рыночного агента. Нами для оценки влияние внешней среды объекта исследования выбран PEST-анализ. PEST-анализ по праву признан, как практико-ориентированный инструмент выявления внешних вызовов.

Достоинством данного инструмента является возможность применить комплексный подход при анализе рынка. Данная методика позволяет определить факторы, которые оказывают влияние на конечный финансовый результат предприятия. Нами составлен перечень факторов, которые будут оказывать влияние на деятельность АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод» по четырем направлениям: политические факторы, экономические факторы, социально-культурные факторы, технологические факторы. Определили степень влияния каждого фактора по шкале от 1 до 3. Те факторы, которые по мнению экспертной группы совсем не оказывают влияние мы исключили. Далее оценили вероятность колебаний по пятибалльной шкале, рассчитали среднее арифметическое по каждому. Следующим значимым этапом в оценке факторов является оценка их реальной значимости и составление сводной таблицы 1.

Особенностью при отборе факторов, которым необходимо уделить особое внимание является высокий показатель по итогам ранжирования. По итогам анализа предприятию необходимо обращать внимания на риски в отрасли с целью корректировки или разработки стратегии развития предприятия. Из множества существующих факторов нами были отобраны значимые по мнению экспертов, привлеченных к оценке деятельности промышленного предприятия. Эксперты в составе пяти человек проводили ранжирование факторов. В состав экспертной группы вошли представители органов государственной власти, науки и бизнеса (табл. 2).

Таблица 1

Факторы, оказывающие влияние на деятельность АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод»

Р-факторы (политические)	Е-факторы (экономические)
*Нормативно-правовое регулирование деятельности промышленных предприятий по охране окружающей среды *Взаимоотношения РФ с иностранными государствами *Отсутствие возможности привлечения частных инвестиций *Существующие ограничения на импорт, формирование повестки при торговой политики	*Инвестиционный климат в Свердловской области *Динамика изменения курсов валют *Уровень качество продукции (услуг) *Логистические потоки
S-факторы (социальные)	T-факторы (технологические)
*Численность и миграция населения Российской Федерации *Темпы роста населения Свердловской области *Репутация использования имеющихся технологий промышленного предприятия *Интерес населения к обучению, повышению квалификации	*Уровень освоения, внедрения, передачи технологий производства *Совокупный потенциал инновационных решений *Объем планируемых средств на исследования и разработки *Адаптивность к освоению новаций в области промышленного производства

Результаты оценки влияния факторов экспертной группой

Факторы	Экспертная оценка с поправкой на вес
Р-факторы (политические)	
*Нормативно-правовое регулирование деятельности промышленных предприятий по охране окружающей среды	0,0916
*Взаимоотношения РФ с иностранными государствами	0,0712
*Отсутствие возможности привлечения частных инвестиций	0,0615
*Существующие ограничения на импорт, формирование повестки при торговой политики	0,0518
Е-факторы (экономические)	
*Инвестиционный климат в Свердловской области	0,0817
*Динамика изменения курсов валют	0,0713
*Уровень качество продукции (услуг)	0,0694
*Логистические потоки	0,0682
S-факторы (социальные)	
*Численность и миграция населения Российской Федерации	0,0813
*Темпы роста населения Свердловской области	0,0810
*Репутация использования имеющихся технологий промышленного предприятия	0,0657
*Интерес населения к обучению, повышению квалификации	0,0634
Т-факторы (технологические)	
*Уровень освоения, внедрения, передачи технологий производства	0,0929
*Совокупный потенциал инновационных решений	0,0766
*Объем планируемых средств на исследования и разработки	0,0613
*Адаптивность к освоению новаций в области промышленного производства	0,0579

Таким образом, проведенный анализ влияния факторов, оказывающих влияние на результирующие показатели АО «Верхнестуринский машиностроительный завод» свидетельствует о внесении корректировок в стратегию развития промышленного предприятия. Состояние национальной экономики влечет за собой динамику глобальных расходов на оборону последние 19 лет. После мирового финансового кризиса предпосылкой для сокращения расходов стал дефицит бюджета Российской Федерации из-за восстановления экономического баланса. Учитывая тенденции мирового рынка в настоящее время основными потребителями военной техники являются развивающиеся страны. Российская Федерация занимает лидирующие позиции, в частности второе место с рыночной долей 23%, более 90 стран мира являются основными покупателями отечественного оборонно-промышленного комплекса. Из-за санкций, увеличения объемов продаж военной техники иностранными покупателями не следует прогнозировать, соответственно предприятиям данной отрасли необходимо увеличивать объем выпуска гражданской продукции.

Стратегическое развитие объекта исследования разрабатывает планово-экономиче-

ский отдел, осуществляет контроль по установленным показателям, более того вовлечены в данный процесс и другие структурные подразделения, что является целесообразным. В основе критериев оценки деятельности промышленного предприятия применяется система бюджетирования, что является недостатком стратегии, так как она ограничена оценкой эффективности использования финансовых ресурсов. Так как система бюджетирования основана на планировании финансовых показателей, то ее составление происходит на «начало года» сопровождая управленческими отчетами. То в конце года в прогнозные показатели вносятся корректировки. К причинам невыполнения прогнозных показателей относим: отсутствуют единые формы планирования и отчетности для структурных подразделений, не прописаны сроки представления информации, не установлено оптимальное количество согласований. Анализ процесса планирования показал, что при расчете прогнозных показателей применялась упрощенная корректировка данных в сторону увеличения не подтвержденных индикаторами происходящих в отрасли. Инструментами для составления планов являются Excel и Word, что отдаляет предприятие от повышения производи-

тельности труда работников, взаимобмена информацией между структурными подразделениями. АО «Верхнетурицкий машиностроительный завод»- это градообразующее предприятие МО Верхняя Тура, что свидетельствует о высокой социальной ответственности данного рыночного субъекта. Основным источником финансирования является федеральный бюджет, заказчиком выступает государство. На сегодняшний день следует отметить реализацию двух крупных инвестиционных проектов: подготовка механического цеха к выпуску спецпродукции (379, 2 млн руб.); переоснащение участка штамповки заготовок корпусов специзделий (279,84 млн руб.). По итогам проведенного анализа констатируем планомерный объем производства и сбыт новой продукции. Нами сформулированы рекомендации по разработке стратегии развития промышленного предприятия. Изучив рынок программного обеспечения для промышленных предприятий, мы отобрали несколько вариантов, представим экономическое обоснование по покупке и внедрению информационных ресурсов в деятельность объекта исследования. Осознаем, что внедрение программного обеспечения даст косвенный эффект, так как не является основополагающим источником для получения выручки от продажи продукции. Ориентир сделан на оптимизацию расходов, связанных с оперативным управлением производством, что позволит увеличить прибыль от продажи продукции и повысит эффективность системы управления хозяйствующим субъектом, снижая расходы, связанные с содержанием трудовых ресурсов: снижение времени на разработку,

перемещение, согласование и подписания документов; снижение расходов на приобретение канцелярских товаров; оптимизация численности административно-управленческих работников.

Нами проведен расчет показателей эффективности от приобретения, введения в эксплуатацию программного обеспечения (табл. 3).

Предприятие согласно заключенному договору приобрело программное обеспечение на сумму 36300 рублей. Приобретение программного обеспечения позволило оборудовать шесть рабочих мест. Общая сумма расходов на приобретение и ввод в эксплуатацию программного обеспечения составила тридцать девять тысяч триста рублей.

Далее рассчитали расходы, связанные с выплатой на заработную плату и отчислениями во внебюджетные фонды на одного работника

$$(Z = 1 \times 50000 \times (1 + 34\% / 100)) = 67000 \text{ руб.}$$

Уточняем, что при расчете экономического обоснования нами не пересчитывались накладные расходы, в частности расходы на канцелярские товары, материальные ценности. Только провели расчет расходов, связанных с интенсивностью труда работников.

Рассчитаем экономию за счет увеличения производительности труда сотрудника. В настоящее время на предприятии маршруты составляются диспетчером и водителями вручную, без использования специальных автоматизированных программ. В качестве исходных данных будем использовать данные, приведенные в таблице 4.

Таблица 3

Показатели эффективности приобретения, эксплуатации программного обеспечения

Показатель	Формула расчета
1. Ожидаемый экономический эффект от приобретения, эксплуатации программного обеспечения	$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n \times K_n,$ <p>где \mathcal{E}_p – годовая экономия; E_n – нормативный коэффициент ($E_n = 0,15$); K_n – капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы</p>
2. Экономия издержек обращения и производства, связанных с приобретением, эксплуатацией программного обеспечения за счет интенсивности труда	$\mathcal{E}_p = (P1 - P2) + \Delta P_n,$ <p>где P1 и P2 – соответственно эксплуатационные расходы до и после внедрения разрабатываемой программы; ΔP_n – экономия денежных средств за счет интенсивности труда работников</p>

Затраты труда работников предприятия АО «ВТМЗ»

№ п/п	Вид работ	До автоматизации, мин Fj	Экономия времени, мин. ДТ	Повышение производительности труда P _i (в %)
1.	Ввод информации	40	20	100
2.	Проведение расчетов	5	4	100
3.	Подготовка и печать отчетов	30	15	100
4.	Анализ и выборка данных	44	10	300
	Итого:			500

Далее рассчитаем снижение расходов, связанных с повышением производительности труда пользователя:

$$\Delta P = Z_{\text{п}} \times \sum_i \frac{P_i}{100}$$

где Z_п – среднегодовая заработная плата пользователя.

$$P = 67000 \times 500 / 100 = 335000 \text{ руб.}$$

В итоге получаем следующую ожидаемую экономическую эффективность:

$$\Xi = 335000 - 39300 \times 0,15 = 329105 \text{ руб.}$$

Полученные расчеты свидетельствуют, что от вложенных денежных средств 39,3 тыс. руб. на приобретение, внедрение в эксплуатацию программного обеспечения повысят эффективность системы управления хозяйствующего субъекта, снизят расхо-

ды ежегодно на 329105 рублей, что повысит производительность труда работников.

Предложенные мероприятия совершенствования стратегического развития промышленного предприятия улучшат результирующие показатели, в частности увеличат прибыль АО «ВТМЗ».

Таким образом, эффективное использование информационных ресурсов повысят уровень конкурентоспособности объекта исследования. Одним из критериев оценки уровня конкурентоспособности предприятия является удовлетворенность оказываемой услуги потребителю и в настоящее время без вовлечения инновационного программного обеспечения не достижимо. Совершенствуя бизнес-процессы каждому хозяйствующему субъекту необходимо встраивать информационные технологии.

Библиографический список

1. Антипин И.А., Власова Н.Ю., Иванова О.Ю. Методология муниципального стратегирования: сравнительный анализ и унификация // Управленец. 2021. Т. 12. № 6. С. 33-48.
2. Бабайцев В.А., Гисин В.Б. Математические методы финансового анализа: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2018.
3. Бобылева А.З. и др. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1: учебник для бакалавриата и магистратуры / отв. ред. А.З. Бобылева. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. 547 с.
4. Галицкая Ю.Н., Гукасян З.О. Прогнозный анализ финансовой отчетности в оценке и управлении финансовой устойчивостью организации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1 (81-1). С. 826-830.
5. Гизатулина Ю.С., Закирова Э.Р. Структура расходов (затрат) на производство и реализацию продукции на предприятии и ее влияние на основные финансовые результаты // Молодые лидеры. 2016. Т. 2016. С. 70.
6. Гришина А.А., Кемаева С.А. Анализ бухгалтерской отчетности предприятия [Электронный ресурс]. Universum: экономика и юриспруденция. 2018. № 1 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-buhgalterskoj-otchetnosti-predpriyatiya>.
7. Левчаев П.А. Финансы организаций: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 386 с.
8. Малис Н.И., Назарова Н.А., Тихонова А.В. Прибыль организаций: налогообложение и учет: учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. 180 с.
9. Фролова О.А., Нечаева М.Л., Китаева Е.Н. Современное состояние проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости услуг муниципальных автономных учреждений спорта // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 1(30). С. 157-160.
10. Черняева В.Н., Куликова Е.С. Стратегическое планирование развития предпринимательства // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий: сборник научных статей по итогам V международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 131-132.