

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕДНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛОЖЕНИЙ АВТОРСКОГО МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА)

Баженов О.В., к.э.н., кафедра учета, анализа и аудита

ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина»
г. Екатеринбург

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Адаптация состояния внешней среды под заданное направление целевого развития является приоритетным при обосновании управленческих процедур. В публикации представлены направления использования положений авторской концепции стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности для целей административного регулирования внешней среды.

Вопросы регулирования внешней среды с целью ее адаптации под заданные направления развития предприятия медной промышленности является первостепенным элементом ее администрирования. Необходимость создания благоприятных условий для инвестиций регулярно прослеживается в перечне поручений по реализации Послания Федеральному Собранию Президента РФ [7].

Рост инвестиций в основной капитал предприятий медной промышленности в силу глобальной социально-экономической значимости подобных предприятий для территории их расположения является основой для развития муниципальных образований и даже регионов, в которых располагаются производственные мощности предприятий. Реализация инвестиционных проектов, направленных на развитие производства (в частности, внедрение инновационных технологий), обеспечивает увеличение объемов выпуска продукции, глубину переработки исходных полуфабрикатов, создание новых высококвалифицированных рабочих мест, повышение уровня оплаты труда и, как следствие, повышение уровня налоговых поступлений в местные, региональные и федеральные бюджеты.

Однако есть и обратная ситуация в развитии предприятий медной промышленности, связанная с глобальными кризисными явлениями. В этом случае основной задачей администрирующих органов внешней среды будет обеспечение благоприятных условий для поддержания хозяйственно-экономической деятельности предприятий медной промышленности.

Административные мероприятия сопровождаются в большинстве случаев существенными финансовыми затратами, направленными на поддержание высокого инвестиционного темпа развития, либо обеспечение условий осуществления хозяйственно-экономической деятельности предприятий медной промышленности и иногда требуют принятия непопулярных управленческих решений. В этой связи необходим четкий механизм обоснования административных решений, которые создадут максимально благоприятные условия для целевого развития предприятий медной промышленности в условиях ограниченности ресурсов и будут иметь адресный характер.

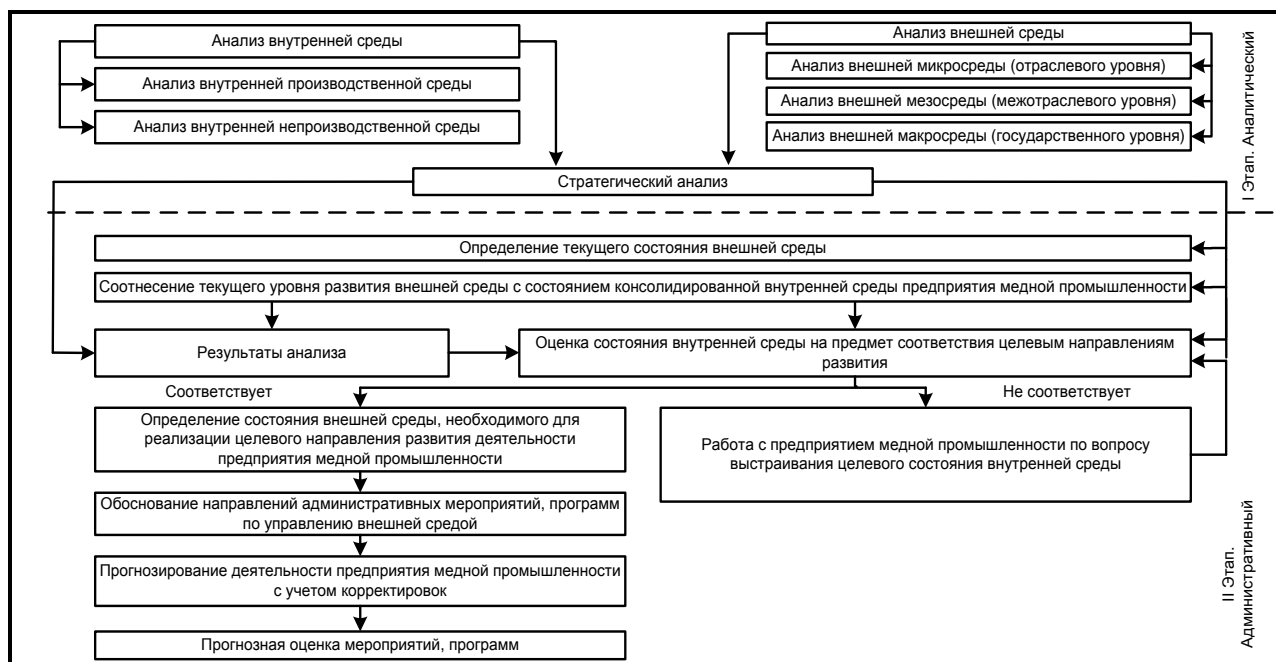


Рис. 1. Порядок реализации процедур, направленных на обоснование административных решений по созданию целевых условий развития предприятий медной промышленности

Для реализации подобного механизма предлагается использовать авторский методологический подход к стратегическому анализу и прогнозированию деятельности предприятий медной промышленности. Порядок реализации процедур, направленных на формулировку административных решений по созданию целевых условий развития предприятий медной промышленности может быть представлен следующим образом (рис. 1).

Как видно из рис. 1, этап 1, получивший название аналитического, характеризуется проведением анализа внутренней и внешней среды предприятия медной промышленности. При этом анализ внутренней среды проводится по двум основным направлениям: анализ внутренней производственной и анализ внутренней непроизводственной среды. Анализ внешней среды проводится по трем основным направлениям:

- анализ внешней микросреды (отраслевого уровня);
- анализ внешней мезосреды (межотраслевого уровня);
- анализ внешней макросреды (государственного уровня).

Заключительным итогом аналитического этапа является консолидация данных анализа внешней и внутренней среды – проведение стратегического анализа, цель которого – представление места предприятия медной промышленности в условиях внешней среды. Результаты анализа представляются в графическом виде с учетом основных стратегических направлений:

- инерционная стратегия;
- стратегия интенсивного развития;
- стратегия экстенсивного развития;
- рецессивная стратегия.

Пример представления комплексных данных о состоянии предприятия медной промышленности в условиях влияния факторов внешней среды (отраслевого, межотраслевого и государственного уровней) представлен на рис. 2.

Где по осям абсцисс, ординат и аппликата отражается рейтинг внешней микро-, мезо- и макросреды, а уровень заполненности параллелепипеда отражает рейтинг внутренней среды анализируемого предприятия медной промышленности.

На этапе 2, административном, происходит соотнесение текущих условий внешней и внутренней среды по основным стратегическим направлениям и оценивается база развития внутренней среды с учетом текущего консолидированного влияния внешних факторов.

Для определения предпосылок развития внутренней среды рассмотрим следующие основные варианты состояния внешней среды (табл. 1).

Таблица 1

**ОСНОВНЫЕ ВАРИАНТЫ СОСТОЯНИЯ
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

№	Уровень внешней среды		
	Микросреда	Мезосреда	Макросреда
1	Положительное	Положительное	Положительное
2	Положительное	Положительное	Отрицательное
3	Положительное	Отрицательное	Отрицательное
4	Отрицательное	Положительное	Положительное
5	Отрицательное	Отрицательное	Положительное
6	Отрицательное	Отрицательное	Отрицательное
7	Положительное	Отрицательное	Положительное
8	Отрицательное	Положительное	Отрицательное

При составлении табл. 1 автором были применены следующие допущения:

- положительное состояние внешней среды определяется значениями рейтинга +А, +В, +С (незначительное положительное влияние внешней среды на деятельность предприятия медной промышленности, значительное положительное влияние внешней среды на деятельность предприятия медной промышленности и максимальное положительное влияние внешней среды на деятельность предприятия медной промышленности соответственно);
- отрицательное состояние внешней среды определяется значениями рейтинга -А, -В, -С (незначительное отрицательное влияние внешней среды на деятельность предприятия медной промышленности, значительное отрицательное влияние внешней среды на деятельность предприятия медной промышленности и максимальное отрицательное влияние внешней среды на деятельность предприятия медной промышленности соответственно);
- уровень отрицательного влияния одного уровня среды должен нивелироваться положительным влиянием другого уровня среды.

Затем происходит оценка состояния внутренней среды на предмет соответствия целевым направлениям развития. Целевыми направлениями могут считаться любые, отвечающие текущим потребностям руководства отрасли (смежных отраслей, государства), в частности:

- прирост инвестиций в основной капитал;
- антикризисное направление;
- поддержание текущего состояния предприятия и др. [8].

В случае, если состояние внешней среды не соответствует целевому направлению, то органы исполнительной власти, отвечающие за управление отраслью (смежными отраслями, государством), должны проводить работу с менеджментом предприятий медной промышленности по выстраиванию работы предприятия в целевом русле. Подобная работа должна сопровождаться мероприятиями, направленными на адресную поддержку предприятий, путем представления дополнительных финансовых и нефинансовых преференций. В случае, если состояние внутренней среды соответствует целевому направлению, то органы исполнительной власти, отвечающие за управление отраслью (смежными отраслями, государством), определяют состояние внешней среды, необходимой для обеспечения успешной реализации целевого направления развития.

Критерии соотношения состояния внутренней среды целевым направлениям развития предприятия медной промышленности следующие:

- если комплексное состояние внутренней среды характеризуется как наилучшее (первая рейтинговая группа), то оно соответствует целевому направлению развития, связанному с активной инвестиционной и инновационной деятельностью, направленной на увеличение масштабов производства;
- если комплексное состояние внутренней среды характеризуется как хорошее (вторая рейтинговая группа), то оно соответствует целевому направлению развития, связанному с инвестиционной деятельностью, направленной на улучшение качества производства;
- если комплексное состояние внутренней среды характеризуется как удовлетворительное (третья рейтинговая группа), то оно соответствует целевому направлению развития, направленному на поддержание текущего состояния предприятия;
- если комплексное состояние внутренней среды характеризуется как неудовлетворительное (рейтинговая группа 4), то оно соответствует целевому направлению развития, обеспечивающему реализацию антикризисных мер повышающих финансовую устойчивость предприятия;
- если комплексное состояние внутренней среды характеризуется как неприемлемо плохое (рейтинговая группа 5), то оно соответствует целевому направлению развития, обеспечивающему реализацию антикризисных мер, обеспечивающих «выживаемость» предприятия.

Следующим шагом данного этапа является обоснование управленческих мероприятий, программ, направленных на управление внешней средой. При этом будем руководствоваться следующим соотношением состояния внешней среды и целевого стратегического направления (табл. 2).

Как видно из табл. 2, условием реализации интенсивного развития предприятия медной промышленности является положительное состояние внешней микросреды, положительное состояние внешней мезосреды и положительное состояние внешней макросреды. Состояние внешней среды соответствует порядковому номеру, представленному в табл. 1.

Таблица 2

СООТНОШЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОГО СОСТОЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЦЕЛЕВЫМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ НАПРАВЛЕНИЯМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕДНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

№	Направление	Состояние внешней среды
1	Стратегия интенсивного развития	1
2	Стратегия экстенсивного развития	7; 4
3	Инерционная стратегия	2; 5
4	Рецессивная стратегия	6; 3; 8

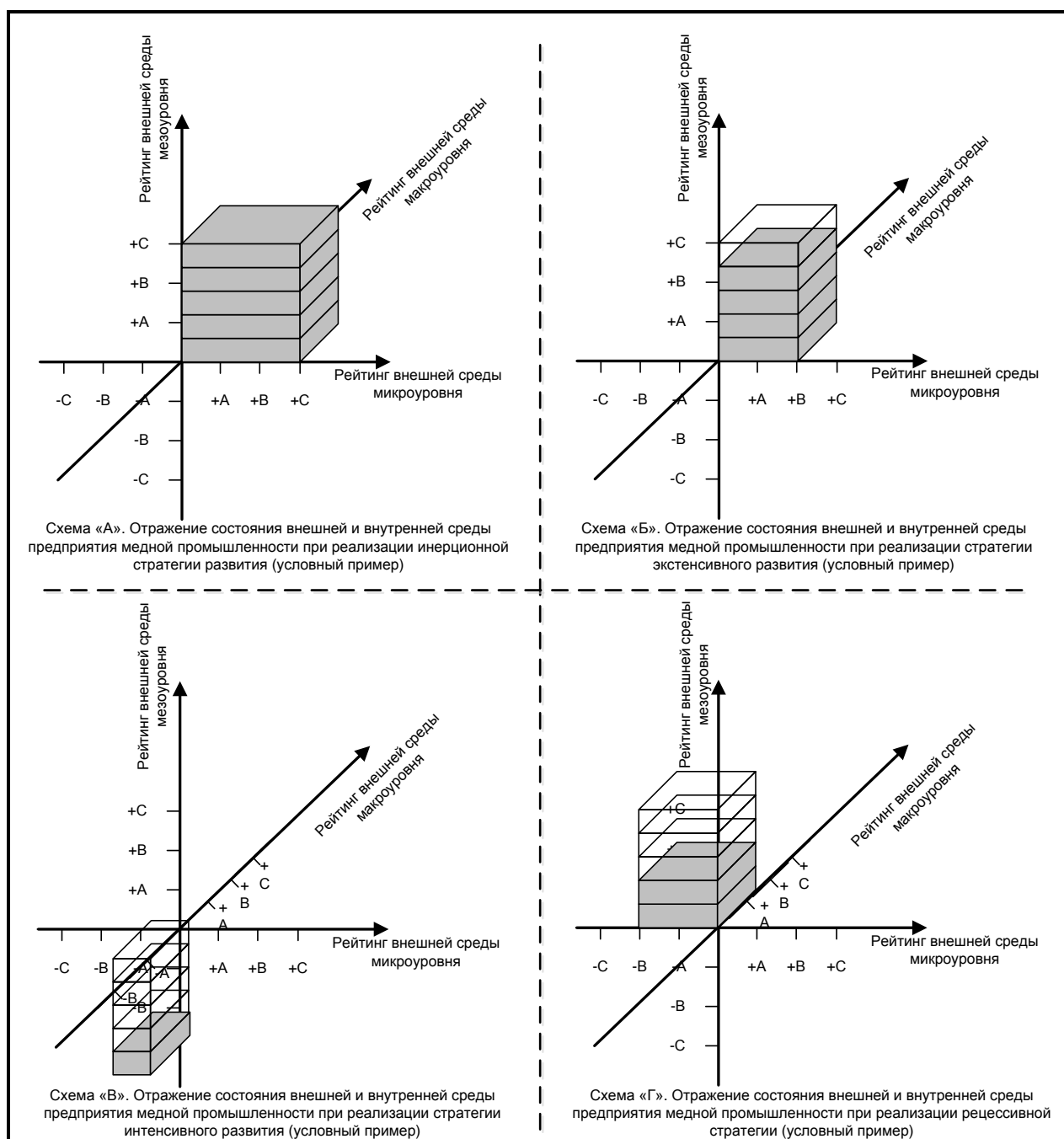


Рис. 2. Представление комплексных данных о состоянии предприятия медной промышленности в условиях влияния факторов внешней среды [1-3]

Условием реализации экстенсивного развития предприятия медной промышленности может являться либо положительное состояние внешней микросреды, отрицательное состояние внешней мезосреды, положительное состояние внешней макросреды, либо отрицательное состояние внешней микросреды, положительное состояние внешней мезосреды, положительное состояние внешней макросреды.

Условием реализации инерционного развития предприятия медной промышленности является либо положительное состояние внешней микросреды, положительное состояние внешней мезосреды и положительное состояние внешней макросреды, либо отрицательное состояние внешней микросреды, отрицательное состояние внешней мезосреды, положительное влияние внешней макросреды.

Условиями реализации рецессивного развития предприятия медной промышленности являются:

- либо отрицательное состояние внешней микросреды, отрицательное состояние внешней мезосреды, отрицательное состояние внешней макросреды;
- либо положительное состояние внешней микросреды, отрицательное состояние внешней мезосреды, отрицательное состояние внешней макросреды;
- либо отрицательное состояние внешней микросреды, положительное состояние внешней мезосреды, отрицательное состояние внешней макросреды [6].

Преобладающее значение состояния внешней среды макроуровня при формировании стратегического направления определяется тем, что основные рынки сбыта медной продукции для российских предприятий – это страны Европы и Китай, уровень взаимоотношений с которыми напрямую зависит от состояния внешней среды государственного уровня.

При формулировке управленческих решений необходимо исходить из следующего:

- если условия консолидированной внешней среды способствуют реализации стратегии экстенсивного и интенсивного развития, то задача административных органов внешней среды – создать условия для поддержания инвестиционной привлекательности территории и обеспечить прочие условия, необходимые для развития предприятий медной промышленности;
- если условия консолидированной внешней среды способствуют реализации рецессивной стратегии, то задача административных органов внешней среды – создать условия развития внутренней (производственной и непроизводственной) среды, обеспечивающие стабильность сбалансированной рейтинговой оценки на прежнем уровне или ее рост на одну рейтинговую позицию;
- если условия консолидированной внешней среды способствуют реализации инерционной стратегии, то задача административных органов внешней среды – создать условия для повышения рейтинговой позиции консолидированной внутренней среды за счет реализации внутрифирменных резервов, без существенных инвестиционных затрат.

Управленческие решения: программы и мероприятия должны иметь целевой характер и быть направлены на корректировку показателей, входящих в сбалансированную систему, оценивающую состояние внешней среды конкретного уровня. Следующим шагом реализации административного этапа является прогнозирование деятельности предприятий медной промышленности. При этом состояние внешней среды корректируется до целевого уровня, обеспеченного сформулированными административными решениями.

Показатели внутренней среды прогнозируются с применением бюджетного метода с обязательным учетом

мероприятий и программ, реализация которых напрямую зависит от корректировки состояния внешней среды (отраслевого, межотраслевого и государственного уровней).

Заключительной процедурой этапа 2 является прогнозная оценка сформулированных мероприятий и программ. Для этого проводится весь комплекс аналитических процедур, представленных на этапе 1:

- анализ внешней среды:
 - анализ внешней микросреды;
 - анализ внешней мезосреды;
 - анализ внешней макросреды;
- анализ внутренней среды:
 - анализ внутренней производственной среды;
 - анализ внутренней непроизводственной среды;
- стратегический анализ.

По результатам данных анализа среды прогнозные значения показателей сравниваются с нормативами, разработанными для отражения целевого направления развития, и делается вывод о целесообразности сформулированных административных решений. Также необходимо сравнить прогнозное значение данных стратегического анализа с подобными значениями отчетного периода и желаемым значением целевого состояния предприятия во внешней среде. Подобные аналитические процедуры также призваны оценить эффективность и целесообразность реализации управленческих решений, сформулированных органами управления отраслью (ряда смежных отраслей, государства) [4, 5].

Следовательно, основным тезисом, полученным по результатам прогнозирования деятельности в рамках реализации процедур, направленных на формулировку административных решений по созданию целевых условий развития предприятий медной промышленности, должен стать вывод о целесообразности проведения административных мероприятий.

Таким образом, в данной публикации было предложено направление практического использования результатов стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности, полученных по средствам реализации положений авторского методологического подхода.

В ходе подготовки публикации были получены следующие промежуточные результаты:

- представлен порядок реализации процедур, направленных на формулировку административных решений по созданию целевых условий развития предприятий медной промышленности;
- кратко охарактеризованы процедуры, реализация которых позволит обеспечить формулировку административных решений по созданию целевых условий развития предприятий медной промышленности;
- сделано общее заключение о возможности использования авторской системы стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности для целей обоснования административных процедур по управлению внешней средой.

Баженов Олег Викторович

Литература

1. Баженов О.В. Методика определения рейтинга отрасли на основе балансовой модели внешней экономической среды [Текст] / О.В. Баженов // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №7. – С. 294-297.
2. Баженов О.В. Методика определения рейтинга внешней экономической среды мезоуровня на основе ее балансовой модели [Текст] / О.В. Баженов // Вестник ПВГУС. Сер.: Экономика. – 2013. – №29. – С. 29-35.
3. Баженов О.В. Учет влияния консолидированной внешней экономической среды для целей стратегического анализа промышленного предприятия [Текст] / О.В. Баженов // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. – №2. – С. 10-14.
4. Илышева Н.Н. Текущий и стратегический конкурентный анализ: ограничители и временные горизонты [Текст] / Н.Н. Илышева, Т.С. Селевич // Экон. анализ: теория и практика. – 2012. – №11. – С. 12-16.
5. Илышева Н.Н. и др. Методологические особенности стратегического конкурентного анализа и стратегического маркетингового анализа [Текст] / Н.Н. Илышева, Т.Б. Варлачева, Т.С. Селевич // Экон. анализ: теория и практика. – 2010. – №39. – С. 38-44.
6. Крылов С.И. Каскадирование сбалансированной системы показателей [Текст] / С.И. Крылов // Междунар. бухгалтерский учет. – 2013. – №44. – С. 2-13.
7. Президент РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>.
8. Юрьева Л.В. Методологическая основа стратегического управленческого учета в холдинговых структурах [Текст] / Л.В. Юрьева // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. – 2009. – №6. – С. 46-54.
9. Юрьева Л.В. Особенности формирования системы стратегического управленческого учета в металлургических холдингах [Текст] / Л.В. Юрьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №18. – С. 29-36.

Ключевые слова

Внешняя среда; внутренняя среда; административное регулирование; предприятия медной промышленности; стратегический анализ; прогнозирование; методологический подход; рейтинговая оценка; консолидированная оценка; стратегические направления.

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы обосновывается существенной социально-экономической значимостью объекта исследования – предприятий медной промышленности – для территории расположения, а также необходимостью обеспечения аналитической информации надлежащего качества для целей формулировки корректирующих мероприятий развития внешней среды.

Научное направление работы – стратегический анализ и прогнозирование. Класс статьи: оригинальное научное исследование.

Научная новизна: представлен порядок использования авторского методологического подхода к стратегическому анализу и прогнозированию деятельности предприятий медной промышленности в качестве инструмента формирования информационного обеспечения административного регулирования внешней среды

Практическая значимость. Положения, представленные в статье, могут быть использованы в качестве инструмента формирования информационного обеспечения административного регулирования внешней среды

Формальная характеристика статьи. Стиль изложения соответствует специфике научных публикаций, не требует правки, сокращения. Таблицы и рисунки информативны.

Общее заключение. Статья актуальна, обладает научной и практической новизной, рекомендуется для печати в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Юрьева Л.В., д.э.н., доцент, проф. кафедры учета, анализа и аудита ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина»

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)