

УДК 658 (476)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ЗВЕНЬЕВ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

*А.А. Быков, Т.Г. Авдеева, А.Е. Зезюлькина*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Стратегический анализ в менеджменте зародился в конце 1960-х годов и первоначально применялся для оценки и планирования направлений деятельности диверсифицированных компаний. Одним из основоположников стратегического анализа называют И. Ансоффа, предложившего методику выбора портфельных стратегий. Позднее инструментарий стратегического анализа был дополнен методами кратко- и долгосрочного прогнозирования, анализа внешней и внутренней среды организаций, выбора стратегий развития. В настоящее время, в условиях доминирования в мировом бизнесе таких сложных структур, как транснациональные корпорации и глобальные производственные сети, все большую популярность приобретает концепция цепочек создания стоимости (ЦСС), в наибольшей степени соответствующая условиям деятельности предприятий в глобальной экономической среде. Применение данной концепции в отраслях белорусской промышленности требует некоторой ее адаптации к реалиям национальной экономики, а также – разработки новых специализированных методов стратегического анализа.

Управление цепочками создания стоимости (value chain management) представляет собой концепцию анализа и планирования материальных и финансовых потоков в сложных пространственно распределенных хозяйственных системах. Объектом управления в данном случае выступает замкнутый бизнес-процесс производства конечной продукции, охватывающий стадии обеспечения предприятий-производителей материально-сырьевыми ресурсами, собственно производства и доведения конечной продукции до потребителей. Подавляющее большинство экономических субъектов специализируется на определенных стадиях производства конечной продукции, ее распределения, а также поставки сырья и материалов, поэтому замкнутый бизнес-процесс охватывает, как правило, группу юридически и финансово самостоятельных субъектов.

Решения, разрабатываемые и реализуемые в процессе управления цепочками создания стоимости, должны быть актуальны, по меньшей мере, на двух уровнях: уровне отдельного предприятия как национального субъекта ЦСС, а также на региональном уровне. Примерами типичных решений в данной сфере могут быть: выбор решения о собственном производстве либо работы в качестве субподрядчика на давальческом сырье; поиск субподрядчиков среди отечественных и зарубежных компаний; выделение определенных бизнес-процессов и их перенос в другие регионы страны или мира; принятие решений о создании и размещении новых предприятий, специализирующихся на определенных стадиях технологического процесса; создание распределительных сетей и сетей послепродажного обслуживания; создание специализированных отраслевых логистических систем. Ощутимого успеха в управлении стоимостными цепочками достигли китайские компании, сумевшие в посткризисный период сформировать мощные производственно-распределительные сети в различных отраслях и потеснить более именитых конкурентов на мировых рынках. Китайский опыт пока что мало описан в отечественной экономической литературе и заслуживает подробного изучения, но уже сейчас очевидно, что конкурентоспособность китайской продукции определяется не только дешевым трудом. Не меньшую, а может быть и ключевую роль в успехе китайских компаний играет их внимание к планированию и формированию замкнутых

воспроизводственных процессов, позволяющих контролировать все этапы создания конечной продукции и возобновления затраченных факторов производства.

Исходя из особенностей концепции цепочек создания стоимости в процессе стратегического анализа предприятий как звеньев ЦСС решаются следующие задачи:

- оценка и прогнозирование финансового состояния предприятия;
- оценка вклада предприятия – звена ЦСС – в развитие региона своего базирования и макроэкономической системы в целом;
- выбор рекомендаций на основании результатов диагностики по стратегическому развитию стоимостной цепочки и отдельных ее звеньев.

Обоснование критериев диагностики предприятий как звеньев ЦСС

Первым шагом к эффективному управлению стоимостными цепочками является обоснование критериев диагностики и принятия решений. Традиционно в качестве важнейших индикаторов эффективности предприятий используются показатели прибыли и рентабельности, но в данном случае их применение не в полной мере способно учесть интересы всех субъектов, связанных с функционированием ЦСС. Ввиду пространственной распределенности последних необходимо учесть эффекты функционирования ЦСС на региональном уровне.

Выбрав в качестве объекта настоящего исследования отрасль легкой промышленности Беларуси, включающую предприятия текстильного, трикотажного, швейного и кожевенно-обувного производства, рассмотрим типичный для отрасли пример. Фирма, специализирующаяся на производстве мягких игрушек, которое отличается высокой трудоемкостью, столкнулась с проблемой снижения прибыли вследствие роста затрат на оплату труда. Первоначально производственные мощности компании располагались в Минске, и предприятие вынуждено было поддерживать размер оплаты труда на уровне, сопоставимом с аналогичными предприятиями в городе. Впоследствии производство было перенесено в пригород, где заработки значительно ниже минских, и это позволило на какое-то время увеличить прибыль. Далее, для поддержания высокой конкурентоспособности по цене, было принято решение о сотрудничестве с китайскими фирмами-субподрядчиками, которым передавалось выполнение производственных заказов. Белорусская компания оставила за собой только функции разработки и дизайна, финансов, распределения продукции в торговые сети. Через какое-то время бренд стал менее узнаваем среди аналогичных товаров китайского производства, компания потеряла значительную долю рынка.

Наряду с описанным примером, конечно же, известны случаи успешного перемещения производственных мощностей в страны с более дешевыми факторами производства, такая стратегия в той или иной степени свойственна наиболее известным европейским и американским производителям одежды. Успех в данном случае тем более вероятен, чем более узнаваем данный бренд и чем сильнее компания–владелец бренда в финансовом отношении. Немаловажную роль в получении владельцем торговой марки прибыли после организации производства на принципах субподряда также играет организация долгосрочного сотрудничества с крупными торговыми сетями, обеспечивающими продвижение товаров к потребителю [1, с. 615].

Но даже если такая виртуальная компания контролирует производителей-субподрядчиков, и ее владелец получает прибыль, отказ от производства в регионе базирования компании влечет за собой определенные потери местного сообщества и общества в целом – это снижение налоговых поступлений, снижение доходов населения, снижение чистого экспорта. Перечисленные факторы должны быть учтены при диагностике предприятия как элемента пространственно распределенной ЦСС. Это позволило бы выработать решения, отвечающие не только интересам владельца бизнеса, но также его работников, местного сообщества и общества в целом.

Рассматривая возможные показатели, характеризующие развитие отраслей экономики, в том числе легкой промышленности, большинство исследователей упоминают критерий

добавленной стоимости. В частности, профессор Бруклинского колледжа К. Арнольд по результатам анализа стратегий производителей одежды в азиатских странах делает вывод о том, что успеху в долгосрочном развитии предприятий отрасли способствует отказ руководителей предприятий от высоких прибылей, акцентирование внимания на росте добавленной стоимости [1, с. 616, 618]. Данный вывод подтвержден результатами исследований деятельности большого массива фирм (465 итальянских, 4165 французских, 873 норвежских, 5729 канадских) за 1993 – 1998 гг., в результате которых установлено, что в большинстве случаев не наблюдается ни увеличения их прибыльности, ни роста рентабельности. Вместе с тем отмечается рост производительности, рыночной доли, конкурентоспособности и цены фирмы [2]. Схожие выводы делает американский экономист К. Сио, сопоставляя целевые приоритеты крупных японских и американских компаний: максимизация добавленной стоимости позволила японским компаниям увеличить инвестиции в новое оборудование и научные разработки, что привело к увеличению конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе. Практика показала, что когда фирма, максимизирующая прибыль, вступает в прямую конкуренцию с фирмой, максимизирующей добавленную стоимость, ее шансы невелики [3, с. 39].

Российские экономисты С. Губанов и А. Грачев также утверждают, что «...максимизация добавленной стоимости открывает куда больший простор для развития производительных сил, чем максимизация прибыли, поскольку предполагает также неуклонное увеличение заработной платы, ... и эффективности воспроизводства: трудовой, организационно-структурной, технологической, продуктовой» [4]; «...добавленная стоимость выступает как важнейший оценочный показатель предприятия...» [5, с. 111] и «...оказывает решающее влияние на его платежеспособность и финансовую устойчивость...» [5, с. 117]. Важность максимизации валовой добавленной стоимости как важнейшего целевого критерия развития белорусской промышленности подчеркивается в работе И. Телеша [6].

В противовес высказанным мнениям следует заметить, что саму величину добавленной стоимости достаточно сложно использовать в качестве критерия диагностики и мониторинга предприятий. Трудности возникают, в частности, с поиском нормативного размера добавленной стоимости, по которому все предприятия можно было бы делить на успешные и проблемные. Для устранения данного недостатка могут быть использованы относительные показатели, построенные на основе добавленной стоимости. Так, И. Телеш предлагает оценивать отрасли экономики по размеру добавленной стоимости в расчете на одного занятого [6, с. 25], но применимость данного показателя на уровне предприятий не рассматривалась.

Использование критерия добавленной стоимости в качестве единственного диагностического признака предприятий оставляет вне рассмотрения ряд прочих характеристик, определяющих финансовый успех бизнеса в ближайшей и долгосрочной перспективе. В частности, высокий размер добавленной стоимости не исключает убыточности, которая, в свою очередь, создает предпосылки для неплатежеспособности компании. В диагностических целях важно разделять предприятия исследуемой выборки на прибыльные и убыточные, поскольку наличие убытков относится к основным признакам кризиса на предприятии.

Важной характеристикой субъектов экспортноориентированной экономики является их деление на импортеров и экспортеров. Использование критериев прибыли и добавленной стоимости не дает такого деления. Приоритет в развитии в условиях малой открытой экономики Беларуси должен оставаться за экспортерами. Оценочным критерием по данному признаку может выступать величина чистого экспорта, или внешнеторгового сальдо предприятия, определяемая как разница между экспортом и импортом.

Применяемые на практике способы обеспечения роста чистого экспорта во многом совпадают с традиционными методами роста эффективности производства, прибыли и добавленной стоимости – это снижение материало- и энергоемкости продукции,

увеличение выпуска наукоемкой продукции, производство брендовых товаров. Существуют также методы, которые могут увеличивать чистый экспорт без роста прибыли, которые не обязательно характеризуются высокой коммерческой эффективностью. К ним относятся, к примеру, ориентация на использование местного сырья для производства экспортируемых товаров – в легкой промышленности таким сырьем является льноволокно, синтетические ткани и материалы, кожевенное сырье.

На основе рассмотрения перечня целевых показателей, используемых руководством концерна Беллегпром для анализа и планирования деятельности подотчетных предприятий (следовательно – доступных для оценки), а также с учетом проведенных выше рассуждений, нами были выбраны три показателя для использования в качестве критериев диагностики:

- **ЧП** – величина чистой прибыли предприятия за год, руб.;
- **ФОТ** – годовой размер фонда оплаты труда, руб.;
- **ЧЭ** – чистый экспорт (сальдо внешней торговли), долл.

С одной стороны, эти показатели наиболее просты, доступны и не требуют дополнительного сбора информации, а с другой стороны – разносторонне характеризуют деятельность предприятия как элемента ЦСС. Следует пояснить некоторые детали, также повлиявшие на выбор данных показателей:

- показатель чистой прибыли наилучшим образом позволяет разграничить рентабельные и убыточные предприятия, в отличие, скажем, от показателей прибыли от реализации и прибыли отчетного периода; последние показатели не учитывают доходы и затраты от неосновного вида деятельности (например, курсовые разницы, проценты по кредитам), которые в условиях макроэкономической нестабильности могут быть сопоставимы с основными статьями производственных затрат;

- сумма показателей прибыли и фонда оплаты труда формируют основу для расчета чистой добавленной стоимости, величина которой, в свою очередь, характеризует стратегические перспективы предприятия, а также его вклад в развитие экономики региона;

- величина чистого экспорта характеризует вклад предприятия в увеличение такого важнейшего макроэкономического показателя, как сальдо внешней торговли. Приоритет в поддержке и развитии должен устанавливаться для ЦСС с максимальным значением чистого экспорта. И наоборот, расширение деятельности высокорентабельных компаний–импортеров не в полной мере способствует достижению макроэкономических целей государства.

#### РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ РАНЖИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНЦЕРНА БЕЛЛЕГПРОМ

Рассмотренные показатели использованы для ранжирования предприятий легкой промышленности, подчиненных концерну Беллегпром. При этом нами ставились цели определения наиболее значимых предприятий отрасли, которые займут первые строчки рейтинга, а также апробации предложенных критериев диагностики. Выбор критериев можно признать корректным, если сформированный с их помощью рейтинг предприятий–производителей соответствует реальным представлениям покупателей о качестве выпускаемой ими продукции, рыночной доле, популярности торговой марки, и полученная оценка при этом является устойчивой во времени.

Для апробации трех выбранных критериев диагностики использовалась выборка из 88 производственных предприятий концерна Беллегпром, предоставивших данные за 2010 г. Формирование общего рейтинга проведено в несколько этапов:

1. На первом этапе сформированы три рейтинга по каждому из трех оценочных критериев, наименьшее число баллов получает фирма с самым высоким значением каждого показателя в выборке.

2. По каждому предприятию суммируются баллы, характеризующие рейтинг по каждому показателю. Общее число баллов делится на 3.

3. Определяется рейтинг по общему числу баллов. Наивысший рейтинг у предприятий, получивших наименьшее количество баллов.

В таблице 1 показаны 20 первых в сформированном рейтинге предприятий концерна Беллегпром из общего числа предприятий.

Таблица 1 – Топ-20 предприятий концерна Беллегпром по совокупности абсолютных показателей, по данным 2010 г.

Место в рейтинге	Наименование предприятия	<b>ЧП</b> , млн. руб.	<b>ФОТ</b> , млн. руб.	<b>ЧЭ</b> , тыс. долл.
1	СП ЗАО "МИЛАВИЦА"	23706	2812	30029
2	ОАО "Світанак", г. Жодино	12241	3092	15214
3	ОАО "Моготекс"	8781	2543	25414
4	ОАО "Элема"	9681	1808	7429
5	СООО "Марко"	32510	1928	3684
6	ОАО "Витебские ковры"	7930	1344	8336
7	ОАО "Коминтерн"	5658	1231	4575
8	ОАО "Полесье"	1091	2472	16654
9	ОАО "Славянка"	3246	1189	9854
10	ОАО "Лента", г. Могилев	4270	1167	7201
11	ОАО "Белфа", г. Жлобин	2837	1333	6690
12	ЗАО СП "Отико"	5836	815	3521
13	ЗАО "Добрушский фарфоровый завод"	3787	1172	3314
14	ОАО "Слонимская КПФ"	2806	867	5210
15	ОАО "8 Марта"	5014	1547	1372
16	ОАО "Купалинка", г. Солигорск	3875	1211	1473
17	ОАО "Брестский чулочный комбинат"	5338	1441	839
18	ОАО "Красный Октябрь"	9648	797	1153
19	ЗАО "СИВЕЛЬГА"	6263	812	1113
20	РУПТП "Оршанский льнокомбинат"	-784	3946	23150

Как видно, перечисленные предприятия в основном представляют наиболее узнаваемые на рынке Республики Беларусь торговые марки – Милавица, Элема, Марко, Коминтерн и др. Полученные в результате ранжирования оценки можно назвать устойчивыми, поскольку большинство компаний, занявших первые позиции в рейтинге по состоянию на 2010 г., и через два года сохранили свое присутствие на рынке и занимали лидирующие позиции.

Ранжирование проводилось на основе абсолютных показателей прибыли, размеров оплаты труда и чистого экспорта, поэтому лидирующие позиции в рейтинге заняли крупнейшие предприятия отрасли, но не значит, что наиболее эффективные и продуктивные. Чтобы выявить лидеров отрасли по эффективности использования ресурсов, без учета размера предприятий, проведем их ранжирование согласно представленной выше методике. В таблице 2 показаны лидирующие предприятия отрасли, ранжированные по совокупности относительных показателей. При ранжировании тремя ранее выбранным оценочным критериям были поставлены в соответствие следующие относительные показатели:

- размеру чистой прибыли (**ЧП**) – рентабельность произведенной продукции (**РП**), %;
- величине фонда оплаты труда (**ФОТ**) – среднемесячный размер зарплаты на одного работника (**ЗП**), долл./мес.;
- сумме чистого экспорта (**ЧЭ**) – показатель импортоемкости экспортируемой продукции, рассчитываемый как процентное отношение объема импорта предприятия к объему экспорта в исследуемом периоде (**ИЕ**), %. Критерий, обратный **ИЕ**, можно назвать

продуктивностью экспорта – он характеризует экспортную выручку, полученную в расчете на 1 доллар затрат на импортируемое сырье, материалы, комплектующие.

В процессе ранжирования наивысший ранг получают предприятия с максимальными показателями *ЧП* и *ЗП*, и с минимальными показателями *ИЕ*.

Таблица 2 – Топ-20 предприятий концерна Беллегпром по совокупности относительных показателей, по данным 2010 г.<sup>1</sup>

Место в рейтинге	Наименование предприятия	<i>РП</i> , %	<i>ЗП</i> , \$/мес.	<i>ИЕ</i> , %
1	ЗАО "Несвиж-Лен"	76	387	0
2	СП "ГАТОВО-ТЕННЕРИ" ООО	20	477	8
3	ЗАО СП "Отико"	26	476	45
4	РУП "Гродненское ПКО"	17	448	6
5	СП ЗАО "МИЛАВИЦА"	21	582	50
6	ОАО "Світанак", г. Жодино	21	380	33
7	ОАО "Элема"	23	427	67
8	ЗАО "СИВЕЛЬГА"	21	403	72
9	СООО "Марко"	30	405	89
10	ОАО "Белфа", г. Жлобин	11	348	32
11	ОАО "8 Марта"	19	371	68
12	ОАО "Коминтерн"	21	317	66
13	ОАО "Лента", г. Могилев	14	316	40
14	ОАО "Смиловичская вал.-войл. фабрика"	10	376	52
15	ИП "Актив Шуз"	10	376	55
16	ОАО "Витебский КШТ"	6	349	29
17	ОАО "ЭКТЬ"	22	390	148
17	ЗАО "Добрушский фарфоровый завод"	13	322	57
19	ОАО "Центр Моды"	17	331	73
20	ОАО "Витебские ковры"	12	364	68

В результате сопоставления рейтингов, рассчитанных на основе абсолютных (табл. 1) и относительных (табл. 2) показателей, сделаны следующие выводы:

1. Некоторые крупнейшие предприятия отрасли занимают лидирующие позиции в двух рейтингах. Эти предприятия выделены в таблице 2. Отмеченные относительно крупные компании демонстрируют высокую эффективность использования ресурсов, что свидетельствует о достижении ими конкурентного преимущества в долгосрочном периоде. Следовательно, размер компании не является препятствием к достижению высокой эффективности в данной отрасли, а, возможно, наоборот способствует росту конкурентоспособности. Также вполне вероятно, что крупные компании в силу своего значительного финансового, технического и маркетингового потенциала могут целиком контролировать цепочку создания стоимости конечной продукции, что позволяет им достигать преимущества в конкурентоспособности и эффективности.

2. Верхние позиции в таблице 2 занимают относительно небольшие фирмы, специализирующиеся на экспорте сырья и продуктах его первичной переработки: ЗАО «Несвиж-Лен» экспортирует льноволокно и рапсовое масло; СП «Гатово-Теннери» и РУП «Гродненское ПКО» экспортирует натуральную кожу. Среднесписочная численность персонала отмеченных предприятий в 2010 г. составила, соответственно, 29, 36 и 290 чел., на обувном предприятии Марко, для сравнения, занято более 1500 чел. Вполне очевидно, что производственные мощности наиболее эффективных белорусских компаний, производящих сырье для кожевенно-обувной промышленности, ориентированы на экспорт полуфабрикатов и не в состоянии удовлетворить спрос на свою продукцию на

<sup>1</sup> Выделены предприятия, одновременно присутствующие в рейтинге в таблице 1.

внутреннем рынке. Более крупные производители промежуточной продукции: Оршанский льнокомбинат, Минское производственное кожевенное объединение – находятся в кризисном состоянии и работают с убытками. Их убыточность не всегда обусловлена неблагоприятной рыночной ситуацией.

К примеру, расположенное в пос. Гатово под Минском Минское ПКО было оснащено самым современным для своего времени технологическим оборудованием, но к настоящему времени находится в предбанкротном состоянии. Проведенная на предприятии департаментом финансовых расследований КГК проверка вскрыла факты злоупотреблений менеджмента: на мощностях данного предприятия было организовано несколько СП, которые экспортировали полуфабрикаты, сырье также закупалось через посредников [7].

Приведенный пример характеризует такое явление, как разрыв в цепочке создания стоимости между производителями конечной продукции и производителями сырья и материалов. Предприятия, выпускающие конечную продукцию (в данном случае – обувь), ввиду отсутствия собственной сырьевой базы закупают материалы и компоненты за рубежом. В результате в 2010 г. ряд крупнейших производителей обуви сработали с отрицательным внешнеторговым сальдо: Белвест – минус 17 млн. долл., Белкельме – минус 0,85 млн. долл. Проблема необходимости обеспечения производителей обуви отечественным сырьем была озвучена Президентом на совещании по вопросам кожевенной и обувной промышленности 8 ноября 2012 г. В качестве варианта решения проблемы рассматривалось строительство в Беларуси крупного кожевенного завода, способного обеспечить сырьем предприятия Марко и Белвест [8].

#### МАТРИЧНЫЙ МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ЗВЕНЬЕВ ЦСС

В практике стратегического менеджмента положительно зарекомендовали себя матричные методы, совмещающие стратегический анализ с выработкой рекомендаций по выбору стратегий развития бизнеса или достижения конкурентного преимущества. Широко известны такие матричные методы, как матрица Портера (описывает выбор конкурентной стратегии), матрицы БГК и МакКинси (выбор продуктовой стратегии во взаимосвязи с жизненным циклом товара), SWOT- и SPACE-анализ (выбор стратегии развития бизнеса) и др. Преимущество матричных методов в сравнении с более сложными количественными методами обоснования решений – в их простоте, визуальном представлении информации, четкой логике обоснования решений.

Ниже представлен матричный метод, позволяющий осуществлять предварительный выбор стратегии развития предприятия как звена ЦСС, на основе результатов диагностики с применением выбранных ранее критериев. Для оценки выбраны два критерия – величина чистой прибыли (*ЧП*), в млн. руб. (по горизонтали) и размер чистого экспорта (*ЧЭ*), в тыс. долл. (по вертикали), каждый из которых может принимать положительное или отрицательное значение. В результате формируется матрица из четырех квадрантов, каждому из которых ставится в соответствие определенная стратегия развития предприятий (рис. 1).

Чистая прибыль

		(-)	(+)
чистый экспорт	(+)	1 Модернизация	2 Стремление к контролю ЦСС
	(-)	3 Антикризисное управление	4 Импортозамещение сырья и компонентов

Рисунок 1 – Матрица выбора стратегий предприятий как звеньев ЦСС

**Квадрант 1** матрицы объединяет предприятия, работающие с убытками, но имеющими положительное сальдо внешней торговли. Как правило, в данную группу попадают предприятия, выпускающие экспортно-ориентированную продукцию, пользующуюся спросом на внешних рынках, но терпящие убытки вследствие недостаточного покрытия постоянных затрат маржинальной прибылью. Внутренний рынок слишком мал для удовлетворения спроса, производственная мощность предприятий позволяет производить больше продукции, но вследствие невысокого ее качества спрос на зарубежных рынках ограничен. Предварительный анализ показал, что в данный квадрант попадают производители промежуточной продукции, стоящие в начале цепочек создания стоимости. Требования к ее качеству и цене определяют производители конечной продукции. Банкротство таких предприятий, особенно крупных, не только привело бы к негативным социальным последствиям, но также лишило бы белорусских представителей швейной, трикотажной и обувной отраслей отечественного сырья и комплектующих, а также сократило бы объем экспортных поступлений в экономику.

Рекомендуемая стратегия для квадранта 1 – **технологическая модернизация**. В результате переоснащения предприятий современным технологическим оборудованием качество продукции будет соответствовать мировым стандартам, возрастут объемы экспорта, что позволит выйти на уровень безубыточности. Кроме того, выпускаемая промежуточная продукция заместит импортируемое белорусскими производителями конечной продукции сырье и компоненты. В данном случае произойдет встраивание модернизированных производств в цепочки создания стоимости, контролируемые отечественными производителями конечной продукции, и будет достигнут дополнительный эффект от модернизации в виде роста совокупной добавленной стоимости, произведенной внутри ЦСС. Подтверждением практической целесообразности выбора данной стратегии для квадранта 1 служат реализуемые или планируемые проекты технологической модернизации: в частности, подобный проект сейчас реализуется на Оршанском льнокомбинате.

**Квадрант 2** включает предприятия, демонстрирующие чистую прибыль и положительное внешнеторговое сальдо. Наиболее крупные из них являются лидерами в отрасли и отличаются высокой конкурентоспособностью. Приоритетами развития таких компаний как субъектов экономики являются упрочнение позиций на рынке, увеличение объемов продаж, поддержание высокой эффективности использования ресурсов, технологическое лидерство и позиционирование себя в сегментах брендовой одежды и обуви. Немаловажным также является решение лидирующими компаниями отрасли задач, относящихся к приоритетам регионов их базирования, а также национальной экономики – увеличения налоговых поступлений в бюджет, поддержание занятости и высокого уровня доходов персонала, рост валютной выручки.

Достижению данных приоритетов способствовало бы установление контроля над ключевыми элементами цепочки создания стоимости, включая каналы распределения продукции, поставщиков сырья, материалов и комплектующих. Это позволит снизить неопределенность внешнего окружения, аккумулировать доходы для последующих инвестиций в результате согласованной ценовой политики внутри ЦСС, согласованно осуществлять исследования и разработки, ассортиментную политику, что ускорит выход на рынок новых продуктов. Рекомендуемая стратегия для данной группы предприятий – **стремление к контролю над цепочкой создания стоимости.**

В квадранте 3 позиционированы убыточные предприятия, имеющие отрицательное сальдо внешней торговли. Это наиболее проблемные компании, находящиеся в состоянии экономического кризиса. Поддержание их функционирования за счет средств государства или деловых партнеров не в полной мере способствует решению макроэкономических задач, в частности, росту внешнеторгового сальдо. Предлагается применять к данной группе предприятий стандартные процедуры антикризисного управления. На первом этапе возможно использовать практику присоединения убыточных предприятий к более крупным предприятиям-донорам. В случаях, когда такие действия будут признаны нецелесообразными либо не дадут должного эффекта, следует руководствоваться нормами действующего законодательства в сфере экономической несостоятельности: на первом этапе проводить досудебное оздоровление предприятия, далее, в случае неудачи, – его санацию или ликвидацию [9]. Рекомендуемая стратегия – **антикризисное управление.**

В квадранте 4 находятся прибыльные, но имеющие отрицательное сальдо внешней торговли предприятия. Это, как правило, импортозамещающие производства, продукция которых в основном реализуется на внутреннем рынке; в производственном процессе может использоваться достаточно современная технология. Сырье, материалы и компоненты для выпуска конечной продукции этими предприятиями импортируются. Рост прибыли таких предприятий, достигаемый вследствие увеличения объемов продаж на внутреннем рынке, будет сопровождаться увеличением импорта, что не в полной мере отвечает задачам развития отраслей в экспортно-ориентированной экономике. Приоритетными целями для данной группы предприятий является увеличение сбыта на зарубежных рынках. В свою очередь, задачей концерна Беллегпром становится создание в республике современных производств сырья и компонентов, используемых белорусскими производителями конечной продукции. При замещении импортируемых компонентов отечественными цепочка создания стоимости расширится, охватив начальные этапы технологического процесса, что приведет к росту общей добавленной стоимости и чистого экспорта. Таким образом, рекомендуемой стратегией в управлении стоимостными цепочками с участием предприятий в квадранте 4 является **импортозамещение сырья и компонентов.**

На основании показателей чистой прибыли и чистого экспорта, рассчитанных для 88 предприятий концерна Беллегпром по состоянию на 2010 г., была построена матрица выбора стратегий предприятий как звеньев ЦСС (рис. 2). Точками на рисунке обозначены крупнейшие предприятия отрасли.

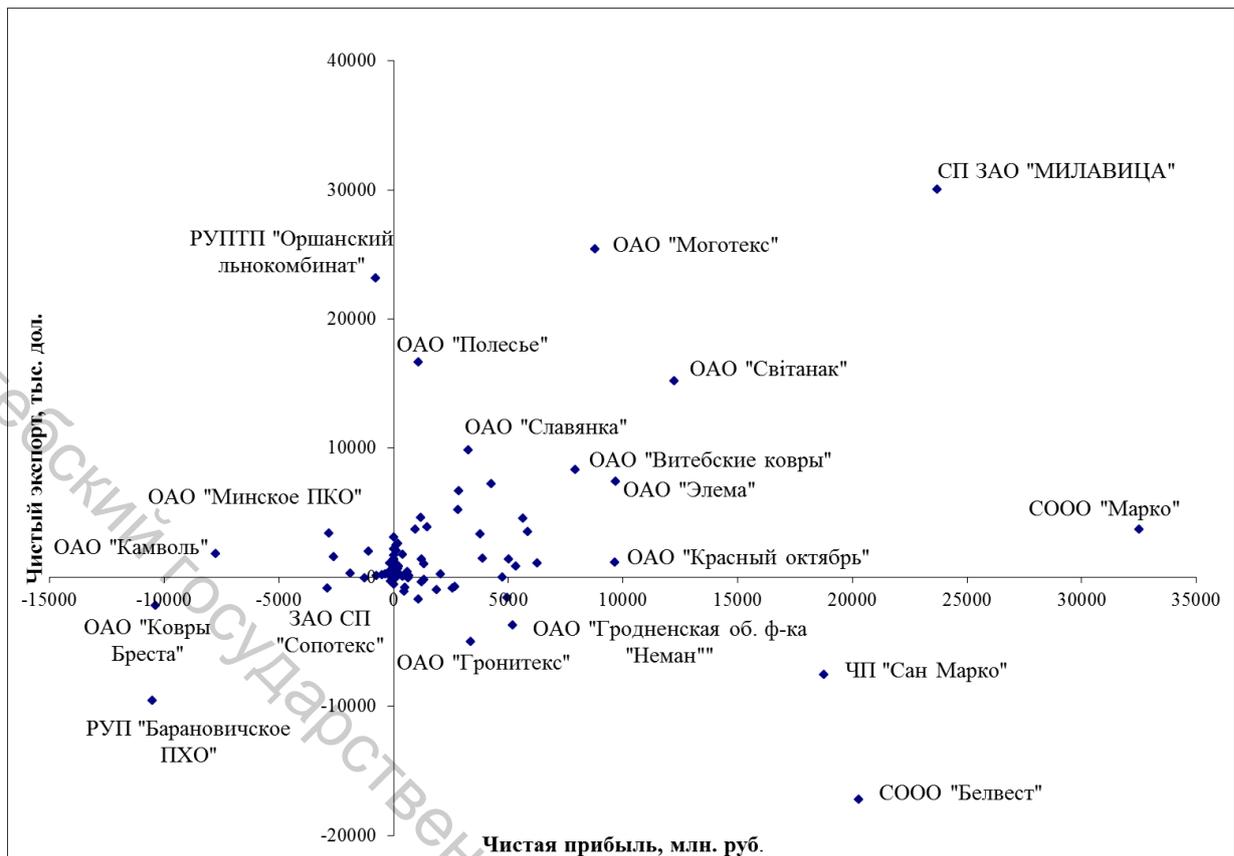


Рисунок 2 – Матрица выбора стратегий предприятий концерна Беллегпром

## ВЫВОДЫ

Разработка и апробация инструментария стратегического анализа предприятий легкой промышленности в целом показала применимость основных положений концепции стоимостных цепочек в управлении данной отраслью. Многие предприятия концерна Беллегпром находятся в кризисном состоянии, о том же свидетельствует длительное снижение доли отрасли в общем объеме промышленного производства. Традиционно используемый в Беларуси инструментарий антикризисного управления ориентирован на исследование обособленных предприятий, что заранее ограничивает выбор мер противодействия кризису доступным для субъекта хозяйствования арсеналом средств. Отличительной особенностью концепции ЦСС является ориентация не столько на сами предприятия, сколько на взаимосвязи между ними, что является характеристикой системного подхода к управлению.

Проведенное исследование показало, что наиболее действенными решениями по развитию существующих ЦСС могут стать проекты модернизации действующих предприятий и создания новых в определенных звеньях стоимостных цепочек, нацеленные на формирование замкнутых технологических процессов в отрасли. Такие решения способны обеспечить долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность хозяйственных систем. Реализуемые и планируемые белорусским правительством проекты по модернизации отрасли подтверждают справедливость данного вывода.

Другой особенностью применяемого подхода является исследование предприятий во взаимосвязи с экономикой региона и макроэкономической системы в целом. Рациональные решения в стоимостных цепочках должны совмещать в себе коммерческий и макроэкономический эффекты. В случае, если интересы какой-либо из сторон не учтены и ЦСС негативно влияет на входящие в нее предприятия либо регион их базирования, закладываются предпосылки будущих кризисов на микро- либо макроуровнях экономики.

#### Список использованных источников

1. Arnold, C. E. Where the Low Road and the High Road Meet: Flexible Employment in Global Value Chains // Journal of Contemporary Asia. – 2010. – Vol. 40, No. 4. – P. 612–637.
2. Чулок, А. А. Анализ показателей эффективности инноваций на микро- и макроуровне [Электрон. ресурс] — Инновации — 2004. — №5. — Режим доступа: <http://mag.innov.ru/>.
3. Сио, К. К. Управленческая экономика / К. К. Сио. – Москва : Инфра-М, 2000. — 671 с.
4. Губанов, С. Теория воспроизводства: новые данные / С. Губанов // Экономист. — 2006. — № 1. — С. 26 — 37.
5. Грачёв, А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия : учебно-практическое пособие / А. В. Грачёв. – Москва : Издательство Финпресс, 2002. — 208 с.
6. Телеш, И. Л. Прогнозирование валовой добавленной стоимости в промышленности Республики Беларусь / И. Л. Телеш // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2012. – № 10. – С. 24 – 30.
7. Почему кожевенный завод в поселке Гатово пришел в упадок? – Электрон. ресурс. – Режим доступа : <http://news.tut.by/economics/155957.html>. Дата доступа : 23.12.2009 г.
8. Завод по переработке кожевенного сырья в Витебске построят с привлечением иностранного инвестора – Электрон. ресурс. – Режим доступа: <http://www.interfax.by/news/belarus/121174>. Дата доступа : 29.11.2012 г.
9. Об экономической несостоятельности (банкротстве). Закон Республики Беларусь от 13.07.2012 N 415-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 19 июля 2012 г. N 2/1967

*Статья поступила в редакцию 14.02.2013.*

#### Выходные данные

---

Быков, А. А. Стратегический анализ предприятий легкой промышленности как звеньев цепочек создания стоимости / А. А. Быков, Т. Г. Авдеева, А. Е. Зезюлькина // Вестник Витебского государственного технологического университета. — 2013. — № 24. — С. 127.