

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.

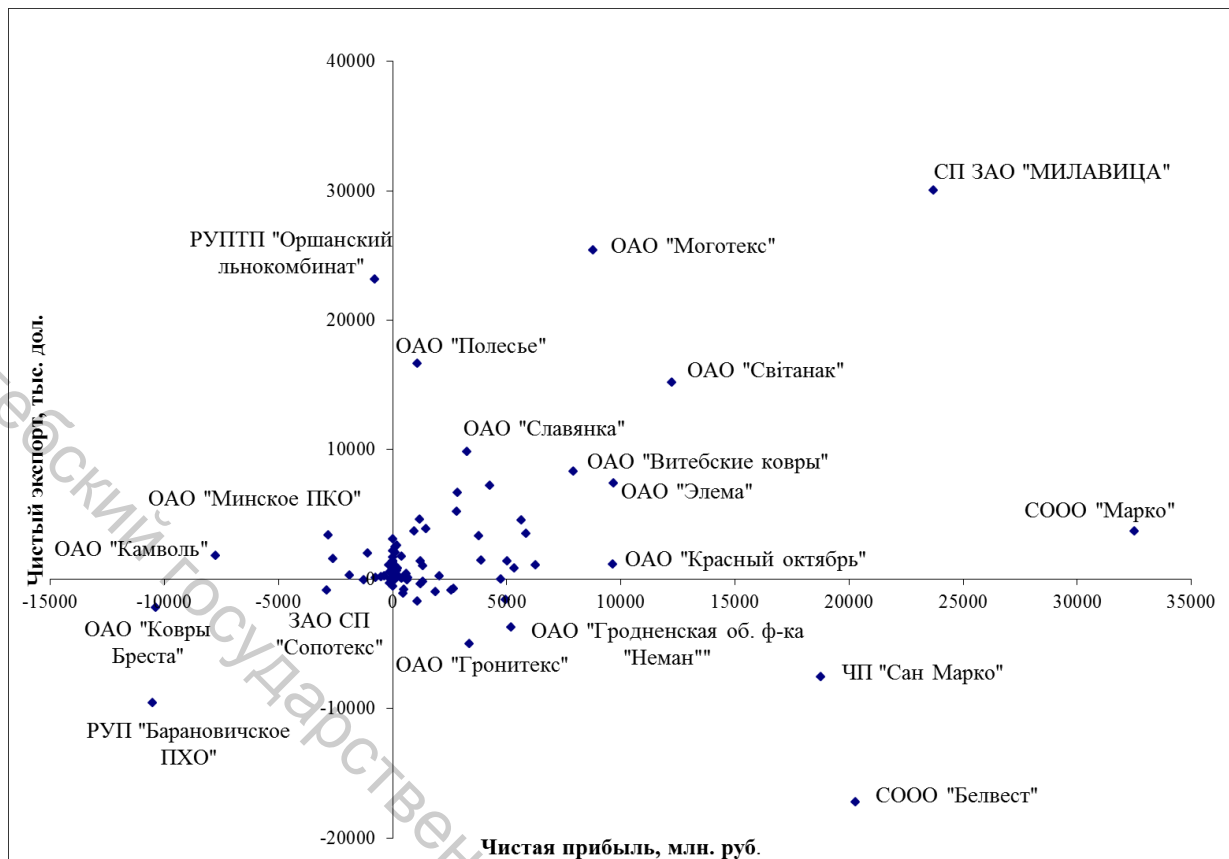


Рисунок 2 – Матрица выбора стратегий предприятий концерна Беллегпром

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.