

На правах рукописи

Петрова Елена Викторовна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Ижевск 2009

Диссертация выполнена в ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Алборов Ролик Архипович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич
кандидат экономических наук, доцент
Суетин Сергей Николаевич

Ведущая организация: ФГОУ ВПО «Вятская государственная сельскохозяйственная академия»

Защита состоится «24» ноября 2009 года в 11¹⁰ часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 440.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом - на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «22» октября 2009г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных кризисных условиях рыночной экономики возникает объективная необходимость перестройки системы управления лесопромышленными организациями и их сегментами деятельности, а также улучшения качества его основных функций путем их развития в стратегической направленности во временном и пространственном аспектах.

Существующая на практике указанных организаций система управления не имеет достаточной гибкости, а значит, не способна оперативно реагировать на динамичные условия среды функционирования, в силу отсутствия достаточного информационно – аналитического обеспечения принятия стратегических решений. Как правило, менеджмент лесопромышленных организаций оперирует на рынке продукции, не используя его предварительного анализа, основываясь только на интуитивных предположениях. При этом, диагностика стратегического потенциала организаций носит поверхностный характер, что очевидно, приводит к существенному снижению эффективности их деятельности. Возникновение кризисных ситуаций, которые могут привести к банкротству лесопромышленных организаций, является неотъемлемой чертой современной рыночной экономики. Поэтому возникает объективная необходимость разработки организационно-методических механизмов стратегической оценки среды функционирования лесопромышленных организаций, диагностики и развития стратегического управления их деятельностью. Вышеизложенное позволяет утверждать, что исследование проблем аналитического обеспечения стратегического управления, диагностики потенциала лесопромышленных организаций и разработки стратегии их производственно-экономического развития имеет высокую актуальность.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (15.1 – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; 15.3 –Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; 15.4 – Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах).

Степень изученности проблемы. Проблемы развития теории и методологии стратегического управления разрабатывалась на протяжении последних сорока лет зарубежными и отечественными учеными, среди которых следует выделить Р. Акоффа, И. Ансоффа, И.А. Бланка, О.И. Боткина, В.Р. Веснина, В.А. Винокурова, О.С. Виханского, Д. Глейделя, У. Глука, Ю.В. Гусева, Л. Джауха, К. Джонсона, В.С. Ефремова, А.Т. Зуба, Б. Карлофа, Г.Б. Клейнера, М.И. Кныша, Г. Минцберга, Е.Г. Новицкого, Дж. Пирса, М. Портера, Р. Робертсона, А. Роува, Р. Румелта, К. Склуза, А. Томпсона, Н.Н. Тренева, Р.А. Фатхутдинова, С. Хаттена.

Общие вопросы аналитического обеспечения стратегического управления освещены в трудах таких ученых, как Р. Атамера, М. Бароли, Т.Б. Бердниковой, С.Б. Бернгольц, Д. Броуна, Л.Н. Булгаковой, А.Е. Вакуленко, А.Л. Гапоненко, М.М. Глазова, Л.А. Горшковой, А.П. Градова, Л. Гренбэка, Д.А. Ендовицкого, Р.Л. Жамбековой, П.В. Забелина, Н.Е. Зимины, А.П. Зинченко, Р. Каплан, В.Э. Керимова, Л.М. Крепкого, Е.А. Лобовой, Н.П. Любушина, А.Н. Мельник, Д. Нортон, Л.А. Овчинниковой, А.М. Румянцевой, М.Р. Сафиуллина, В.Н. Солоповой, Р. Стрикленда, П.П. Табурчак, Ю.В. Трифонова, А.Н. Хорина, М. Шевраль, М.В. Щербакова, Я. Янга и др.

Научные исследования в области функционирования лесопромышленного комплекса нашли отражение в трудах Н.А. Бурдина, В.А. Вашанова, А.Г. Гранберга, Т.Е. Дмитриева, Н.И. Кожухова, В.Н. Леженцева, Ф.Н. Морозова, Н.А. Новицкого, А.К. Осипова, А.П. Петрова, А.Н. Пыткина, С.А. Сурковой.

Несмотря на определенную теоретическую и методическую разработанность организационно-экономических и контрольно-аналитических механизмов стратегического управления, необходимо отметить неопределенность в подходах к стратегическому контроллингу, процессу стратегического управления применительно к лесопромышленным организациям, которые следует реализовать, по нашему мнению, путем совершенствования методов стратегической диагностики и комплексной оценки внутренней и внешней среды хозяйствующего субъекта.

Результатом исследований перечисленных специалистов является обширный теоретический материал, связанный с развитием системы управления на различных уровнях хозяйственной жизни.

В тоже время до настоящего времени недостаточно исследованы вопросы оценки среды функционирования лесопромышленных организаций, оценки их стратегического потенциала и обеспечения инвестиционной привлекательности, эффективности стратегии развития указанных организаций.

Недостаточная разработанность указанных вопросов, а также практическая важность повышения эффективности управления развитием лесопромышленных организаций определило выбор темы диссертации, цель, задачи и последовательность научного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является обоснование теоретических положений и разработка организационно – методических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления развитием лесопромышленных организаций и эффективностью их деятельности.

Для достижения поставленной цели исследования определены основные задачи диссертации, которые сводятся к:

- обоснованию теоретических положений прогрессивного развития и определению основных принципов стратегического управления лесопромышленными организациями;

- уточнению понятий и определению места роли стратегической оценки и диагностики в системе стратегического управления, как основных элементов его прогнозно-аналитического обеспечения развития в лесопромышленных организациях;

- разработке рекомендаций по выявлению влияния факторов внешней и внутренней среды на эффективность функционирования лесопромышленных организаций в конкурентных условиях с учетом развития их стратегического потенциала;

- определению организационно-методических аспектов прогнозирования спроса на продукцию лесопромышленных организаций, формирования портфеля продукции и выбора стратегии их развития в конкурентной среде;

- разработке методики стратегической диагностики и оценки эффективности реализации стратегии развития лесопромышленных организаций посредством кластеризации данных, экономико-математического моделирования и систематизации показателей деятельности, учитывающих отраслевые особенности.

Предмет исследования. Предметом исследования являются теоретические и практические проблемы стратегического управления развитием лесопромышленных организаций.

Объект исследования. Объектом практической реализации исследований явились организации лесопромышленного комплекса Кировской области. Более углубленные исследования были проведены на примере ОАО «Майсклес», ОАО «Лесной профиль», ОАО «Нововятский лыжный комбинат».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых по проблемам аналитического обеспечения и развития системы стратегического управления в организациях лесопромышленного комплекса, материалы по лесопромышленному комплексу Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Кировской области, данные финансовых, планово-экономических отделов, а также служб сбыта и маркетинга лесопромышленных организаций, материалы региональных и международных научно-практических конференций.

Исследования проводились на основе системного подхода с применением методов экономико-статистического, экономико-математического, кластерного, портфельного, матричного, корреляционно-регрессионного, бенчмаркинг анализа. Все расчеты производились с помощью статистического пакета STATISTICA 6.0 и компьютерной программы MS EXCEL.

Научная новизна диссертационной работы заключается в обосновании теоретических положений развития и разработке организационно – методических рекомендаций эффективности функционирования стратегического управления деятельностью лесопромышленных организаций. В процессе исследования получены следующие научные результаты, являющиеся предметом защиты:

- обоснованы теоретические положения развития и определены основные принципы стратегического управления лесопромышленными организациями с учетом отраслевой специфики и среды их функционирования в современных рыночных условиях;

- уточнены понятия, место и роль стратегической оценки и диагностики в системе прогнозно-аналитического обеспечения стратегического управления лесопромышленными организациями;

– разработаны рекомендации по выявлению влияния факторов внешней и внутренней среды на эффективность функционирования лесопромышленных организаций в конкурентных условиях с учетом развития их стратегического потенциала;

– предложены организационно-методические рекомендации по прогнозированию спроса на продукцию лесопромышленных организаций, формированию портфеля продукции и выбору стратегии их развития в конкурентной среде;

– разработана методика стратегической диагностики и оценки эффективности реализации стратегии развития лесопромышленных организаций на основе кластеризации данных, экономико-математического моделирования и систематизации стратегических показателей деятельности, отражающих отраслевые особенности лесопромышленного комплекса.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в следующем:

– выявленные тенденции развития лесопромышленного комплекса Кировской области могут быть использованы для принятия управленческих решений в области стратегического развития, как в целом по отрасли, так и отдельных хозяйствующих субъектов;

– предложенные методики портфельного, диагностического анализа, а также построенные модели спроса на продукцию могут быть использованы в стратегическом управлении лесопромышленными организациями;

– разработанная система показателей оценки эффективности реализации стратегии может оказать неоценимую помощь в предотвращении неверных решений, а также успешном развитии лесопромышленных организаций;

– основные практические рекомендации и предложения были использованы в процессе рационализации стратегического управления производством и продажей лесопромышленной продукции в ОАО «Майсклес», ОАО «Лесной профиль».

Кроме прикладного значения, полученные автором теоретические и методические результаты исследования, могут представлять интерес для использования в учебном процессе вузов.

Апробация и практическая реализация результатов исследования. Результаты исследования и рекомендации по использованию разработанных методов оценки и диагностики в стратегическом управлении были рекомендованы к применению на ряде лесопромышленных организаций Кировской области. Основные результаты диссертационной работы представлялись в форме научных докладов, рекомендаций и получили положительную оценку на международных и региональных научно – практических конференциях в 2005 – 2009 гг.

Теоретические, методические и практические результаты исследования также используются в учебном процессе при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия», «Менеджмент», «Стратегический менеджмент» для студентов экономических специальности в ГОУ ВПО «Вятский государственный гуманитарный университет».

Публикации. Результаты диссертационного исследования нашли отражение в 15 научных публикациях, общим объемом 4,65 п.л., личный вклад автора в которых составил 4,10 п.л.

Объем и структура работы. Основное содержание диссертации изложено на 163 страницах машинописного текста, состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений. Графический и цифровой материал изложен на 17 рисунках, 37 таблицах, 32 приложениях.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость диссертации.

В первой главе – «Теоретические и методологические положения развития стратегического управления эффективностью деятельности лесопромышленных организаций» - дано теоретическое обоснование сущности и основных принципов стратегического управления лесопромышленными организациями; определены место и роль стратегического анализа и диагностики в системе стратегического управления деятельностью лесопромышленных организаций; обоснованы методологические аспекты стратегической оценки внешней и внутренней среды лесопромышленных организаций в процессе формирования их стратегии экономического развития.

Во второй главе - «Оценка эффективности развития и функционирования организаций лесопромышленной отрасли в конкурентной среде» - дана оценка состояния эффективности развития лесопромышленных организаций и определены их позиции в конкурентной среде; оценено состояние внутренней среды и стратегический потенциал функционирования лесопромышленных организаций; проведено прогнозирование спроса на продукцию для обоснования выбора стратегии ее производства в лесопромышленных организациях.

В третьей главе – «Совершенствование стратегии производственно – экономического развития в системе стратегического управления организациями лесопромышленной отрасли» - разработана стратегия производственно – экономического развития организаций лесопромышленной отрасли; предложена методика комплексной стратегической диагностики и моделирования устойчивого развития деятельности лесопромышленных организаций; обоснованы варианты оценки эффективности реализации стратегии в системе стратегического управления развитием деятельности лесопромышленных организаций.

В заключении обобщены выводы и предложения по результатам исследования

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обоснованы теоретические положения развития и принципы стратегического управления лесопромышленными организациями с учетом отраслевой специфики и среды их функционирования в современных условиях. Стратегическое управление играет существенную роль в обеспечении эффективного производственно - экономического развития лесопромышленных организаций посредством совершенствования механизма достижения долгосрочных целей развития указанных организаций на базе реальной оценки их возможностей и производственного потенциала.

К числу основополагающих принципов, на которых должно базироваться стратегическое управление лесопромышленными организациями, по мнению автора, можно отнести следующие:

- принцип научной логики и аналитического предвидения состоит в том, что процесс стратегического управления не должен быть построен лишь на интуитивных и субъективных предположениях, он в обязательном порядке должен учитывать тенденции результатов предшествующей деятельности.

- принцип непрерывного взаимодействия внутренней среды организации с внешней средой ее функционирования состоит в том, что при разработке стратегии организация выступает как хозяйственный механизм, неизбежно взаимодействующий с факторами внешней среды.

- принцип гибкости стратегического управления предполагает, что стратегическая гибкость представляет собой имеющуюся возможность организации четко и адекватно реагировать на изменения внешних или внутренних условий функционирования.

- принцип технологического соответствия и совершенствования управления лесопромышленными организациями означает, что менеджмент обязан использовать результаты технологического прогресса в хозяйственной деятельности. Достижение стратегических целей возможно, если организации обладают современным уровнем технологий, которые позволяют выпускать конкурентную продукцию.

- принцип адекватности стратегии и тактики управления лесопромышленными организациями означает, что для достижения намеченных целей менеджменту необходимо так формировать стратегию производственно - экономического развития, чтобы она не шла в разрез с реальными возможностями организации при решении оперативных и тактических вопросов.

- принцип альтернативности стратегического управления означает возможность выбора из нескольких вариантов принятия решений стратегического характера наиболее эффективного для достижения целевых стратегических показателей.

- принцип контроля означает, что для эффективной реализации стратегии производственно – экономического развития необходимо осуществлять обратную связь и адекватные действия менеджмента на наметившиеся отклонения в ходе процесса достижения стратегических целей путем корректировки целевых

стратегических показателей или способов их достижения.

По мнению автора, процесс стратегического управления лесопромышленными организациями представляет собой управление их потенциалом путем формирования системы целенаправленных решений, обеспечивающих разработку, оценку эффективности и реализацию стратегии производственно-экономического развития. Этот процесс может осуществляться в лесопромышленных организациях по следующим основным этапам (рис.1):



Рис.1. Алгоритм процесса стратегического управления лесопромышленной организацией

Важным моментом определения временного горизонта формирования стратегии организации является степень предсказуемости развития экономической ситуации, как на мировом, так и на национальном уровне. В современных условиях, когда мировая и российская экономика находится в состоянии финансово-экономического кризиса, временной горизонт формирования стратегии организации не должен отодвигаться очень далеко, его рамки должны определяться сроками в 3-5 лет. При этом следует учитывать изменения конъюнктуры рынка, на котором организация осуществляет свою деятельность, долю продукции организации на отраслевом рынке, стадию жизненного цикла.

На основании оценки внешней и внутренней среды определяется стратегическая позиция организации, ее стратегический потенциал, система ее стратегических целей и целевых стратегических показателей. Исходя из целей и целевых стратегических показателей деятельности, разрабатывается стратегия производственно – экономического развития организации.

Оценка эффективности сформированной стратегии проводится с применением системы оценочных показателей, адекватных деятельности лесопромышленных организаций. В процессе реализации стратегии происходит решение задач для достижения стратегических целей, при этом необходимо учитывать резкие изменения во внешней среде, которые могут повлиять на ход реализации стратегии и вызвать необходимость принятия и реализации новых управленческих решений.

Контроль реализации стратегии осуществляется на основе стратегического контроллинга, отражающего процесс реализации решений стратегического характера путем оценки достигнутых результатов и осуществления корректирующих воздействий в случае их отклонения от целевых стратегических показателей.

2. Разработаны рекомендации по выявлению влияния факторов внешней и внутренней среды на эффективность функционирования лесопромышленных организаций в конкурентных условиях с учетом развития их стратегического потенциала. Формирование ключевых элементов стратегического управления организации основывается на результатах стратегического анализа и стратегической диагностики, которые являются важнейшими составляющими стратегического управления. Концепция стратегического управления требует присутствия аналитической основы во всех функциях управления. Стратегический анализ представляет собой процесс оценки влияния факторов внешней и внутренней среды функционирования на эффективность деятельности организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон, а также возможностей развития в будущем.

Сам по себе стратегический анализ без диагностики можно рассматривать как «вещь в себе», поскольку стратегическая диагностика является инструментом оценки действующей стратегии и выявления последствий реализации выбранной стратегии, включая оценку ее эффективности. Большинство авторов трактуют диагностику как оценку состояния экономических объектов с целью выявления проблем развития и перспективных направлений их разрешения. С

точки зрения автора, диагностика – это процесс оценки состояния организации с целью выявления проблем развития, установления их причин и возможных способов их решения с учетом влияния различных факторов для устойчивого развития организации и повышения эффективности ее стратегического потенциала. Кроме того, стратегическая диагностика должна включать такие элементы как: прогнозирование стратегического потенциала организации и осуществление контроля над процессом реализации стратегии и корректировками целевых стратегических показателей и способов их достижения.

Стратегическая диагностика становится основой системы стратегического планирования в современных условиях хозяйствования. Для топ-менеджеров и собственников организации стратегическая диагностика является инструментом, позволяющим своевременно использовать стратегические возможности, принимать меры по устранению слабых сторон, и моделировать развитие организации. Это очень важно для лесопромышленных организаций, управления их деятельностью в Кировской области.

Кировская область относится к многолесным районам Российской Федерации. Лесопромышленный комплекс занимает значительное место в экономике области, включая в себя лесозаготовительную, деревообрабатывающую, целлюлозно-бумажную и лесохимическую отрасли промышленности. Леса в области являются важнейшим видом природных ресурсов и играют одну из ведущих ролей в развитии экономики, защите и улучшении окружающей среды. Кроме того, в некоторых районах области лесозаготовительные и деревообрабатывающие предприятия являются единственным источником дохода населения. В настоящее время в области производится более 30 видов продукции лесопромышленного комплекса, а также выпускаются еще и отдельные виды лесохимической продукции, основанные на отходах лесозаготовок и лесопиления.

Следует отметить, что потенциальные возможности производителей лесопромышленной продукции значительно превышают объемы фактически произведенной продукции, хотя по отдельным видам продукции в последние годы отмечены позитивные сдвиги (табл.1).

Таблица 1

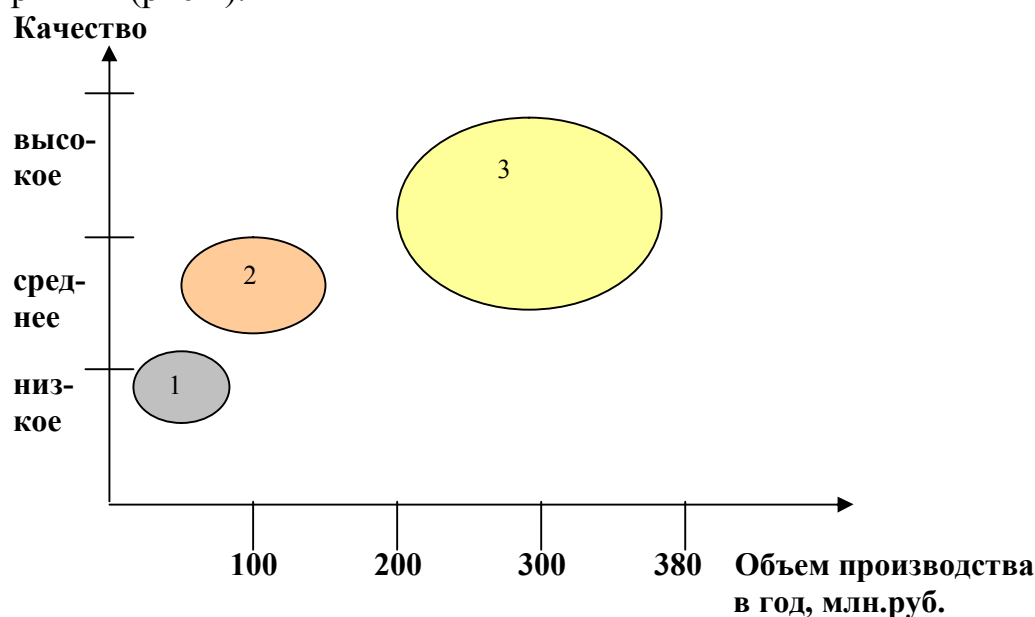
Уровень использования среднегодовой мощности лесопромышленных организаций по выпуску лесопромышленной продукции, %

Показатель	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.
Вывозка древесины, тыс. плотных куб. м.	80,8	75,8	74,3	75,9	81,2
Пиломатериалы, тыс. куб. м.	49,5	51,6	50	54	52,5
Древесноволокнистые плиты, тыс. усл. кв. м.	52,1	55,4	76,4	85,5	99,8
Древесностружечные плиты, усл. куб. м.	87,4	79	65,5	86,7	76
Фанера клееная, куб. м.	99,2	93,1	100	100	100
Бумага, тонн	85,1	95,2	90,1	99,4	99,9
Картон, тонн	28,3	39,7	50,9	59,4	69,8

В целом нужно отметить, что в Кировской области условия для развития лесопромышленной отрасли благоприятные, но, несмотря на это финансовое состояние многих предприятий не устойчивое. В период с 2006 по 2008 год финансовые показатели лесопромышленной отрасли ухудшились: снизилась прибыль в целом по отрасли (а для лесозаготовительной отрасли увеличились убытки), увеличилась себестоимость продукции на 15,6%, произошло соответствующее снижение рентабельности производства продукции.

Предварительная оценка состояния отрасли обусловила необходимость совершенствования стратегического управления лесопромышленными организациями. Для этого необходимо системное исследование внешней и внутренней среды функционирования лесопромышленных организаций, оценки степени их влияния на эффективность функционирования указанных организаций в конкурентных условиях с учетом развития их стратегического потенциала.

В рамках изучения внешней среды проведен анализ рынка лесопромышленной продукции, определены масштабы конкуренции, фазы жизненного цикла продукции, уровень технологии и интеграции, динамика ассортимента продукции и входные барьеры отрасли. Кроме того, в процессе исследования установлены уровень экономии на масштабах производства, потенциальные возможности производителей лесопромышленной продукции. Определена позиция исследуемых предприятий в конкурентной среде путем установления круга потенциальных поставщиков и покупателей, построения позиционной карты и профильной матрицы стратегических конкурентов, проведен финансовый бенчмаркинг с применением рейтинговой оценки и матрицы стандартизованных финансовых коэффициентов. В результате выявлено, что в Кировской области серьезные позиции в конкурентной среде имеют крупные, градообразующие предприятия (рис 2).



1 – малые предприятия и индивидуальные предприниматели; 2 – предприятия средней величины; 3 – крупные, градообразующие предприятия

Рис. 2. Позиционная карта стратегических конкурентов на рынке лесопромышленной продукции Кировской области

Одна из исследуемых организаций ОАО «Майсклес» относится к группе крупных организаций Кировской области, так как ее объемы производства превышают 200 млн. руб. в год. Конкурентами данной организации являются крупные предприятия лесопромышленной отрасли Кировской области (принадлежат одной стратегической группе), но требуется исключить предприятия, которые относятся к лесохимической и целлюлозно-бумажной промышленности (например, ОАО «Эликон», ОАО «Слободская спичечная фабрика «Белка»). К предприятиям-конкурентам относятся: ОАО «Волманга-лес», ОАО «Лесной профиль», ОАО «Нововятский лыжный комбинат». Организации данной группы отличаются высоким качеством выпускаемой продукции, длительным временем работы на рынке, положительной деловой репутацией, высокой квалификацией работающего персонала (табл. 2).

Таблица 2

Профильная матрица лесопромышленных организаций конкурентов

Факторы успеха	Вес факторов успеха	ОАО «Волманга-лес»		ОАО «Нововятский лыжный комбинат»		ОАО «Лесной профиль»	
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
Выгодное расположение	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Качество	0,25	2	0,5	4	1	4	1
Конкурентоспособность по цене продукции	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Управление	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22
Финансовая позиция	0,14	1	0,14	4	0,56	4	0,56
Лояльность клиентов (покупателей)	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Доля рынка	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Итого:	1,0	19	2,77	25	3,7	21	3,33

Из профильной матрицы конкурентов видно, что из трех основных конкурентов обладает большими преимуществами ОАО «Нововятский лыжный комбинат». Результаты диагностики внешней среды функционирования организации позиционируют ее в конкурентной среде, определяют внешние угрозы и возможности в отрасли. В процессе диагностики внутренней среды организации дана оценка стратегических ресурсов на основе показателей:

- эффективность использования производственных фондов, трудовых ресурсов, оборотных средств;
- динамика и структура имущества и капитала;
- состав и структура персонала организации;

-уровень финансовой устойчивости и платежеспособности организации.

Результаты анализа и диагностики внутренней среды функционирования организации позволяют стратегическим менеджерам определить ее стратегический потенциал, сильные и слабые стороны хозяйственной деятельности.

После того как определены сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы для разработки стратегии развития, по мнению автора, необходимо провести прогнозирование спроса на продукцию и сформировать портфель продукции.

3. Предложены организационно – методические рекомендации по прогнозированию спроса на продукцию лесопромышленных организаций, формированию портфеля продукции и выбору стратегии их развития в конкурентной среде. Для успешного функционирования органам управления организации следует обращать особое внимание на два основных момента деятельности – это производство продукции и ее продажи. Объем продажи лесопромышленной организации зависит от уровня спроса на ее продукцию. Поэтому производственная деятельность организации должна быть обоснована потребительским спросом. Прогнозирование спроса является отправной точкой для решения вопросов, связанных со стратегическим и тактическим планированием производства. Он позволяет обеспечить равномерную и оптимальную загрузку оборудования, использование рабочей силы, а также своевременное удовлетворение покупательского спроса. Стратегическое и тактическое планирование производственной деятельности организации будет необоснованным без прогнозирования спроса.

При построении моделей спроса на продукцию организации были учтены несколько факторов: индекс цен отрасли (X_1), коэффициент роста экспорта (X_2), коэффициент роста объема продаж лесопромышленной продукции в Кировской области (X_3), коэффициент роста потребности в рабочей силе (X_4), коэффициент роста инвестиций в основной капитал (X_5), индекс цен на грузоперевозки (X_6), спрос на пиломатериал организации (X_7) и Y – результативный признак (объем продажи продукции).

На основании указанных данных дана оценка спроса на различные виды продукции лесопромышленной организации и проведено прогнозирование величины такого спроса. В результате разработаны модели спроса на основные виды лесопромышленной продукции на примере ОАО «Майсклес» (табл.3).

Таблица 3

**Модели спроса на основные виды лесопромышленной продукции
ОАО «Майсклес»**

Виды продукции	Модели спроса
1.Пиловочник	$Y = 0,6292 + 0,09687X_3 - 0,0253X_4 + 0,1061X_5$
2.Хвойные и листовые балансы	$Y = 1,7716 + 0,0374X_4 + 0,1357X_5 - 1,0928X_6 - 0,0059X_7$
3.Фанкряж	$Y = 1,2881 - 0,734X_5 + 0,376X_6$
4.Пиломатериал	$Y = -1,4906 - 0,2928X_4 + 2,3081 X_5$

При оценке спроса на продукцию предприятия выявлены факторы, под влиянием которых формируется спрос. Кроме того, для прогноза спроса были скорректированы данные факторы, с учетом поправки на коэффициент сезонности, который существенен в лесопромышленной отрасли. Далее с целью прогноза объема продажи продукции, полученные прогнозные значения факторов подставлены в разработанные модели спроса. Результаты прогнозирования спроса представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Прогнозные показатели спроса на лесопромышленную продукцию
ОАО «Майсклес» в 2010 гг.**

Период	Пиловочник	Балансы	Фанкряж	Пиломатериал	Итого
1 кв. 2010, тыс. м ³	7701	3628	3252	3430	18010
2 кв. 2010, тыс. м ³	7624	3615	2257	3189	16685
3 кв. 2010, тыс. м ³	7548	3602	1385	2948	15482
4 кв. 2010, тыс. м ³	7472	3588	845	2707	14612

Данные таблицы 4 показывают, что в 2010 году в организации прогнозируется некоторое снижение спроса на производимую лесопромышленную продукцию. На весь временной горизонт формирования стратегии производства продукции величину спроса прогнозируют аналогично. Кроме того, для формирования стратегии производства продукции лесопромышленной организации предлагается учитывать не только показатели величины спроса, но и себестоимость продукции и уровень цен на нее на рынке. Исходя из этого, для организации лесопромышленной отрасли определены два сценария: прогноз производства на основе спроса и прогноз производства с учетом себестоимости продукции и уровня цен на рынке (табл. 5).

Таблица 5

**Сравнительная оценка экономического эффекта развития сценариев
для формирования стратегии производства продукции**

Вид продукции	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.		Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
	1 сценарий	2 сценарий		
Пиловочник	-5810	-961	4849	16,54
Балансы	4000	6867	2867	171,67
Фанкряж	2902	4431	1529	152,66
Пиломатериал	5872	8453	2580	143,94
Итого	6965	18789	11824	269,76

Сравнение обоих сценариев в ОАО «Майсклес» позволило сделать следующие выводы. Если организация будет выстраивать стратегию производства продукции по второму сценарию, то это принесет данному экономическому субъекту дополнительную прибыль в размере 11824 тыс.руб.

При этом в основе второго сценария заложен меньший объем производства продукции при высоком ее качестве. На основе разработанной стратегии производства сформирован портфель продукции на 2010 год (табл.6).

Таблица 6

Портфель производства продукции ОАО «Майсклес» на 2010 год, тыс. м³

Период	Пиловочник	Балансы	Фанкряж	Пиломатериал	Итого
1 кв. 2010	2038	6523	4256	4890	17706
2 кв. 2010	1059	6537	3731	3914	15241
3 кв. 2010	998	5338	2390	5371	14097
4 кв. 2010	925	6380	1438	4462	13204
Итого за год	5020	24777	11815	18637	60248

Таким образом, второй сценарий позволяет снижать выпуск продукции, но увеличивать эффективность деятельности лесопромышленных организаций путем глубокой переработки сырья.

Определенные выше показатели спроса на продукцию, сформированный портфель продукции с учетом стратегических целей позволяют управленческому персоналу, занимающемуся стратегическим управлением, разработать стратегию производственно-экономического развития лесопромышленной организации.

4. Разработана методика стратегической диагностики и оценки эффективности реализации стратегии развития лесопромышленных организаций. Важным моментом в процессе стратегического управления лесопромышленными организациями становится своевременное выявление стратегических проблем в процессе реализации стратегии производственно – экономического развития путем применения методов стратегической диагностики. Одним из таких методов является многомерный статистический анализ частным случаем, которого является корреляционно-регрессионный анализ, учитывающий отраслевую и региональную специфику производственно -экономической деятельности лесопромышленных организаций.

Целью построения модели явилось исследование влияния различных факторов на потенциал устойчивого развития организации. При этом в качестве результативного показателя был выбран показатель рентабельности активов. Активы организации по нормам Российского законодательства представляют собой ресурсы от которых ожидается получение экономических выгод в будущем. Эти экономические выгоды связаны с увеличением доходов и прибыли, получаемые от использования этих активов (имущества). При этом оценка доходности имущества и является показателем, характеризующим устойчивость развития организации, поскольку именно она отражает экономические выгоды

от использования этого потенциала и предопределяет возможность экономического развития. Ежегодное приращение экономического потенциала характеризует организацию как развивающуюся.

Поэтому важной задачей при выявлении потенциала устойчивого развития организации является определение тех параметров прироста доходности активов, которые обеспечивают реальный прирост и минимизируют риски. Рентабельность активов рекомендуется оценивать по чистой прибыли, поскольку она является основой для приращения потенциала, капитализируясь в составе собственного капитала.

В диссертации разработана модель потенциала устойчивого развития производственно – экономической деятельности организации:

$$P_a = -23,34 + 16,56 K_1 + 8,29 K_2 + 0,52 K_3 + 0,68 K_4 ,$$

где

P_a - коэффициент рентабельности активов;

K_1 - коэффициент автономии;

K_2 - коэффициент оборачиваемости активов;

K_3 - коэффициент мобильности собственного капитала;

K_4 - коэффициент рентабельность затрат.

Результаты решения модели позволили определить границы по показателю рентабельности активов (рис.3).

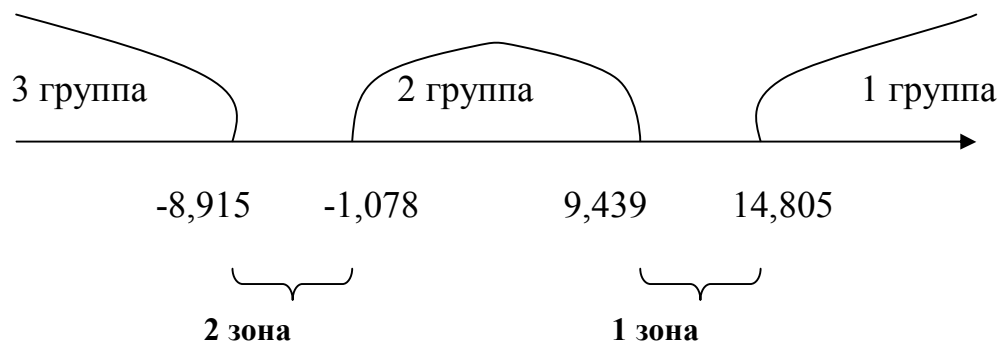


Рис.3. Группы лесопромышленных организаций по устойчивости развития

В зависимости от рассчитанного показателя P_a производится оценка потенциала устойчивого развития организации:

- если $P_a > 14,805$, то организации имеют высокий потенциал устойчивого развития;

- если $14,805 > P_a > 9,439$ (1 зона), то организации занимают промежуточное положение между высоким и низким потенциалом устойчивого развития;

- если $9,439 > P_a > -1,078$, то организации имеют низкий потенциал устойчивого развития;

- если $-1,078 > P_a > -8,915$ (2 зона), то организации занимают промежуточное положение между низким потенциалом устойчивого развития и его отсутствием;

- если $P_a < -8,915$, то финансовое состояние организации кризисное и потенциал устойчивого развития отсутствует.

Данная модель позволяет диагностировать потенциал устойчивого развития лесопромышленных организаций в процессе реализации стратегии производственно-экономического развития. Кроме того, применение данной модели дает возможность управленческому персоналу, занимающемуся стратегическим контролем, своевременно реагировать на негативные изменения в развитии хозяйственных процессов лесопромышленных организаций и принимать превентивные меры по их нейтрализации.

Оценка целесообразности применения выбранной стратегии, безусловно, должна строиться на оценке ее эффективности. Такая оценка, по нашему мнению, должна являться завершающим этапом в процессе формирования стратегии в системе стратегического управления развитием деятельности лесопромышленных организаций.

К настоящему моменту практически не выработано единого методологически оптимального подхода к оценке эффективности принятия решений стратегического характера по единому (интегральному) показателю. Важным и основным критерием оценки эффективности реализации стратегии в системе стратегического управления развитием деятельности лесопромышленных организаций должно являться достижение организацией поставленных стратегических целей.

Процесс оценки эффективности сформированной стратегии в системе стратегического управления развитием лесопромышленных организаций, по нашему мнению, должен состоять из следующих основных этапов, представленных на рисунке 4:

- идентификация ключевых стратегических показателей. Данный этап заключается в определении всей совокупности ключевых стратегических показателей;

- определение абсолютных значений ключевых стратегических показателей. Означает количественное определение величин соответствующих стратегических показателей;

- определение комплексного показателя, характеризующего достижение целей стратегического характера. На данном этапе происходит выбор комплексного показателя, максимально учитывающего всю совокупность ключевых стратегических показателей;

- диагностика эффективности реализации стратегии представляет собой процесс определения величины комплексного показателя и постановки диагноза, касающегося достижения стратегических целей. При этом должна обеспечиваться полная сопоставимость количественного выражения установленного целевого показателя и рассматриваемого показателя, полученного в процессе реализации стратегии производственно-экономического развития;

- выявление отклонений полученных результатов от стратегических це-

лей должны носить формализованный характер, т.е. их количественную оценку, кроме того, следует определить характер выявленных отклонений;

- выявление причин отклонений полученных результатов от стратегических целей. Данный этап заключается в определении причин отклонений, носящих как формализованный, так и неформализованный характер;

- принятие решений о необходимости корректировки целевых стратегических показателей и способов их достижения, либо отсутствии такой необходимости, в случае если комплексный показатель соответствует целям стратегического развития;

- корректировка целевых стратегических показателей и способов их достижения.



Рис.4. Процесс оценки эффективности реализации стратегии в системе стратегического управления развитием деятельности лесопромышленных организаций

Процесс оценки эффективности сформированной стратегии должен быть построен, по мнению автора, в соответствии с требованиями, приведенными ниже:

- простота оценки. Простейшие формы и методы оценки эффективности реализации сформированной стратегии требуют меньших усилий специалистов, занимающихся такой оценкой и, соответственно являются наиболее экономичными;

- доступность инструментов оценки. Инструменты оценки эффективности реализации сформированной стратегии должны обеспечиваться достаточной квалификацией специалистов и технической поддержкой со стороны информационного обеспечения;

- гибкость показателей оценки эффективности. Показатели оценки эффективности сформированной стратегии должны носить комплексный характер и учитывать набор всех количественных показателей стратегического характера. Таким образом, комплексный показатель может включать в свой состав любые стратегические целевые показатели;

- ориентированность на количественную оценку. Польза управляющих действий значительно возрастает, если комплексные показатели оценки эффективности сформированной стратегии выражены конкретными количественными величинами. Это тем более важно, что количественная оценка позволяет осуществлять объективное сопоставление альтернативных вариантов стратегий производственно-экономического развития;

- соответствие методам управленческого анализа. В процессе оценки эффективности сформированной стратегии необходимо ориентироваться на совокупность методов и показателей, применяемых в практике управленческого анализа;

- своевременность оценки эффективности сформированной стратегии. Такая своевременность должна заключаться в раннем предупреждении отклонений стратегических показателей, для своевременного устранения таких отклонений прежде, чем они примут угрожающий характер.

На основе вышеперечисленных требований предложена методика оценки эффективности сформированной стратегии, которая заключается в расчете интегрального показателя, характеризующего достижение поставленных целей стратегического характера. В качестве такого показателя, учитывающего ключевые стратегические параметры, предлагается диагностический комплексный показатель. Такой показатель, в соответствии с поставленными стратегическими целями должен учитывать всю совокупность целевых стратегических показателей.

Предложены два алгоритма расчета диагностического комплексного показателя (ДКП):

- а) первый алгоритм обусловлен тем, что диагностический комплексный показатель, в соответствии с целями должен учитывать относительные величины динамики целевых стратегических показателей и рассчитываться по формуле:

$$ДКП = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times T_3 \times \dots \times T_n} ,$$

где $T_1, T_2, T_3 \dots T_n$ - относительные величины динамики стратегических показателей (коэффициенты роста).

При этом следует учитывать характер связи между диагностическим комплексным показателем и целевыми стратегическими показателями: рост некоторых стратегических показателей имеет отрицательное влияние на изменение диагностического комплексного показателя, и напротив, их снижение имеет положительное влияние на изменение диагностического комплексного показателя. Такие показатели следует представлять в виде обратной зависимости – «1/ T».

Применительно к объекту исследования к целевым стратегическим показателям относятся динамические показатели, а именно: коэффициент снижения себестоимости продукции, коэффициент роста объема продажи продукции, коэффициент роста чистой прибыли, коэффициент роста доли организации на отраслевом рынке региона, коэффициент роста уровня использования сырья.

б) расчет диагностического комплексного показателя, учитывающего сочетание положительных тенденций всех стратегических показателей можно представить и в альтернативном виде, при этом значение его должно быть больше единицы. Если данное условие выполняется, и достигнуты стратегические цели, следовательно, разработанную стратегию можно признать эффективной.

В этом заключается второй алгоритм расчета диагностического комплексного показателя, который предлагается определять по формуле:

$$ДКП = \frac{\sqrt[n]{Ta_1 \times Ta_2 \times \dots \times Ta_n}}{\sqrt[k]{Tb_1 \times Tb_2 \times \dots \times Tb_k}} ,$$

где $Ta_1 - Ta_n$ - стратегические показатели, рост которых имеет положительное влияние на изменение диагностического комплексного показателя;

$Tb_1 - Tb_k$ - стратегические показатели, рост которых имеет отрицательное влияние на изменение диагностического комплексного показателя.

Данный показатель следует использовать как индикатор эффективности разработанной стратегии и достижения стратегических целей.

Таким образом, для эффективного развития лесопромышленной отрасли важное значение имеет совершенствование стратегического управления лесопромышленными организациями на основе разработки стратегии производственно-экономического развития организаций с применением новых методов стратегической оценки и диагностики.

Комплексное применение разработанных в диссертации концептуальных положений развития и алгоритмов оценки процесса стратегического управления лесопромышленными организациями, их стратегического потенциала, а также предложенных организационно-методических рекомендаций по формированию портфеля производства, выбора и реализации стратегии развития дея-

тельности позволяет обеспечить наибольшую эффективность использования производственного потенциала и тенденций экономического роста.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

а) публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Петрова Е.В. Анализ спроса на продукцию лесопромышленного предприятия, как важный элемент стратегического анализа внешней среды его функционирования / Е.В. Петрова, Л.А.Адамайтис // Вестник университета (теоретический и научно-методический журнал). Серия «Развитие отраслевого и регионального управления», - ГОУ ВПО «Государственный университет управления». - 2008. - №10(20).– 0,65 п.л. (автор.0,5 п.л.)

2. Петрова Е.В. Разработка методики стратегической диагностики на основе кластеризации данных и экономико-математического моделирования в процессе стратегического управления лесопромышленным предприятием / Е.В. Петрова, Л.А.Адамайтис // Вестник университета (теоретический и научно-методический журнал). Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». - ГОУ ВПО «Государственный университет управления» - 2008. - №1(11).– 0,65 п.л. (автор.0,5 п.л.)

3. Петрова Е.В. Формирование портфеля заказов лесопромышленного предприятия и выбор стратегии его поведения / Е.В.Петрова, Л.А.Адамайтис // Вестник университета (теоретический и научно-методический журнал). Серия «Развитие отраслевого и регионального управления», - ГОУ ВПО «Государственный университет управления». - 2008. - №10 (20). - 0,65 п.л. (автор.0,5 п.л.)

б) публикации в других изданиях

4. Петрова Е.В. Бюджетирование как основной принцип управления финансами / Е.В.Петрова // Актуальные проблемы гуманитарных и экономических наук: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Киров: Изд-во Кировского филиала МГЭИ, 2004.– 0,2 п.л.

5. Петрова Е.В. Финансовая реструктуризация - неотъемлемая часть интегрированной антикризисной стратегии / Е.В.Петрова // Реорганизация и развитие социальных и бизнес-структур в условиях рыночной экономики: сборник докладов Международной научно-практической конференции. –Киров: ООО «Издательский дом «Товар-деньги-товар». – 2005. – 0,2 п.л.

6. Петрова Е.В. Роль финансовой реструктуризации в процессе реорганизации предприятия должника / Е.В.Петрова // Межвузовский сборник научных и научно-методических трудов за 2004 г. (девятый выпуск). – Киров: Изд-во ВГУ, 2005.– 0,25 п.л.

7. Петрова Е.В. Анализ вымывания капитала организации в условиях кризиса / Е.В.Петрова //Актуальные проблемы современной науки и образования. Выпуск 4. – Киров: МФЮА и РУИ , 2005. – 0,25 п.л.

8. Петрова Е.В. Проблемы формирования информационной базы анализа ФХД и экспертизы предприятия в состоянии банкротств/ Е.В. Петрова, Л.А.Адамайтис //Основные направления, опыт и проблемы инновационного, финансового и экономического развития субъектов хозяйствования: материалы

межрегиональной научно-практической конференции. – Киров: Изд-во ВятГГУ, 2005. – 0,2 п.л. (автор.0,15 п.л.)

9. Петрова Е.В. Эффективность финансовой реструктуризации кризисного предприятия / Е.В.Петрова //Актуальные проблемы современной экономики: Материалы межрегиональной научно-практической конференции: в 2-х ч. Ч.2. – Киров: филиал НОУ ВПО «СПБивЭСЭП» в г. Кирове, 2005.– 0,2 п.л.

10. Петрова Е.В. Аналитический инструментарий в антикризисном управлении предприятием / Е.В. Петрова, Л.А.Адамайтис // Управление в XXI веке: материалы II международной научно-практической конференции. 27 апреля 2007 г., г. Киров. – Киров: Изд-во ВятГГУ, 2007.– 0,25 п.л. (автор.0,15 п.л.)

11. Петрова Е.В. Выбор стратегической альтернативы в процессе формирования антикризисной финансовой стратегии / Е.В.Петрова // Основные направления, опыт и проблемы инновационного, финансового и экономического развития субъектов хозяйствования: материалы межрегиональной научно-практической конференции / редкол.А.В.Зонова, А.И.Стариков. – Киров: Изд-во ВятГГУ, 2006. – 0,2 п.л.

12. Петрова Е.В. Проблемы стратегического управления предприятиями лесопромышленного комплекса и их диагностика / Е.В.Петрова // Деловая культура и эффективная экономика: Сборник докладов V Международной научно-практической конференции (Киров, 27-28 сентября 2006г.) – Киров, 2006. – 0,3 п.л.

13. Петрова Е.В. Аналитические аспекты вымывания капитала в системе формирования антикризисной стратегии финансирования / Е.В.Петрова // Актуальные проблемы современной науки и образования. Выпуск 5. – Киров: МФЮА и РУИ, 2006.– 0,2 п.л.

14. Петрова Е.В. Методология и логика стратегического планирования в процессе формирования стратегии развития предприятия / Е.В.Петрова //Проблемы и перспективы социально-экономического развития Кировской области: материалы внутривузовской научно-практической конференции 2 апреля 2008 года. – Киров: Изд-во ВятГГУ, 2008.– 0,2 п.л.

15. Петрова Е.В. Проблемы стратегической диагностики предприятий лесопромышленного комплекса / Е.В.Петрова // Проблемы и перспективы социально-экономического развития Кировской области: материалы внутривузовской научно-практической конференции 2 апреля 2009 года. – Киров: Изд-во АУ «Редакция газеты «Нива», 2009. – 0,25 п.л.