

Загорюлькин А.Н.

РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Актуальность. Современный этап развития экономики Украины характеризуется спадом производства в большинстве отраслей народного хозяйства. Воздействие внешней среды становится все более агрессивным, что само по себе является дестабилизирующим моментом в жизни предприятия. Так за 2007 год в Автономной Республике Крым из 629 предприятий индустрии туризма только 70% являются прибыльными, остальные 30% находятся в состоянии глубокого кризиса. Применение отдельных элементов стратегического управления в практике отечественных предприятий носит, как правило, бессистемный характер из-за отсутствия целостной системы менеджмента и не приносит должной результативности, как на уровне отдельного предприятия, так и национальной экономики в целом.

В условиях нарастающего системного кризиса предприятия столкнулись с высокой степенью неопределенности действий в обеспечении своего положения на рынке и с такими же проявлениями внешней среды, которые еще более усугубляют их состояние. Противодействие кризисным проявлениям и обеспечение стабильности функционирования хозяйственных субъектов, требует поиска принципиально новых подходов к управлению производственно-хозяйственной деятельностью и, прежде всего на основе инновационного менеджмента.

Особенность сегодняшней ситуации состоит и в том, что формирование и интеграция индустрии рекреационных услуг в мировой рынок не возможна без внедрения инноваций в практическую деятельность субъектов хозяйствования и их целенаправленного освоения, как главного условия позволяющего сформировать жизнеспособный и жизнестойкий механизм долгосрочного развития туристического предприятия.

Создание устойчивой организационно-экономической модели развития предприятий, на основе использования эффективного инновационного менеджмента, является наиболее существенным рычагом, способным поднять отечественную экономику.

Постановка задачи. В современных условиях хозяйствования эффективность деятельности предприятия зависит от влияния окружающей среды, постоянное воздействие которой протекает во времени неравномерно или периодически, с разной силой и неодинаковым проявлением. От предприятия требуется постоянная готовность и адекватная реакция на эти проявления. Неумение приспособиться к внешней среде может привести к банкротству и потере бизнеса. Все это предполагает создание эффективной модели управления организационным развитием предприятия на основе планового, управляемого и систематизированного процесса преобразований в области поведения персонала, изменения психологии и технологии хозяйствования, ориентированных на инновационный тип деятельности.

Результаты исследования. Важнейшей характеристикой финансового состояния предприятия является стабильность его деятельности в плане долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от внешних обязательств.

Задача анализа финансовой устойчивости - оценка величины и структуры активов и пассивов. Соответствующие показатели характеризуют степень независимости предприятия по каждому элементу активов (оборотных, необоротных) и по имуществу предприятия в целом [4]. Они дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво предприятие в финансовом отношении, чтобы бесперебойно работать.

Рассмотрим процесс устойчивого развития на примере действующего предприятия индустрии туризма Крыма. Общество с ограниченной ответственностью «Аквामир» учреждено собранием Участников в целях осуществления хозяйственной деятельности на основе принципов самокупаемости с правом найма рабочей силы. Основной целью создания ООО «Аквамир» является реализация инновационного проекта строительства и эксплуатации парка вводно-спортивных аттракционов. Проектом предполагается организация высокого уровня обслуживания и комфортабельных условий отдыха гостей курорта за счет предоставления комплекса инновационных туристско-развлекательных услуг. С точки зрения эффективности производства туристическая услуга ООО «Аквамир» удовлетворяет специфическим потребностям туристов, основанных на вводно-спортивных развлечениях и дополняемых комплексом услуг необходимых для восстановления жизненных сил. Широкий спектр услуг, гибкие цены, а также фактор новизны для местного рынка позволяет привлечь значительное число туристов и существенно расширить их контингент. Выгодное географическое положение предприятия в туристическом регионе создает соответствующие условия для выбора эффективной инновационной стратегии.

Для оценки финансовой устойчивости исследуемого предприятия используем следующую систему коэффициентов. Сравнивая результаты анализа основных аналитических коэффициентов, которые характеризуют динамику платежеспособности, ликвидности и финансовой стойкости предприятия, можно сделать обобщающий вывод о тенденциях и изменениях на протяжении двух последних лет.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами – показатель измеряющий, в какой степени материальные запасы предприятия имеют источником покрытия собственные оборотные средства.

Рассчитаем коэффициент по следующей формуле:

$$K_{озос} = \frac{KP - BA}{3}, \quad (1)$$

где KP – капитал и резервы;
 BA – внеоборотные активы;
 3 – производственные запасы.

Показатель относится к классу нормируемых коэффициентов. Принято считать, что в тех случаях, когда коэффициент превышает 1, предприятие не зависит от заемных средств при формировании активов. Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами предприятия, в среднем за два года, составляет 1,06, при нормативном 1,0. В нашем случае он свидетельствует об относительной независимости от привлечения дополнительных финансовых средств.

Коэффициент автономности, отражающий долю собственных средств, в пассивах предприятия. Считается, что доля собственных средств, в пассивах должна превышать долю заемных средств, в целях поддержания стабильной финансовой структуры. Высокое значение коэффициента отражает минимальный финансовый риск и хорошие возможности для привлечения дополнительных заемных средств. Рассчитаем коэффициент автономности по следующей формуле:

$$K_{авт} = \frac{KP}{B}, \quad (2)$$

где, KP – капитал и резервы;
 B – сумма баланса.

Показатель относится к классу нормируемых коэффициентов. Теоретически нормальная величина коэффициента равна 0,5. в нашем случае коэффициент равен 0,55, что отражает определенную финансовую стабильность.

Коэффициент обеспечения собственными средствами – показатель, характеризующий наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Коэффициент обеспечения собственными средствами определяется как отношение разности между объемом источников собственных средств и стоимостью основных средств и прочих необоротных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств, в виде запасов (сырья и материалов, затрат в незавершенном строительстве), дебиторской задолженности, краткосрочной финансовой задолженности денежных средств и прочее. Рассчитаем коэффициент обеспеченности собственными средствами по формуле:

$$K_{occ} = \frac{KP - BA}{OA}, \quad (3)$$

где, KP – капитал и резервы;
 BA – внеоборотные активы;
 OA – оборотные активы.

Показатель относится к классу нормируемых коэффициентов. В соответствии с действующим законодательством структура баланса считается неудовлетворительной при значении коэффициента менее 0,1.

В нашем случае коэффициент автономности составляет 0,28, что указывает на то, что собственных оборотных средств у предприятия необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости достаточно.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств – показатель, дающий наиболее общую оценку финансовой устойчивости. Коэффициент показывает, сколько собственных средств приходится на 1 грн. заемных средств, вложенных в активы предприятия. Рассчитаем коэффициент по следующей формуле:

$$K_{с/з} = \frac{KP}{ДП - КП}, \quad (4)$$

где, KP – капитал и резервы;
 $ДП$ – долгосрочные пассивы;
 $КП$ – краткосрочные пассивы.

Рост коэффициента в нашем случае с 0,07 в начале финансового года до 0,67 к концу финансового года свидетельствует о повышении его финансовой устойчивости.

Для оценки финансовой устойчивости следует также использовать дополнительные показатели, которые позволят проверить полученные результаты.

Фондовооруженность труда (ФВ) отражает уровень обеспеченности работников основными средствами. Она показывает, какая стоимость основных средств приходится на каждого работающего и рассчитывается по формуле:

$$ФВ = C_{сг} / ЧП \quad (5)$$

где $C_{сг}$ – среднегодовая стоимость активной части основных средств.
 $ЧП$ – среднесписочная численность персонала в рассматриваемом периоде.

Уровень фондовооруженности из расчета 3,35 тыс. грн. основных фондов на одного работника свидетельствует о высокой эффективности работы предприятия.

Показатель фондоотдачи (Φ_0) характеризует выпуск продукции (услуг) на 1 грн основных средств и рассчитывается по формуле:

$$\Phi_0 = П / ОФ \quad (6)$$

где П – чистая прибыль за расчетный период.

ОФ – основные средства всех групп.

Фондоотдача 1,62 говорит о высокой эффективности работы предприятия.

Однако инновационная стратегия предприятия это не только результат непрерывного процесса оценки и анализа разных факторов, отражающих его финансовую устойчивость, но возможность отстоять свою конкурентную позицию в рыночной ситуации.

Стратегия нововведений предприятия на рынке может носить наступательный характер (агрессивный) или оборонительный характер. Каждое предприятие всегда создает свой набор инновационных стратегий, который характеризуется сбалансированным рынком. Такой набор включает как рискованные (наступательные) стратегии, так и безопасные (оборонительные) стратегии [2]. Наступательная стратегия исследуемого предприятия означает, что оно должно стать ведущим предприятием индустрии туризма города в реализации инноваций в специфическом направлении туризма – разработке и внедрении туристического продукта, ориентированного на водно-развлекательный комплекс услуг.

Если предприятие принимает агрессивную стратегию, в наличии у него должен быть портфель нового конкурентоспособного туристического продукта, характеризующийся более низкими затратами на его производство. В силу конфиденциальности не владея информацией по исследуемому предприятию, мы не можем предположить о его наличии, однако постоянное появление и обновление инноваций в деятельности предприятия свидетельствует о большом «запасе прочности». Практика предприятий развитых стран свидетельствует, что такая стратегия возможна только в рамках одного и нескольких близких продуктов, причем, в том случае, если существует соответствующие условия для ее проведения. Для нашего предприятия было бы целесообразно моделировать свой комплекс услуг с учетом существующих более прогрессивных аналогов за рубежом.

Оборонительная стратегия ориентирована на сохранение позиций среднего предприятия, а в некоторых случаях предприятия, которое не справляется с трудностями продвижения своего продукта в условиях конкуренции. Предприятие, которое использует эту стратегию, в значительной мере экономит на исследованиях и разработках, связанных с завоеванием и удержанием передовых позиций в инновационной деятельности. Использование оборонительной стратегии дает мало возможностей закрепиться на рынке, на котором предприятия с наступательной стратегией могут без преград и дискриминации реализовать свой туристический продукт. На наш взгляд, оборонительная стратегия не имеет места в деятельности исследуемого предприятия в силу его динамического развития в конкретном секторе рынка города. Из истории бизнеса видно, что успешные предприятия начинают стратегическое наступление для обеспечения стойкой конкурентной победы, а потом используют свою часть рынка, чтобы достичь лучших финансовых результатов. Энергичное использование творческой, нетрадиционной стратегии позволит выйти на лидирующие позиции среди аналогичных предприятий индустрии туризма.

В условиях транзитной экономики предприятию необходимо использовать весь арсенал научно-методических разработок в обеспечении своего развития и постоянно отслеживать состояние устойчивости в условиях рынка. Однако практика показывает, что при проектировании своей деятельности предприятие в основном опирается на собственные интеллектуальные силы и предоставленные возможности. В этих условиях главным становится правильно установить и использовать ключевые функции для подготовки программы устойчивого стратегического развития предприятия [1], основные из этих функций предложены в табл. 1.

Практика также показывает, что предприятие никогда не должно осуществлять стратегические изменения спонтанно, а наоборот, должно быть занято постоянным их поиском, а также изучением того, какие изменения лучше внедрять в свою деятельность.

Главный элемент в организации стратегических изменений – это эффективное обучение персонала предприятия, проведение постоянной аттестации и подбора новых специалистов в связи с увеличением потенциальной загрузки и модернизации туристического продукта.

В соответствии с этим, задачами кадровой службы должны стать:

- Создание организационной культуры, которая бы формировала дух целостной команды для достижения единых целей и обеспечивала готовность сотрудников поддерживать действия руководства.
- Создание условий для повышения профессиональной компетентности любого из работников, превращение их в носителей корпоративных информационных ценностей.
- Создание системы планирования карьеры сотрудников, а также разработку системы оплаты работы соответственно реальному вкладу в общий успех предприятия.
- Создание системы постоянного обучения: обучение способности находить стратегическое видение будущего предприятия, а также обучение способов его достижения, обучению системному мышлению, которое интегрирует все аспекты деятельности организации, включая стратегическое управление.

Таблица.1. Ключевые функции для подготовки программы стратегического развития предприятия.

1.	Становление стратегического менеджмента как органической подсистемы профессиональной системы менеджмента предприятия.
2.	Постановка определенных стратегических позиций как постоянных элементов в разных специализированных (функциональных) подразделениях предприятия, в том числе: <ol style="list-style-type: none"> 1. В службе маркетинга; 2. В службе планирования; 3. В службе обслуживания клиентов; 4. В службе развития персонала; 5. В финансовой службе; 6. В информационно-диспетчерской службе; 7. В службе технических, технологических разработок и инноваций; 8. В административно-хозяйственной службе.
3.	Сведение стратегических наработок, подготовленных различными службами, в соответствующую редакцию единой и целостной стратегии.
4.	Интегральный анализ данных стратегического контроллинга, который завершается выводами и коррекциями реализованной стратегии.
5.	Коррекция первой и следующей редакции стратегии соответственно направлениям, которые предоставляются менеджерами предприятия в процессе реализации (развития) стратегии.
6.	Анализ эффективности конкретных мероприятий и методов всей деятельности, а также рефлексии, связанной с разработкой и реализацией стратегии.

В этих условиях целесообразно создание специализированной информационно-аналитической службы, как одной из высших форм профессиональной деятельности в системе современного стратегического менеджмента. «Создание информационно-аналитической службы – это веление времени и единственный способ выжить в конкурентной борьбе» - такой вывод многих корпоративных руководителей в США [3].

Задача реализации инновационной стратегии состоит в создании стратегического потенциала с одной стороны и превращение его стратегические факторы успеха с другой. Преобразование стратегического потенциала в стратегические факторы успеха – задача стратегического менеджмента, так как именно в этом преобразовании и состоит ключевая проблема многих предприятий. Реализация выбранной стратегии предприятия основанной на программе стратегических изменений обязывает деятельность руководства, которое ориентированно на модернизацию и постоянное обновление инновационного туристического продукта, привести ее в соответствие со стратегическими целями предприятия в целом, так как именно инновационная стратегия характеризует его отношение с конкурентами, партнерами, органами государственного регулирования и потребителями. От нее в значительной степени зависит успех общей стратегии предприятия и его устойчивое развитие на перспективу.

Выводы. Таким образом, можно кратко охарактеризовать предложенную модель управления организационным развитием для повышения эффективности экономического развития предприятия:

1. Управление организационным развитием предприятия представляет плановый, управляемый и систематизированный процесс преобразований в области культуры, систем и поведения с целью повышения устойчивости экономического развития предприятия в решении проблем и достижении целей.

2. Устойчивая инновационная стратегия предприятия, это не только результат непрерывного процесса оценки выполнения основных нормативных коэффициентов финансовой устойчивости, сравнения расчетных и фактических показателей финансово-экономической деятельности, но и возможность сформировать свою конкурентную позицию в рыночной ситуации.

3. Управление предприятием должно базироваться на его способности к самоорганизации, под которой понимается способность его поддерживать пространственную, временную и функциональные структуры на основе эффективного управления.

4. В процессе самоорганизации предприятие может самостоятельно адаптироваться к изменениям во внешней среде и формировать соответствующую активную стратегию на базе системы инновационного менеджмента.

Источники и литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1998. – 519 с.
2. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий. Монография. – К.: ЦУЛ, 2005. – 648с.
3. Джеймс Л. Гибсон., Джон Ивацевич., Джеймс Х. Доннели. Организации: поведение, структура, процессы. Пер.с англ. – М.: Инфа-М.2000. – 660 с.
4. Волков О.И., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы). – М.: Инфа-М.2003. – 601 с.