

Диагностика стратегической эффективности на предприятиях авиационной промышленности России

© 2014 Ермолина Лилия Валерьевна

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: ermolina@mail.ru

Использован методический подход для диагностирования стратегической эффективности хозяйствующего субъекта. На примере трех предприятий авиационной промышленности проведена диагностика их стратегической эффективности. Результаты диагностики необходимы для моделирования механизмов управления стратегической эффективностью рассмотренных предприятий.

Ключевые слова: диагностика, матрица, стратегия, эффективность, шкала.

В результате авторских исследований, представленных в¹, был сделан вывод, что в качестве основы управления стратегической эффективностью рекомендуется использовать концепцию управления стоимостью бизнеса, ориентированную на обеспечение устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Для определения эффективности процесса добавления стоимости могут быть применены основные характеристики стратегической эффективности: результативность и производительность. В этом случае производительность можно выразить через способность эффективно создавать добавленную стоимость в процессе основной и инвестиционной деятельности, а результативность – через оценку способности формировать положительные финансовые результаты, т.е. способность результативно использовать инвестированный капитал.

Для оценки сложившегося баланса между производительностью и результативностью, между эффективностью выбора стратегии и эффективностью ее реализации может быть использован специальный инструментарий, основанный на принципах портфельного анализа.

Основная идея портфельного анализа состоит в том, что объект анализа оценивается не по каждому фактору отдельно, а по совокупности этих факторов. В данном случае в качестве таких факторов можно рассматривать параметры, характеризующие основные факторы стоимости предприятия².

Для графической интерпретации состояния объекта исследования можно использовать модели, построенные на основе прямолинейной системы координат. Однако это не единственно возможный способ визуализации данных. Для моделей, в которых важно фиксировать динамику показателей состояния объектов исследований и их сбалансированность, можно использовать полярную систему координат³.

Координаты каждой точки в полярной системе координат задаются углом между полярной осью и радиус-вектором этой точки (полярным углом) и расстоянием от полюса до точки (полярным радиусом).

Параметр, определяющий производительность, поставим в соответствие полярному углу, а параметр, выражающий результативность, – полярному радиусу. Таким образом, шкалирование полярного угла и полярного радиуса будет строиться на метрическом уровне с учетом экономической сущности используемых параметров.

Шкалирование полярного радиуса проводится с помощью параметра, отражающего результативность деятельности предприятия. Результативность охарактеризована как способность предприятия формировать положительные финансовые результаты, т.е. способность результативно использовать инвестированный капитал. Соответственно, шкалирование полярного радиуса может быть проведено путем сопоставления показателя рентабельности инвестированного капитала со стоимостью его привлечения.

Каждому предприятию можно поставить в соответствие точку на координатной плоскости. При этом координаты точки будут указывать на достигнутые значения критериев как производительности, так и результативности. Радиус окружности, откладываемой в этой точке, соответствует стоимости предприятия.

Основной причиной обращения российских промышленных холдингов к практике управления стратегической эффективностью, а через нее к стоимостному управлению послужили ужесточение конкурентной борьбы и необходимость решать проблему экономической эффективности долгосрочного инвестирования в условиях нестабильности рынка. Это резко повысило заинтересованность топ-менеджеров в оперативном получении адекватной информации, позволяю-

щей иметь полную картину о результатах работы линейных менеджеров, а также в накоплении данных за предшествующие периоды и возможности их анализа в динамике для построения прогнозов и разработки стратегических планов⁴. Кроме того, при выходе на международные финансовые рынки российские промышленные предприятия столкнулись с высокими требованиями к обеспечению роста стоимости бизнеса, выполнение которых невозможно без применения тех рычагов управления стратегической эффективностью, которые в дальнейшем могут быть использованы для максимизации стоимости бизнеса⁵.

Управление стратегической эффективностью приобретает все большее принципиальное значение на предприятиях авиационной промышленности РФ. Это обусловлено следующими причинами⁶:

- долгосрочный горизонт планирования на предприятиях, обусловленный длительным производственным и финансовым циклами, что не позволяет ориентироваться на текущие показатели финансового состояния и технико-экономические показатели;
- необходимость согласования стратегических программ развития предприятий со стратегиями более высокого уровня (стратегия развития объединенной авиастроительной компании (ОАК), стратегия развития авиационной промышленности РФ);
- высокая капиталоемкость процессов разработки и производства продукции, что требует привлечения значительных объемов инвестиций и обуславливает необходимость роста капитализации предприятий, соответствующего ожиданиям инвесторов относительно роста масштабов и прибыльности деятельности;
- эффективные направления деятельности исчерпывают себя на многих предприятиях авиа-

ционной промышленности России и предприятия вынуждены искать им замену, при этом процесс разработки новой продукции имеет большую продолжительность и сопряжен с высоким уровнем риска, обусловленным высокой наукоемкостью и сложностью продукции⁷.

Диагностика стратегической эффективности и перспективы развития предприятий с учетом проведенного анализа на основе методики, предложенной автором, исследовались на нескольких предприятиях авиационной промышленности, осуществляющих деятельность в составе ОАК или на основании долгосрочных договоров с ней.

ОАО «Корпорация “Иркут”. Корпорация “Иркут” ведет свою историю с образования Иркутского авиационного завода, который был создан в соответствии с Приказом № 181 Главного Управления промышленности Наркомтяжмаша СССР от 28 марта 1932 г. С 1936 г. Иркутский авиационный завод серийно производил самолеты практически всех советских опытно-конструкторских бюро.

В настоящее время Корпорация “Иркут” является одним из ведущих производителей истребителей семейства Су и обеспечивает 15 % рынка российского оружейного экспорта и треть выручки холдинга “ОАК”.

Реализуя стратегию дифференциации, Корпорация “Иркут” активно развивает собственные программы гражданского самолетостроения. Экономические показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности Корпорации “Иркут”, и условия их получения представлены в табл. 1.

Финансовое состояние ОАО «Корпорация “Иркут”» ухудшилось в период 2012–2013 гг., что вызвано ростом издержек и снижением объемов продаж, а соответственно, снижением чистой прибыли.

Таблица 1. Экономические показатели ОАО «Корпорация “Иркут”» в 2010–2013 гг., тыс. руб.

Показатели	2010	2012	2013
Сумма издержек	39 100 000	43 700 000	46 661 000
Объем продаж	47 013 000	49 502 000	48 455 000
Внеоборотный капитал	7 311 000	7 531 000	7 500 000
Чистый оборотный капитал	14 600 000	19 500 000	20 200 000
Инвестированный капитал (IC)	19 400 000	21 000 000	22 100 000
Стоимость заемного капитала	5,7%	5,7%	6,4%
Стоимость собственного капитала	12,7%	14%	14%
WACC	8,98%	10,32%	10,98%
NOPLAT	1 700 000	800 000	1 000 000

Примечание. WACC (*weighted average cost of capital*) – средневзвешенная стоимость инвестированного капитала; NOPLAT (*net operation profits less adjusted taxes*) – прибыли до уплаты процентов по долговым обязательствам за вычетом скорректированных налогов (*Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation: measuring and managing the value of companies. N.Y., 2010.*).

ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»». Общество «НАЗ «Сокол»» осуществляет свою деятельность в авиастроительной отрасли более 80 лет. Основной вид реализуемой продукции - военная авиационная техника. Ее поставки осуществляются как на внутренний рынок - для ВВС Минобороны России в рамках гособоронзаказа, так и на внешний рынок - через госпосредника ОАО «Рособоронэкспорт».

Предприятие реализует стратегию удержания позиций в занятой рыночной нише, в рамках которой выделяет для себя следующие приоритетные направления развития:

- выполнение текущих контрактов;
- оптимизация собственных затрат;
- реструктуризация промплощадки и техническое перевооружение предприятия;
- заключение долгосрочных контрактов по экономически обоснованным ценам (табл. 2).

предприятие по проектированию и изготовлению шасси, рулевых приводов самолетов, гидророллингов для дорожной, строительной, сельскохозяйственной техники, поглощающих аппаратов для железнодорожных вагонов, вязкостных муфт для автомобильных двигателей, поставляемых на отечественный рынок.

Проведенный анализ деятельности показал, что в последние годы предприятие теряет определенные доли рынка, поэтому основные стратегические направления деятельности направлены на удержание позиций в существующих и освоенных сегментах (табл. 3).

ОАО «Авиаагрегат» сохраняет стабильную тенденцию роста чистой прибыли и объема продаж на протяжении исследуемого периода 2010-2013 гг. Негативным фактором может выступить рост издержек в период 2012-2013 гг. Но в целом на исследуемый период предприятие харак-

Таблица 2. Экономические показатели ОАО «НАЗ «Сокол»» в 2010-2013 гг., тыс. руб.

Показатели	2010	2012	2013
Сумма издержек	4 756 826	4 257 907	4 851 772
Объем продаж	3 916 730	3 554 474	4 976 706
Внеоборотный капитал	4 087 000	4 111 461	4 030 954
Чистый оборотный капитал	-2 080 026	3 347 470	5 957 045
Инвестированный капитал (IC)	2006974	7458931	9987999
Стоимость заемного капитала	13,5%	15%	15,2%
Стоимость собственного капитала	10,4%	10%	16%
WACC	12,7%	14,3%	15,7%
NOPLAT	-847 485	- 709 754	124 934

Таблица 3. Экономические показатели ОАО «Авиаагрегат» в 2010-2013 гг., тыс. руб.

Показатели	2010	2012	2013
Сумма издержек	1 723 435	1 591 636	1 912 231
Объем продаж	1 939 060	1 831 833	2 193 906
Внеоборотный капитал	17 685 7,3	18 356 7,6	19 042 8,6
Чистый оборотный капитал	1 897 000	2 136 980	34 850 000
Инвестированный капитал (IC)	2 884 000	3 485 000	53 890 000
Стоимость заемного капитала	3,8%	4%	4%
Стоимость собственного капитала	18%	23,2%	21%
WACC	15%	18,12%	16,78%
NOPLAT	109 448	114 435	1 159 73

Финансовое состояние ОАО «НАЗ «Сокол»» характеризуется крайней степенью неустойчивости, несмотря на то, что предприятие вышло из зоны убытков в зону прибыли в 2013 г. Однако высокая доля заемных средств в формировании оборотного капитала ОАО «НАЗ «Сокол»» сохраняет низкий уровень платежеспособности данного предприятия.

ОАО «Авиаагрегат». Открытое акционерное общество «Авиаагрегат», основанное более 80 лет назад, представляет собой специализированное

теризуется позитивными показателями финансовой устойчивости и платежеспособности.

Для каждого рассмотренного предприятия была проведена диагностика стратегической эффективности и определено текущее позиционирование исследуемых предприятий на матрице стратегической эффективности, а также изменение этого позиционирования с учетом изменения показателей стратегической эффективности за анализируемый период.

ОАО «Корпорация «Иркут»» (рис. 1) с точки зрения ситуации развития предприятия и наращи-

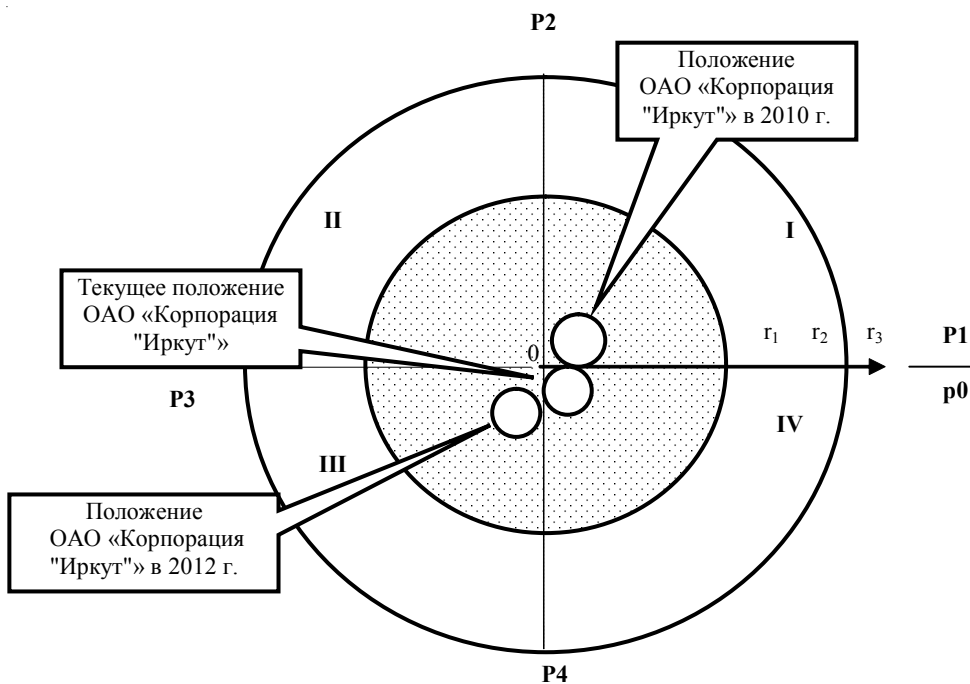


Рис. 1. Диагностика стратегической эффективности ОАО «Корпорация “Иркут”»

вания его потенциала в наилучшей позиции находилось в 2010 г. Период 2010 - 2012 гг. характеризуется ухудшением показателей предприятия и, соответственно, изменением позиционирования на матрице стратегической эффективности.

Зона, в которой предприятие находилось в данный период, - это сектор, соответствующий ситуации сокращения потенциала развития предприятия. В данном секторе перед предприятием стоят задачи оптимизации использования инвестированного ка-

питала. В текущем периоде предприятию удалось восстановить положительную динамику развития.

ОАО «НАЗ “Сокол”» (рис. 2) и ОАО “Авиаагрегат” (рис. 3) по своим стратегическим перспективам нацелены на сектор 2 - зону роста производительности за счет повышения прибыльности операций при одновременном снижении объема использованного капитала.

ОАО «НАЗ “Сокол”», как и вышеописанное предприятие ОАО «Корпорация “Иркут”», в теку-

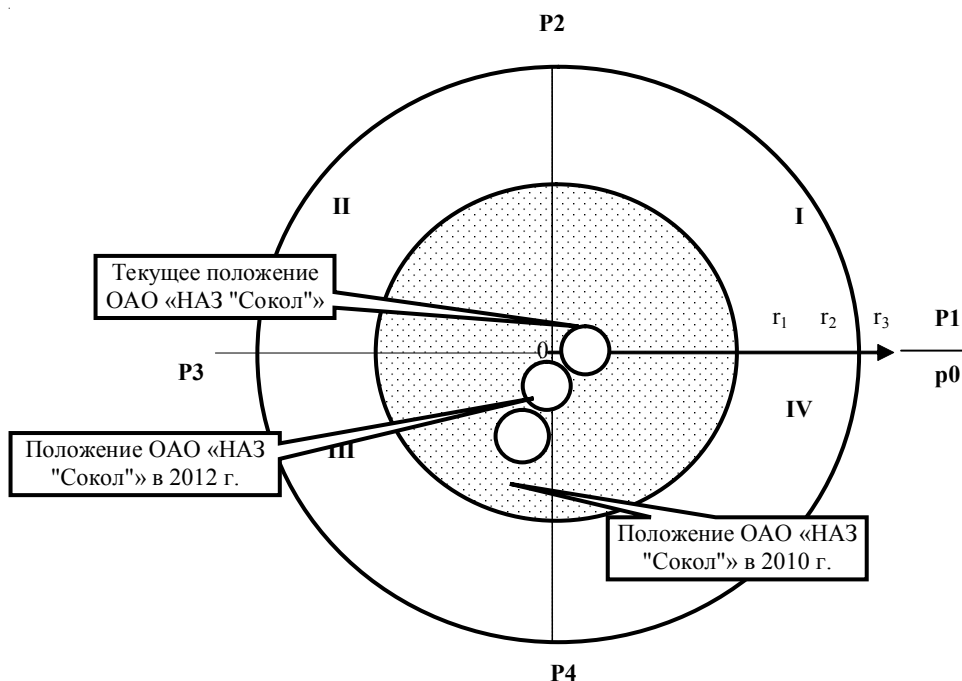


Рис. 2. Диагностика стратегической эффективности ОАО «НАЗ “Сокол”»

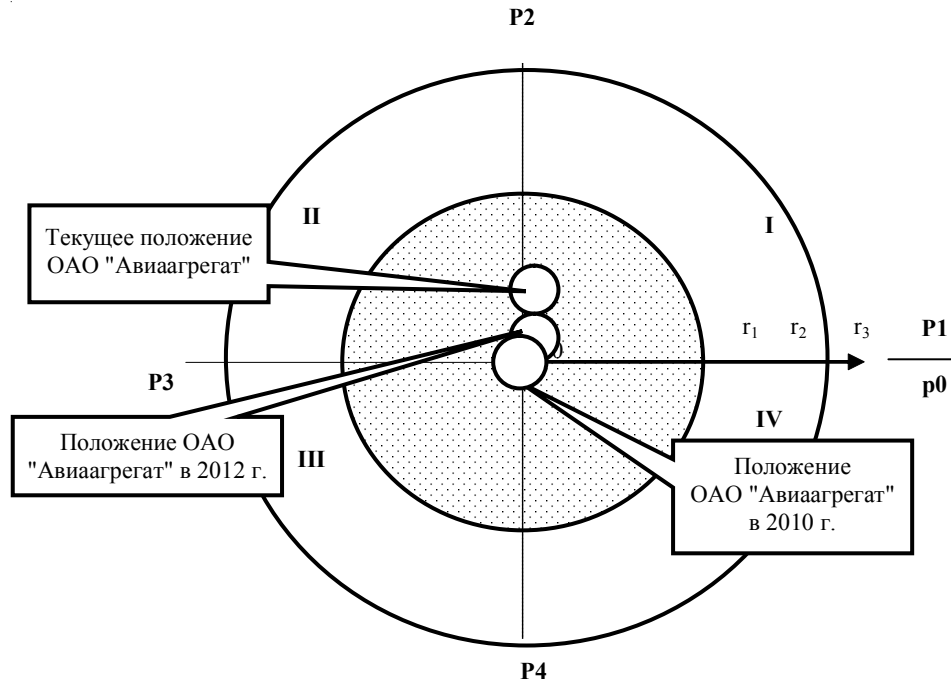


Рис. 3. Диагностика стратегической эффективности ОАО «Авиаагрегат»

шей позиции находится в секторе снижения производительности, однако, в отличие от предыдущего предприятия, можно наблюдать стабильную положительную динамику в стремлении развивать предприятие за счет роста производительности.

Текущее положение ОАО «Авиаагрегат» максимально близко к целевому сектору 2, и также отмечается положительная динамика с точки зрения роста производительности и сохранения оптимального размера инвестиций, нацеленных на поддержание существующего производственного потенциала.

Разрыв между фактическим и целевым позиционированием на матрице дает базу для построения системы стратегических целей и лежит в основе стратегического контроллинга. Дерево факторов создания стоимости необходимо для постановки текущих целей и разработки системы бюджетов текущей деятельности. Именно на основе дерева факторов стоимости строятся сценарии развития с разными источниками роста. Таким образом, диагностика стратегической эффективности лежит в основе формализации процесса управления – экономического обоснования управленческих решений, направленных на выбор вариантов стратегического развития и совершенствование текущей деятельности.

В результате проведенной диагностики были выявлены общие проблемы, имеющиеся у предприятий данной отрасли. Это, прежде всего, неудовлетворительная результативность деятельности предприятий, и основным фактором создания стоимости здесь выступает финансовый леверидж и размер чистой прибыли.

Таким образом, результаты диагностики стратегической эффективности необходимы для моделирования механизмов управления стратегической эффективностью рассматриваемых предприятий. В целях построения конкретных механизмов управления стратегической эффективностью, соответствующих профилю деятельности предприятий, целесообразно в будущем определить основные факторы, влияющие на стоимостные показатели, признанные наиболее отвечающими задачам обеспечения эффективности стратегического управления.

¹ Ермолина Л.В. Формирование методического подхода к диагностике стратегической эффективности // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2014. □ 111.

² Helfert A.E. D.V.A. Financial analysis: tools and techniques. N.Y., 2001.

³ Шведова И.А. Инструментарий стратегического целеполагания при определении географической конфигурации бизнеса производственных предприятий // Вестн. Самарского государственного экономического университета. 2008. □ 2 (40).

⁴ Шкрабляк Н.С. Модели структурной и функциональной модернизации информационных систем управления в электроэнергетике // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. 2009. □ 10.

⁵ Ермолина Л.В. Процессно-ориентированный менеджмент в процессе управления предприятием // Основы экономики, управления и права. 2013. □ 4 (10).

⁶ Горохов А.Ю. Многосекторная стратегия в промышленных компаниях // Вопросы экономики и права. 2011. □ 31.

⁷ Винникова А.Б. Совершенствование модели взаимодействия основных направляющих стратегий промышленного предприятия // Вопросы экономики и права. 2012. □ 45.