

## ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ОАО «РЕЧИЦАДРЕВ»: ФОРМИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

В статье обоснована необходимость разработки и реализации инновационной стратегии развития организации, создания высокотехнологичного, конкурентоспособного, эффективного и современного деревообрабатывающего производства, обеспечивающего комплексное и рациональное использование древесины, позволяющего предлагать потребителям качественную продукцию по доступной цене.

The article substantiates the need for the development and implementation of an innovative strategy for the development of an organization, the creation of high-tech, and competitive, efficient and modern woodworking production, ensuring the integrated and rational use of wood, allowing us to offer consumers high-quality products at an affordable price.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование; инновационная стратегия; деревообрабатывающий комплекс; реализация инвестиционного проекта; эффективность реализации стратегии.

*Key words:* strategic planning; innovation strategy; woodworking complex; implementation of the investment project; the effectiveness of the strategy.

В связи с глубокими структурными изменениями мировой экономики, глобализацией, интеграцией рынков капитала, развитием информационных технологий к организациям предъявляются новые требования. В связи с этим успешные предприятия стремятся занять такое положение в цепочке ценности, которое позволяет им максимально соответствовать мировым стандартам. Стремление к победе в конкурентной борьбе также предъявляет новые требования к предприятиям-лидерам: способность устанавливать амбициозные, но достижимые стратегические цели, видеть будущее предприятия, стимулировать поиск и находить новые решения во всех без исключения областях деятельности.

В странах Западной Европы во второй половине 1990-х гг. были приняты государственные программы стимулирования инновационной деятельности, направленные, на распространение инноваций, предприняты усилия по формированию структурных элементов и механизмов осуществления инновационной политики. В исследуемый период по оценке Европейской Комиссии, наиболее благоприятный климат для развития инновационного предпринимательства создан в странах Северной Европы, что позволило им стать лидерами в инновационном развитии в западноевропейском регионе. Страны Северной Европы, а также Великобритания, Германия, Франция являются самыми активными участниками инновационного сотрудничества по линии ЕС.

В программах развития Республики Беларусь на 2016–2030 годы обоснована цель и необходимость обеспечения качественного роста и конкурентоспособности национальной экономики с концентрацией ресурсов на формировании ее высокотехнологичных секторов, базирующихся на производствах V и VI технологических укладов.

В условиях административно-командной системы управления, характерной для централизованной государственно-регулируемой экономики, вопросы перспективного планирования производственно-хозяйственной деятельности и развития предприятия занимали, далеко не первые позиции среди вопросов, стоящих перед менеджерами предприятия. Определение перспектив развития предприятия относилось к компетенции органов управления государственного уровня. Современные исследования свидетельствуют о том, что в условиях рыночной эко-

номики положение в этом отношении меняется и забота о будущем организации, способах ее выживания и направлениях развития перекладывается на менеджеров организации. Актуальными становятся задачи стратегического планирования и управления [1; 2].

Стратегическая цель государства – это рациональное и комплексное использование лесного фонда с организацией глубокой переработки на собственных предприятиях. Техническая база, которой к двухтысячным годам располагала отечественная деревообрабатывающая отрасль, уже была не в состоянии решать эти задачи. Высокий процент износа оборудования, отсутствие высокопроизводительных станков, узкий ассортимент продукции, устаревшие подходы к организации труда, недостаточность финансовых средств не давали возможности предприятиям быть конкурентоспособными на рынке. Восстановить производственный потенциал деревообрабатывающего комплекса можно было только при поддержке государства. В 2007 г. было принято решение о проведении модернизации основной базы деревообрабатывающих предприятий страны и создании новых современных производств, ориентированных на выпуск инновационной и импортозамещающей продукции. В эти годы в ОАО «Речицадрев» сложилась критическая ситуация, связанная с трудно прогнозируемой динамикой рынка, тающими внутренними ресурсами и ростом агрессивности внешней среды, особенно в финансовой сфере.

В таких условиях большое внимание уделяется внедрению в практику деятельности идей и технологий разработки инновационной стратегии развития организации. Для обеспечения успешного развития организации нужна инновационная стратегия. По мнению автора, акцент должен быть смещен на разработку стратегии, на основе формирования уникальных позиций и рыночных перспектив организации.

По нашему мнению, в деятельности организации инновационная стратегия развития может проявляться следующим образом.

1. Альтернатива развития организации, не как описание пессимистического, оптимистического или инерционного вариантов развития, а как аналитическая база для дальнейшей разработки стратегии.

2. Отказ от неперспективных проектов. Серьезные трудности возникли не только с определением и выбором реальных альтернатив развития, но и с вытекающим из этого выбора последовательным отказом от задач, проектов, не соответствующих данной альтернативе.

3. Согласование интересов как политический процесс, так как от стратегических решений предприятия зависит уровень занятости и доходов бюджета целого региона.

4. Эффективность результатов деятельности. Для этого проводили детальные расчеты экономических результатов реализации каждой из стратегических альтернатив с использованием компьютерной модели. Возможность сравнить стратегические альтернативы по ряду экономических параметров (прибыль, рентабельность и др.) является важнейшей предпосылкой для обоснованного выбора возможностей развития.

5. Ответ на стратегический вызов извне. В результате стратегического анализа выяснилось, что если наше предприятие не выведет на рынок изделие нового поколения, то конкуренты вытеснят нас с рынка.

6. Ответ на наиболее острые и злободневные вопросы. У нас имелось много вопросов, не имеющих однозначного решения. Главное в этом случае – не проигнорировать неприятный вопрос, а прийти к наиболее приемлемому на данном этапе ответу, создать определенную атмосферу для наиболее эффективного его решения.

7. Формирование желаемого будущего. Заниматься долгосрочным прогнозированием в нашей республике в настоящее время сложнее, чем на сложившихся рынках. Однако это обстоятельство не отменяет необходимости подготавливать прогнозы, но заставляет делать особый акцент на собственную целенаправленную активность на рынке с завоеванием доли рынка.

8. Определенный проект. Насколько жизнеспособной окажется реализуемая стратегия, во многом зависит от того, в какой степени она становится руководством к действию для предприятия и трансформируется в оперативные управленческие задачи. Переход от традиционной системы управления с преобладанием рутинных задач к проектной системе управления с планомерным появлением новых задач, требующих согласованных между службами решений.

9. Непрерывный процесс. Поскольку окружающая среда непрерывно изменяется, нам непрерывно приходится следить за ее адекватностью и результатами.

10. Миссия предприятия. Должна выражаться в следующих понятиях: предназначение, стратегические установки, стратегическое видение, кредо, философия, политика, миссия подразделений, рабочие принципы и правила, ценности ориентации, бизнес-идея, декларация и заявления, общие установки и краткое руководство для персонала, кодекс корпоративной культуры и др.

Главной целью развития ОАО «Речицадрев» является создание высокотехнологичного и конкурентоспособного производства, позволяющего предприятию предлагать потребителям качественную продукцию по доступной цене, а также создание эффективного и современного деревообрабатывающего производства, обеспечивающего комплексное и рациональное использование древесины. Для реализации цели необходимо решить следующие задачи: техническое перевооружение имеющихся основных средств, организацию новых и модернизацию действующих производств для внедрения ресурсосберегающих технологий, ввода в действие высокотехнологичного импортного оборудования для выпуска новой продукции, не имеющей аналогов на постсоветском пространстве, использование имеющегося ресурсного и кадрового потенциала для освоения выпуска конкурентоспособной экспортно-ориентированной продукции.

Стратегия развития предприятия определяется сложившимся финансово-экономическим положением и на основе проведенного маркетингового анализа, выполнения ряда организационно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности производства.

ОАО «Речицадрев» реализует сводный инвестиционный проект «Модернизация производства ДСП на ОАО «Речицадрев» по следующим направлениям:

- модернизация производства ДСП;
- модернизация фанерного производства;
- организация производства ламинированной плиты;
- модернизация и перенос мебельной фабрики.

Реализация инвестиционного проекта находится на завершающей стадии. Проведем оценку основных результатов деятельности ОАО «Речицадрев» за 2015–2018 гг. Среди основных показателей следует выделить рентабельность продаж и рентабельность продукции.

Важнейшей характеристикой текущего финансового положения организации является ее способность своевременно рассчитываться по своим обязательствам. Эта способность зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных ресурсов величине краткосрочных обязательств.

Анализ платежеспособности (ликвидности) проводился по данным раздела 2 актива баланса, где отражены те краткосрочные активы, которые могут быть превращены в платежные средства и выступать в качестве источника погашения краткосрочных обязательств. При этом необходимо учитывать, что платежные ресурсы разделяются по степени ликвидности (в порядке уменьшения ликвидности): денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, ценные бумаги, дебиторская задолженность, запасы и затраты.

Анализ ликвидности организации проводился с использованием абсолютных и относительных показателей. Коэффициент обеспеченности СОС характеризует наличие у организации собственных краткосрочных активов, необходимых для ее финансовой устойчивости. Данный коэффициент рассчитывается как отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств за вычетом стоимости долгосрочных активов к стоимости краткосрочных активов.

Коэффициент текущей ликвидности равен отношению стоимости краткосрочных активов к краткосрочным обязательствам субъекта хозяйствования. Этот коэффициент показывает степень покрытия краткосрочных обязательств величиной текущих активов. Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению суммы краткосрочных финансовых вложений и денежных средств и их эквивалентов к краткосрочным обязательствам. Этот коэффициент показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время. Нормальное ограничение данного показателя 20–25%.

Коэффициент критической (промежуточной) ликвидности равен отношению суммы денежных средств, дебиторской задолженности и краткосрочных финансовых обязательств к величине краткосрочных обязательств. Этот коэффициент показывает прогнозируемые платежные возможности организации при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Ориентировочное нижнее значение данного показателя 50–70%.

Расчетные значения вышеописанных коэффициентов (по данным бухгалтерской отчетности предприятия) приведены в таблице.

#### Сравнительный анализ показателей ликвидности

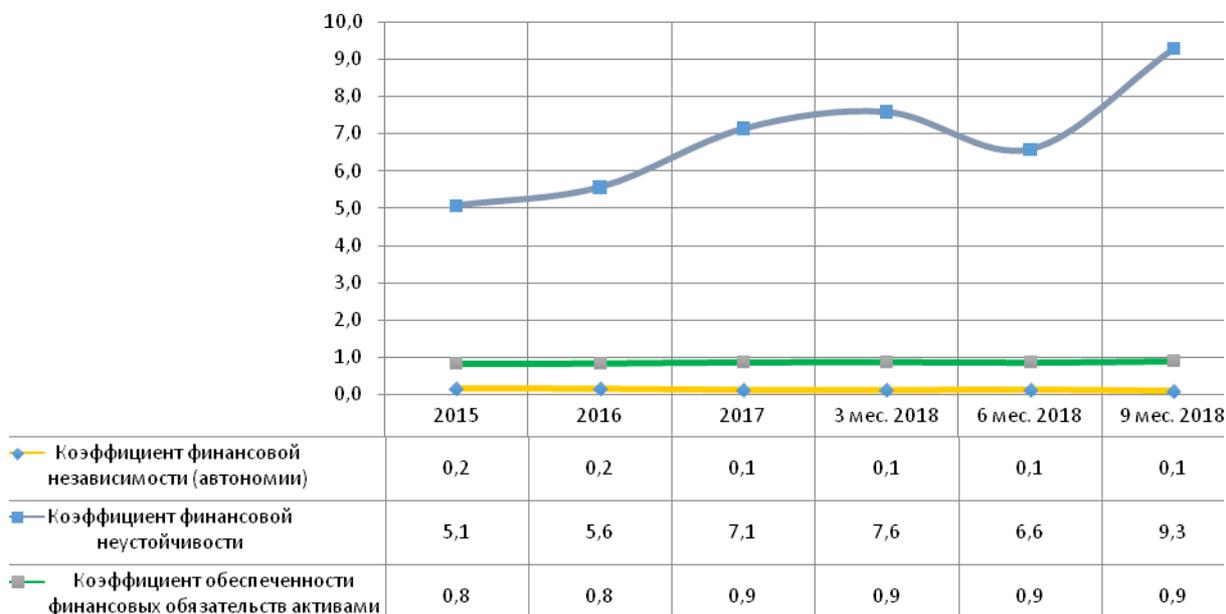
Оценка ликвидности	Норматив	2015	2016	2017	3 мес. 2018	6 мес. 2018	9 мес. 2018
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 1,7	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Коэффициент быстрой ликвидности	≥ 0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥ 0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Коэффициент ОСОС	≥ 0,3	-2,4	-4,0	-4,6	-3,8	-3,8	-3,8

Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «Речицадрев».

В связи с тем, что источники финансирования различаются уровнем себестоимости, степенью доступности, уровнем надежности, степенью риска и др., целесообразно оценивать их состав и анализировать динамику соотношения между ними. Наличие собственных средств, их соотношение с заемными средствами, определяют финансовую устойчивость организации.

Расчетные значения коэффициентов финансовой устойчивости (по данным бухгалтерской и статистической отчетности организации) приведены на рисунке.

**Коэффициенты финансовой устойчивости**



Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «Речицадрев».

Коэффициент финансовой независимости (автономии) характеризует долю собственного капитала организации в общей сумме средств, авансированных в ее деятельность (норматив – более 0,5).

Коэффициент финансовой неустойчивости (структуры капитала) определяется как отношение финансовых обязательств к собственному капиталу организации, является обратным коэффициенту покрытия задолженности (норматив – не более 0,25). Если значение этого коэффициента превышает единицу, то это свидетельствует о потере финансовой устойчивости и достижении критической точки. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (норматив – не более 0,85).

Анализ результатов инновационной деятельности ОАО «Речицадрев» и показателей эффективности инвестиций позволяет сделать вывод, что при прогнозируемых объемах производства, капитальных вложениях, ценах на готовую продукцию и производственных издержках проект «Модернизация производства ДСП на ОАО «Речицадрев» является достаточно надежным, рентабельным и окупаемым. Успешная реализация настоящего проекта создает благоприятные перспективы для дальнейшего развития.

### Список использованной литературы

1. **Байнев, В. Ф.** Кризисы в развитии фирмы: анализ проблемы с точки зрения теории роста / В. Ф. Байнев // Финансы, учет, аудит. – 2013. – № 11. – С. 37.
2. **Харевич, Г. Л.** К вопросу о разработке Программ развития предприятий промышленности и повышению их конкурентоспособности. Эффективное управление экономикой промышленного комплекса : сборник статей / Г. Л. Харевич. – Минск : Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2016. – С. 162–170.