

На правах рукописи

**Малухин Дмитрий Александрович**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

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 2004 г.

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Научный руководитель – доктор экономических наук,  
профессор Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты: – доктор экономических наук,  
профессор Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук,  
Стародумов Андрей Анатольевич

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Вятский государственный университет»

Защита состоится «16» марта 2004 года в 15.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Автореферат разослан «\_\_\_» февраля 2004 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

А.С.Баскин

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В связи с коренным изменением условий хозяйствования промышленные предприятия столкнулись с необходимостью разработки, использования и внедрения адекватных систем управления, поскольку за счет традиционных способов повышения эффективности производства конкурентные преимущества приобрести очень сложно. В этих условиях все более значимым фактором стала способность предприятий мобилизовать и использовать свои нематериальные активы. Обострение рыночной конкуренции требует смещения акцентов на стратегическое управление, основными факторами которого являются: обеспечение эффективности бизнес-процессов прироста капитала компании, воплощенного в знаниях и квалификации сотрудников; повышение корпоративной культуры; поощрение инноваций и организационных улучшений.

Радикальные изменения в среде бизнеса требуют новых взглядов на организацию и новых подходов к управлению. Требуется новое целеполагание и переосмысление приоритетов организации. При этом одним из главных ориентиров должен быть рост стоимости бизнеса, как основного критерия эффективности менеджмента.

Для обеспечения достижения поставленной цели и решения указанных проблем требуется создание систем информации, содержащих данные как о материальных, так и о нематериальных активах, механизмы по формированию их структуры, по их оценке и контролю за ними. Современной организации необходимы такие методы управления, которые позволяют увязать стратегические цели компании с оперативными задачами, существующими бизнес-процессами и конкретными людьми внутри организации.

Российские менеджеры и исследователи значительно отстают от зарубежных коллег в вопросах организации управления и оценки управленческой деятельности. Мало информации в печати о новых концепциях и остается много вопросов, как их реализовывать на конкретном предприятии. Опыт исследований и практической работы автора с предприятиями легкой промышленности свидетельствует о том, что на них данной проблеме уделяется недостаточное внимание. На большинстве предприятий отсутствует систематическая аналитическая работа в данной области, управленческие решения зачастую принимаются на интуитивной основе, без комплексного учета их влияния на финансо-

вое состояние и прибыль предприятия. Рост стоимости бизнеса практически не принимается во внимание.

Из занятых в отрасли 3000 средних и крупных предприятий лишь единицы практически перешли к организационным схемам, эффективным в рыночных условиях хозяйствования, тогда как, по экспертной оценке, до 90% российских предприятий имеют потенциальные возможности повышения эффективности работы на 20 – 25% за счет изменения системы управления предприятием, создания эффективной финансово-экономической системы и переподготовки управленческих кадров.

Вышеизложенным обуславливается актуальность и своевременность избранной темы диссертационного исследования.

Проведенные исследования соответствуют п.15.2 (формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий), п.15.4 (инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах) и п.15.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) паспорта специальностей ВАК РФ.

**Степень разработанности проблемы.** В мировой теории и практике сформулировано несколько концепций управления, которые нашли применение на предприятиях в США, Великобритании, Германии и других стран. В первую очередь здесь в историческом аспекте необходимо отметить работы Р. Акоффа, Ю. Вебера, Э. Дорина, П. Друкера, Л. Друри, Т. Коупленда, М. Мескона, У. Оучи, Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, М. Хаммера, Р. Каплана, Д. Нортон и др.

Вопросам эволюции систем управления и их организационного проектирования в российских условиях посвящены труды Н.А. Алексева, А.К. Алпатова, Э.М. Короткова, Р.А. Белоусова, А.К. Владимирова, А.Р. Евсеева, В.К. Ивлева, М.А. Каменновой, Г.А. Латфуллина. В легкой промышленности – И.Б. Гуркова, В.С. Тубалова, В.Н. Закупень, Б.К. Злобина.

Следует здесь упомянуть и работы Ю.В. Богатина, В.А. Швандара, Н.А. Верстиной, Ю.Б. Еленевой, Г.Б. Клейнер, С.А. Смоляка в сфере оценки эффективности бизнеса и инвестиций. Вместе с тем, остаются нерешенными многие вопросы конкретной методологии применения на российских предприятиях таких прогрессивных систем управления и управленческого учета, как сбалансированная система показателей. Поэтому возникла как научная, так и практическая необходимость дальнейшего проведения исследования теории и накоплен-

ного отечественного и зарубежного опыта в области управления развитием предприятия, а также создания моделей и методик, адаптированных к экономическим реалиям, сложившимся в РФ в настоящее время.

**Цель диссертационного исследования** состоит в теоретическом обосновании и практической разработке подхода к управлению развитием предприятия, основанного на формировании экономической стратегии управления, и создании инструментария для реализации данного подхода, адаптированного к условиям российской экономики.

Поставленная в работе цель обусловила необходимость решения **следующих задач**:

- изучить и обобщить отечественный и зарубежный опыт управления процессами развития предприятия;
- провести анализ методик комплексной оценки управленческой деятельности предприятия и выбрать наилучшую методику для проведения оценки;
- проанализировать изменения условий хозяйствования, произошедшие в российской экономике за годы реформ и выявить их влияние на деятельность предприятий легкой промышленности;
- разработать, апробировать и оценить на практике эффективность модели управления развитием предприятия;
- разработать рекомендации по комплексной оценке управленческой деятельности для предприятий легкой промышленности.

**Объектом исследования** являются крупные и средние предприятия легкой промышленности Н.Новгорода, Нижегородской области и некоторых других регионов России, в числе которых ОАО «Маяк», ОАО «Лысковская трикотажная фабрика», ОАО «Кольчугинская швейная фабрика» и др.

**Предметом исследования** являются процессы управления развитием предприятий легкой промышленности.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составили: законы РФ, постановления Правительства РФ, нормативная база отраслевых министерств и ведомств, научные публикации, монографии российских и зарубежных ученых.

**Основные методы исследования.** В качестве основного метода исследования используется системный анализ. В прикладном аспекте были использованы: контекстный анализ специальной литературы; наблюдение функциониро-

вания предприятия и опрос его персонала; математическое моделирование; методы математической статистики.

**Информационная база исследования.** Научные положения и выводы основаны на изучении отечественной и зарубежной литературы, тематических материалов периодических изданий, информации сети Интернет и материалов, полученных в процессе исследований на предприятиях РФ.

**Научная новизна** диссертации состоит в следующем:

- предложены направления адаптации к российским условиям современной концепций управления предприятием;
- разработана методология управления развитием предприятий легкой промышленности, ориентированная на максимизацию стоимости бизнеса;
- разработана имитационная модель, позволяющая оптимизировать деятельность предприятия на основе сбалансированной системы монетарных и немонетарных показателей в условиях переходной экономики;
- предложены этапы внедрения разработанной системы управления на предприятии и даны рекомендации по их практической реализации

**Практическая значимость работы.** Разработанная методология позволяет перейти от интуитивного к научно-обоснованному принятию управленческих решений на основе планирования и учета сбалансированных между собой показателей, отражающих ключевые аспекты хозяйственной деятельности предприятия.

Использование предложенных моделей позволяет предприятиям легкой промышленности улучшить финансовые результаты, увеличить долю на рынке, более эффективно организовать финансово-хозяйственную деятельность, повысить уровень мотивации и качество персонала, и в конечном итоге максимизировать стоимость бизнеса. Кроме того, эти модели могут использоваться в других отраслях промышленности с учетом специфических особенностей их функционирования. Полученные в процессе диссертационных исследований результаты используются на ОАО «Маяк», на ОАО «Лысковская трикотажная фабрика» и на некоторых других предприятиях, о чем свидетельствуют приложенные документы.

**Апробация работы.** Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде международных и всероссийских научно-практических

конференций в городах: Киев (2001г.), Н. Новгород, (2001, 2003 гг.), (Пенза, 2001, 2002 гг.).

**Публикации.** Основные результаты научных исследований опубликованы в 9 работах общим объемом 2,55 п.л., в т.ч. авторских 2,1 п.л.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка исследованной и использованной литературы и 8 приложений. Она изложена на 151 странице машинописного текста (без приложений) и имеет в своем составе 20 таблиц, 27 рисунков и 14 математических уравнений.

**Краткое содержание работы.**

Во **введении** обосновывается актуальность темы диссертации, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, формулируется ее научная новизна и практическая значимость, приводятся показатели апробации.

**В первой главе** «Теоретические основы организации систем управления и анализ современных тенденций в швейной промышленности» приведен обзор концепций менеджмента, рассматриваются основные этапы развития систем управления в условиях переходной российской экономики, а также анализируются современные тенденции в швейной промышленности. Отмечается, что научную основу методологии и практики управления в России должна составить современная теория менеджмента. Российские предприятия, следуя по пути рыночных реформ и приспособляясь к изменениям, в кратчайшие сроки проходят путь становления организации от жестких иерархических структур, основанных на принципах разделения труда, до управления на основе «плавающих коалиций», методик «хаотичного движения». Однако этот процесс зачастую носит эмпирический характер и не имеет должного научного обоснования.

**Во второй главе** «Исследование методологических подходов к управлению развитием предприятия и оценке эффективности управленческой деятельности» констатируется, что наиболее перспективным представляется внедрение на российских предприятиях сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), ориентированной на повышение стоимости бизнеса. Эта система переводит миссию и общую стратегию предприятия в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста. Даются рекомендации по адаптации данной методологии к российским условиям.

**В третьей главе** «Разработка рекомендаций по применению сбалансированной системы показателей в швейной промышленности» изложены результаты разработки и применения адаптированной системы Balanced Scorecard на примере швейной компании «Маяк», а также возможности ее дальнейшего использования в отраслевом управлении.

**В заключении** работы сформулированы основные выводы проведенного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Разработана система управления развитием предприятий легкой промышленности, ориентированная на максимизацию стоимости бизнеса.**

Внедрение современных методов управления на российских предприятиях происходит с большим трудом и зачастую не находит понимания даже у высшего управленческого персонала. Ученые и практики склонны указывать в качестве основных причин упадка производства в легкой промышленности в период становления рыночных отношений такие факторы как неконкурентоспособность выпускаемой продукции, критическое финансовое состояние предприятий, разрыв сложившихся хозяйственных связей, не учитывая при этом роль качества менеджмента. Однако в не меньшей степени причинами сложившейся ситуации является неготовность руководителей к работе в рыночных условиях, привычка к старым методам хозяйствования и надежда на интуитивное решение проблем.

Необходимость реорганизации управленческой деятельности для адаптации к современным условиям требует разработки механизма реализации стратегии, который поможет менеджменту контролировать развитие компании в агрессивной внешней среде и эффективно управлять внутренними бизнес-процессами.

При данном подходе встает вопрос о выборе критериев оценки эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и качества управления этим развитием в частности. Одним из основных критериев является обоснованная рыночная (доходная) стоимость предприятия (бизнеса) и ее динамика в сопоставлении с ликвидационной стоимостью. Определение цели предполагает выбор адекватного стандарта стоимости бизнеса. В данном случае главной задачей оценки стоимости бизнеса является определение не только стоимости компании как бизнеса, но и уровня менеджмента на предприятии, его эффективности.



Критерием эффективности служит достижение поставленных целей. Цель системы – выживаемость и развитие. Результатом работы системы является прибыль. Управляющие связи системы осуществляет менеджмент.

Нередко происходит ошибочная подмена целей системы целью собственника. Цель предприятия как системы – обеспечение стратегического выживания. Цель собственника – максимизация текущей ценности и, во вторую очередь – ожидаемой долгосрочной прибыли. Выживание и развитие предприятия возможно лишь при наличии заинтересованности в этом и собственника, и системы.

Ценность ожидаемой долгосрочной прибыли определяется процедурой дисконтирования, что в первом приближении соответствует стоимости бизнеса. Таким образом, система, под которой понимается предприятие, потенциально стремится к максимизации своей стоимости. С этих позиций наиболее важными являются обоснованная рыночная стоимость, ликвидационная стоимость и инвестиционная стоимость.

Ликвидационная стоимость предприятия ( $LV$ ) – это чистая стоимость его активов (чистая балансовая стоимость), за вычетом расходов на ликвидацию предприятия, определяемая по формуле:

$$LV = NBV - SLE, \text{ где} \quad (1)$$

$NBV$  - суммарная стоимость продажи активов предприятия за вычетом кредиторской задолженности и кредитов предприятия;

$SLE$  – расходы на ликвидацию предприятия.

Обоснованная рыночная стоимость ( $FMV$ ) – это цена, по которой совершается акт купли-продажи, когда обе стороны заинтересованы в сделке, определяемая по формулам:

$$FMV = LV, \text{ при } SE_1 < 0 \quad (2)$$

$$FMV = LV + SE_1, \text{ при } SE_1 > 0, \text{ где:} \quad (3)$$

$FMV$  – обоснованная рыночная стоимость предприятия.

$SE_1$  - системный эффект.

Таким образом, обоснованная рыночная стоимость – это стоимость предприятия как системы элементов, то есть чистая стоимость элементов плюс системный эффект предприятия.

Здесь под «системным эффектом предприятия» понимается «деловая репутация организации». Системный эффект отражает качество работы системы в

целом, то есть эффективность использования элементов системы и эффективность управляющих связей.

Для определения обоснованной рыночной стоимости стандартом BSV-VII рекомендуется применение доходного подхода - общего способа определения стоимости предприятия и/или его собственного капитала, в рамках которого используется один или более методов, основанных на пересчете ожидаемых доходов.

Системный эффект предприятия в общем виде может быть рассчитан как разница между доходной стоимостью бизнеса и стоимостью его элементов (ликвидационной стоимостью) по формуле:

$$SE_1 = PV - LV, \text{ где:} \quad (4)$$

$SE_1$  – системный эффект предприятия;

$PV$  – доходная стоимость предприятия или текущая ценность ожидаемой долгосрочной прибыли;

$LV$  – чистая стоимость элементов предприятия (ликвидационная стоимость предприятия).

Системный эффект, отражающий уровень менеджмента, играет системообразующую роль и объединяет все иные активы в действующий бизнес.

Оценка бизнеса с позиций системного подхода должна проводиться с учетом возможных состояний предприятия как системы. Система может: существовать в текущем состоянии, существовать с некоторыми изменениями, перестать существовать. Если рассматривать управление предприятием как внесение изменений в существующее состояние системы, то, оценивая изменения системного эффекта предприятия, мы тем самым оцениваем и качество управления, т.е. качество изменений, вносимых в систему.

В этой связи для оценки менеджмента на предприятии предлагается оценивать не статичные величины стоимостей (ликвидационной, обоснованной рыночной, инвестиционной) и, в конечном итоге, - системного эффекта как главного показателя эффективности управления на определенную дату (как того требуют стандарты оценки), а динамику изменения ( $\Delta$ ) этих показателей во времени. В этом случае формула (4) принимает вид:

$$\Delta SE_1 = \Delta PV - \Delta LV, \text{ где:} \quad (5)$$

$\Delta SE_1$ ,  $\Delta PV$ , и  $\Delta LV$  – изменения соответственно системного эффекта, доходной и ликвидационной стоимостей предприятия за определенный промежуток времени.

Можно утверждать, что управление предприятием может быть оценено как эффективное при выполнении следующих условий:

$$(\Delta SE_1)_{0...t} > 0 \quad (6)$$

$$(\Delta PV)_{0...t} > 0 \quad (7)$$

$$\frac{(\Delta SE_1)_{0...t}}{(SE_1)_0} > \frac{(\Delta LV)_{0...t}}{LV_0}, \text{ где} \quad (8)$$

$(\Delta SE_1)_{0...t}$ ,  $(\Delta PV)_{0...t}$  и  $(\Delta LV)_{0...t}$  – изменения системного эффекта, доходной и ликвидационной стоимости за период времени  $0...t$  соответственно;

$(SE_1)_0$ ,  $PV_0$  и  $LV_0$  – значения показателей изменения системного эффекта, доходной и ликвидационной стоимости в базовом периоде (момент времени 0).

Таким образом, критерием оценки эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и качества управления развитием в частности является обоснованная рыночная (доходная) стоимость предприятия (бизнеса) и ее динамика в сопоставлении с ликвидационной стоимостью. Для определения обоснованной рыночной стоимости рекомендуется применение доходного подхода, в рамках которого используется метод дисконтирования будущих доходов. Разность между доходной и ликвидационной стоимостью отражает системный эффект предприятия, динамика изменения которого характеризует уровень менеджмента. Предприятие управляется эффективно, если изменение доходной стоимости и системного эффекта имеет положительную динамику и при этом «деловая репутация» опережает по темпам роста ликвидационную стоимость.

Применение данной методологии позволило рассчитать системный эффект и его динамику для анализируемого предприятия (Швейное объединение «Маяк») и, следовательно, оценить эффективность управления на основе сбалансированной системы показателей: если в 1999 г. в чистая приведенная стоимость Компании оценивалась в 174,2 млн. руб. то в 2000 г. ее стоимость выросла до 185,4 млн. руб. (на 6%), а к 2003 г. увеличилась до 235,4 млн. руб., т.е. на 35% к уровню базового периода. Таким образом, среднегодовой тем роста стоимости Компании за 1999 – 2003 г.г. составил 7%.

Полученный рост стоимости предприятия есть, прежде всего, результат эффективного менеджмента, общий рост уровня которого также заложен в систему сбалансированных показателей. Результаты расчета системного эффекта по

формулам, приведенным выше, представлены в таблице 1 и иллюстрируются рис. 1.

Из приведенного видно, что в анализируемом периоде наблюдался устойчивое увеличение системного эффекта компании, индекс роста которого в 2003 г. по сравнению с базовым периодом составил 139. Таким образом, его ежегодный рост составляет в среднем 8%. С экономической точки зрения факт роста системного эффекта свидетельствует о повышении эффективности управления имуществом (производственными мощностями) предприятия, выражающейся в увеличении фондоотдачи и рентабельности.

Таблица 1

## Динамики приведенной стоимости и системного эффекта предприятия

	1999	2000	2001	2002	2003
Чистая приведенная стоимость	174,20	185,40	211,13	228,14	235,40
Приведенная ликвидационная стоимость	31,36	32,45	35,55	35,49	36,90
Системный эффект	142,84	152,96	175,58	192,65	198,50
Индекс изменения системного эффекта		107,1	114,8	109,7	103,0

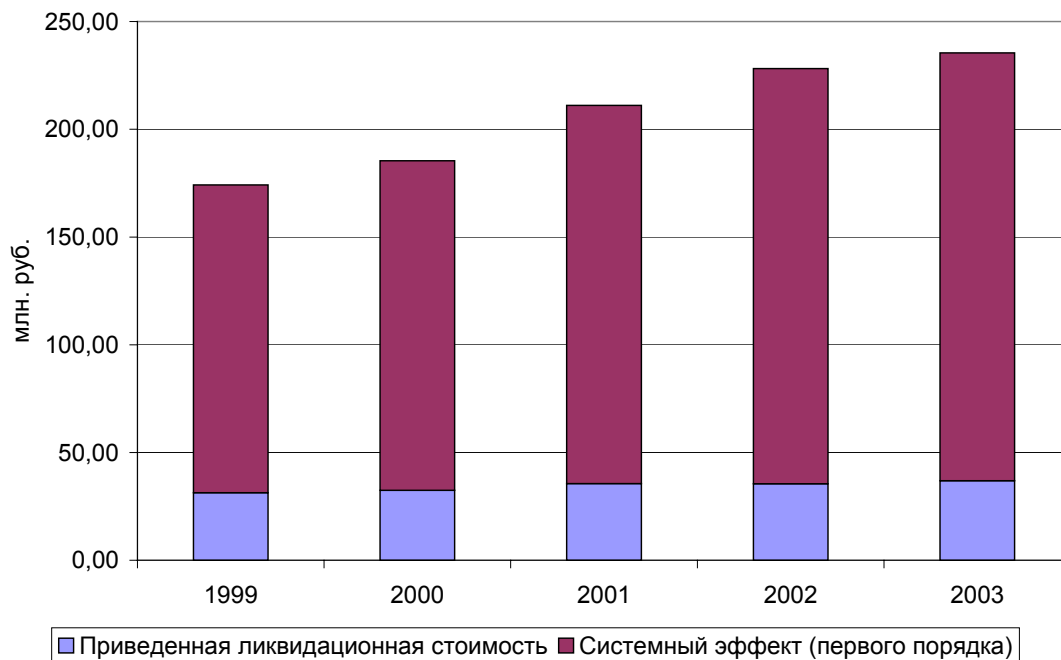


Рис. 1 Структура стоимости бизнес предприятия с позиций оценки системного эффекта

## **2. Обоснованы условия адаптации концепции управления предприятиями, позволяющей реализовать модели их стратегического развития.**

Повышение стоимости предприятия является одной из главных задач управления. Установки относительно путей, ведущих к повышению стоимости, рассматриваются лишь как средство достижения главной цели. В отличие от традиционного планирования, данный подход характеризуется более сильной количественной направленностью, так как содержание плана должно выражаться в форме соответствующих оценок и конкретных обоснований.

Наиболее перспективным здесь представляется внедрение на российских предприятиях сбалансированной системы показателей, ориентированной на повышение стоимости бизнеса. Она переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также в систему показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Проекция финансов является одной из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др. В диссертации констатируется, что во главе системы финансовых показателей должен находиться критерий роста стоимости бизнеса.

В рамках проекции маркетинга руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов.

Проекция внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Эффективность бизнес-процессов определяет ценность предложения компании, от которого зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый результат. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, осуществляющих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей..

Четвертая проекция системы - обучение и рост, определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и

организационных процедур. Для того чтобы обеспечить себе долгосрочное присутствие на рынке, бизнес должен инвестировать средства в повышение квалификации своих сотрудников, информационные технологии, системы и процедуры.

Применение концепции сбалансированной системы показателей в России требует внесения в стандартную систему Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплана дополнений, а именно:

- постановку во главу «дерева целей» увеличения стоимости компании;
- введение в стандартный набор проекций – финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста, - дополнительных проекций, обусловленных российской спецификой и особенностями конкретных ситуаций. В частности, обязательной является проекция «государственных интересов», которые в российских условиях зачастую далеко выходят за рамки сбора обязательных платежей в бюджет, а также проекции учета интересов других заинтересованных сторон, проявляющиеся в ряде специфических ситуаций. Так, например, при управлении реорганизацией предприятия в рамках процедуры о банкротстве обязательным является выделение в отдельную проекцию интересов кредиторов, а при использовании сложных схем реализации продукции, в которых в качестве посредников задействованы аффилированные по отношению к производителю структуры, - выделение в отдельную проекцию интересов последних.

Следует отметить, что все критерии оценки четырех проекций системы показателей связаны между собой. В основе цепочки взаимодействия лежит причинно-следственная связь.

С учетом вышеизложенного, предлагаемая в диссертации принципиальная структура сбалансированной системы показателей имеет вид, представленный на рис. 2.

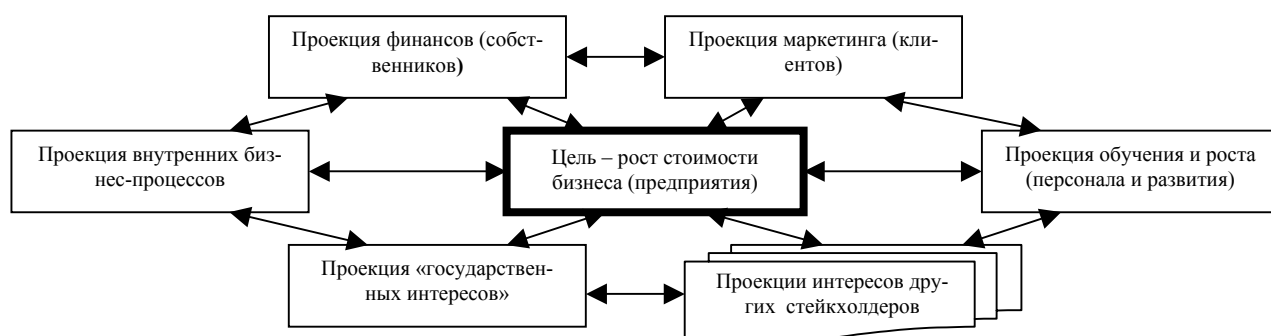


Рис. 2 Принципиальная структура сбалансированной системы показателей с учетом дополнительных проекций и целевой установки на рост стоимости бизнеса предприятия

Сбалансированная система показателей является инструментом реализации фирменной стратегии, удачно интегрирующейся с системой контроллинга и хорошо увязываемой с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия.

### **3. Разработана система показателей оценки эффективности управления развитием предприятия на основе сбалансированной системы монетарных и немонетарных показателей.**

Предлагаемая методология базируется на следующих принципах:

- максимизация стоимости предприятия является главной целью стратегического управления;
- стоимость в наибольшей степени связана с денежным потоком, который генерирует предприятие;
- прирост стоимости является главным критерием эффективности управления.

Ее применение подразумевает следующие этапы:

- определение миссии, формирование стратегии компании, разработка дерева целей;
- построение системы показателей управления компанией в ключевых проекциях бизнеса с учетом разработанной стратегии и целей;
- балансировка системы показателей управления компанией в ходе разработки стоимостного бизнес-плана предприятия;
- разработка систем управления изменениями и обратной связи;
- внедрение системы в компании.

Исходя из вышеизложенного для предприятия была разработана система, включающая миссию, принципы работы, стратегию компании, а также построенную на их основе сбалансированную систему показателей управления. Данная система была внедрена в период с 1999 по 2002 гг.

Миссией предприятия является предоставление клиентам продукции и услуг высокого качества по доступным ценам.

Принципы работы предприятия включают: повышение конкурентоспособности на основе роста качества продукции и услуг и оптимальной ценовой политики; высокий профессионализм деятельности; уважение, честность, внима-

ние, творческий подход, на основе которых предприятие строит как внутренние, так и внешние отношения.

Стратегия предприятия подразумевает использование промышленных решений и применение передовых технологий, что гарантирует качество продукции предприятия и способствует успешной деятельности партнеров.

Разработанная сбалансированная система показателей управления, ориентированная на рост стоимости бизнеса, представлена в табл. 2. Оптимальным решением является задание определенных (целевых) величин по каждому параметру в соответствующем прогнозном интервале. Однако, следуя логике расчетов, исходя из которой стоимость бизнеса предприятия есть величина производная от формируемого денежного потока, и в целях более наглядного изложения процедур разработки и балансировки системы в целом, в диссертации предложена имитационная модель, предвещающая расчет ключевого искомого параметра, которая представлена на рис. 3.

Балансировка системы показателей управления компанией строится на основе прогнозов динамики поведения внешнего окружения предприятия, в первую очередь - параметров рынка и, во вторую - параметров самого предприятия. Ее суть в обеспечении сцепления и увязки всех иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей и организация стратегической коммуникации.

В качестве примера балансировки рассмотрим группу показателей, связанных с денежным потоком от основной деятельности. Приток наличности и его динамика, требуют балансировки с показателем Ф2 – «обеспечение темпов роста продаж». Последний, в свою очередь, есть результат проведения мероприятий, прежде всего, в сфере маркетинга (показатели М1 – М5), внутренних бизнес-процессов (показатели П2, П4, П5, П6), персонала (Т3).

На схеме, представленной на рис. 3, непрерывными линиями обозначены прямые связи между объектами (показателями) системы, а прерывистыми – обратные. Основные расчеты проводились по прямым связям. Обратный тип связи в моделях использовался для описания влияний, которые на данном этапе исследований не поддаются прямому математическому счету, однако существование которых необходимо учитывать при проектировании системы в целом.



## Сбалансированная система показателей

Индекс	Проекция, стратегические цели	Показатель
<b>Проекция финансов</b>		
Р	1. Рост стоимости Компании	Увеличение чистой текущей стоимости (в ср. 7% /год)
Ф1	2. Увеличение притока наличности	Темп роста денежного потока по отношению к предыдущему периоду (в ср. 5-10% в год)
Ф2	3. Обеспечение темпов роста продаж	Рост выручки от реализации (в ср. 3-5% в год)
Ф3	4. Обеспечение доходов собственников на вложенный капитал	Чистая прибыль (Не менее 10 млн. руб. в год)
Ф3	5. Обеспечение рентабельности Компании	Рентабельности продаж (не менее 15%) и производства (не менее 25%)
<b>Проекция маркетинга</b>		
М1	6. Поддержание имиджа Компании как новатора – производителя модной и стильной одежды	Ежегодное обновление коллекций производимой продукции на 90%
М2	7. Удовлетворение индивидуальных запросов конечных потребителей продукции	Переход к мелкосерийному производству продукции (300-500 ед. в серии)
М3	8. Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг	Оценка клиента (1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов)
М4	9. Положение приоритетного поставщика для оптовых компаний	Доля продаж постоянным клиентам (не менее 50%)
М5	10. Расширение сети и объемов продаж фирменной торговли	Доля продаж через сеть фирменных магазинов (Прирост на 4-5% в год)
<b>Проекция внутренних бизнес-процессов</b>		
П1	11. Общий рост уровня менеджмента в Компании	Темп роста Goodwill (в ср. 7% в год)
П2	12. Обеспечение сбалансированности номенклатуры продукции и услуг в соответствии с запросами клиентов и внешними условиями	Постепенное увеличение в производственной программе доли продукции, производимой из закупаемых материалов за счет сокращения доли переработки дачвальческого сырья инофирм

Индекс	Проекция, стратегические цели	Показатель
ПЗ	13.Экономия материалов и комплектующих за счет повышение качества их обработки на стадиях раскроя и пошива	Оптимизация структуры себестоимости за счет снижения доли расходов на материалы (5%-10% в течение 3 лет и на 1-2% в год в последующем)
П4	14.Повышение качества выпускаемой продукции	Снижение брака в производстве (уровень рекламаций не более 0,5% от общего объема продаж)
П5	15.Рациональное повышение уровня автоматизации производства.	Снижение трудоемкости производства (на первом этапе на 80%, на втором – на 5-8% в год)
П6	16.Совершенствование внутренней и внешней логистики Компании	Сокращение сроков выполнения заказов (90% заказов выполняются без нарушения контрактных обязательств)
<b>Проекция персонала</b>		
Т1	17.Улучшение материального положения работников	Рост средней заработной платы (на 20% в год)
Т2	18.Повышение удовлетворенности работников	Индекс удовлетворенности сотрудников (Более 80%)
Т3	19.Рост производительности труда	Увеличение норм выработки за счет интенсификации производственных процессов (на 3-5% в год)
Т4	20.Повышение квалификации персонала	Обучение и переподготовка персонала в связи с внедрением прогрессивных методов производства (10% в год)
<b>Проекция «Интересы государства и его представителей»</b>		
Г1	21.Соблюдение обязанностей налогоплательщика	Своевременные выплаты в бюджет и внебюджетные фонды в полном объеме
Г2	22.Участие в государственных программах и мероприятиях	Привлечение целевых бюджетных ассигнований и государственных заказов (0,1-1% от объема выручки)
Г3	23.Обеспечение эффективного взаимодействия и поддержки местных (региональных) властей	Объем издержек оппортунистического поведения (не более 10% от выручки)

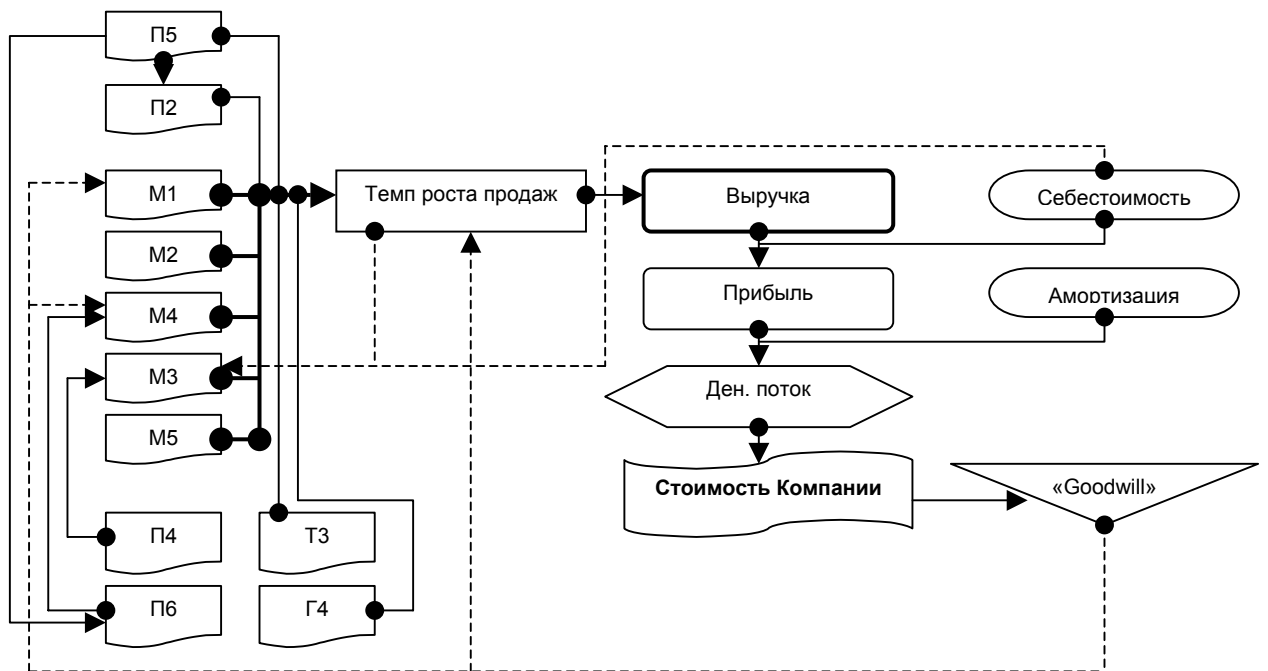


Рис. 3 Блок-схема определения выручки (фрагмент имитационной модели)

Было установлено наличие значительных синергетических эффектов в системе. К примеру, при попытке описать зависимость темпа ежегодного роста выручки ( $B$ ) от показателей ( $M1-M5$ ) оценки Компании ее клиентами (на схеме выделена утолщенной линией) линейным уравнением множественной регрессии вида

$$B = a + b_1M1 + b_2M2 + b_3M3 + b_4M4 + b_5M5 \quad (9)$$

с коэффициентом множественной регрессии  $R = 0,794$  было установлено, что результаты, полученные расчетным путем, отличаются от фактических более чем на 15%-20%. С точки зрения экономического анализа также настораживает наличие обратной зависимости между искомым параметром и показателями  $M1$  и  $M5$ , хотя для  $M2$  такое состояние вполне закономерно. Кроме того, использование корреляционно-регрессионного анализа основывается на ретроспективных данных, что снижает ценность данного метода при построении сбалансированной системы показателей. Поэтому было принято решение использовать полученные данным методом результаты (регрессионные уравнения, описывающие стохастические связи в системе) для первоначальной настройки имитационной динамической модели, корректируя их при необходимости, с учетом их оценки экспертами. Метод экспертных оценок в данном случае позволяет

учесть не только синергетические эффекты в системе, но и компенсировать возможную неполноту описывающих систему параметров.

#### **4. Обоснованы условия внедрения системы управления производством на промышленном предприятии.**

Приведенная в таблице 2 сбалансированная система показателей предприятия явилась результатом работы так называемых «проблемных групп» экспертов, в круг рассмотрения которых вошли все сферы деятельности предприятий группы - от подготовки производства до мотивации труда. Работа групп проводилась под руководством автора. В составе групп работали руководители и специалисты функциональных подразделений.

Каждая проблема глубоко анализировалась, тщательно рассматривались предлагаемые решения, составлялись планы-графики на 2-3 и 6 месяцев, год и на период до 5 лет, где фиксировалась программа основных мероприятий, реализация которых способствовала решению определенной проблемы.

Всего было создано 8 проблемных групп по следующим направлениям:

- «Качество-I» (повышение конкурентоспособности продукции);
- «Маркетинг» (система сбора и анализа информации от «давальцев», оптовых покупателей, фирменных магазинов до реализации продукции, и разработки систем формирования заказа);
- «Подготовка» (цикл от моделирования до запуска в производство);
- «Производство» (производство основной продукции);
- «Качество-II» (снижение уровня брака в производстве);
- «Развитие» (общие принципы и подходы, организационные преобразования);
- «Стимулы» (управление персоналом);
- «Затраты» (повышение конкурентоспособности продукции за счет снижения издержек).

В соответствии с полученными результатами новые подходы к управлению предприятием были изложены и утверждены во внутренних нормативных и регулирующих документах: стратегии, бизнес-плане, организационной структуре и штатном расписании, положениях об учетной политике, положениях об оплате труда, положениях о подразделениях, контрактах с персоналом, коллективных договорах и т.д.

Результаты внедрения разработанной системы управления предприятием на основе сбалансированных показателей достаточно характеризуют ее эффективность. За анализируемый период объем выручки возрос с 100 до 140 млн. руб. Если в 1999 г. в соответствии с применяемой методологией чистая приведенная стоимость предприятия оценивалась в 174,2 млн. руб. то в 2000 г. его стоимость выросла до 185,4 млн. руб., а к 2003 г. увеличилась до 235,4 млн. руб., т.е. на 35% к уровню базового периода. Таким образом, среднегодовой тем роста стоимости предприятия за 1999 – 2003 г.г. составил 7%.

Несмотря на критическое отношение к применению показателя прибыли в качестве основного критерия эффективности управления предприятием в российских условиях, в диссертации не обходится вниманием классическая цель деятельности предприятия в условиях рыночной экономики – получение прибыли, т.к., в условиях рынка, именно прибыль является источником дохода (дивидендов) для акционеров общества.

Как видно из приведенного на рис.4 графика и по фактическим, и по прогнозным данным предприятие демонстрирует положительную динамику прибыли.

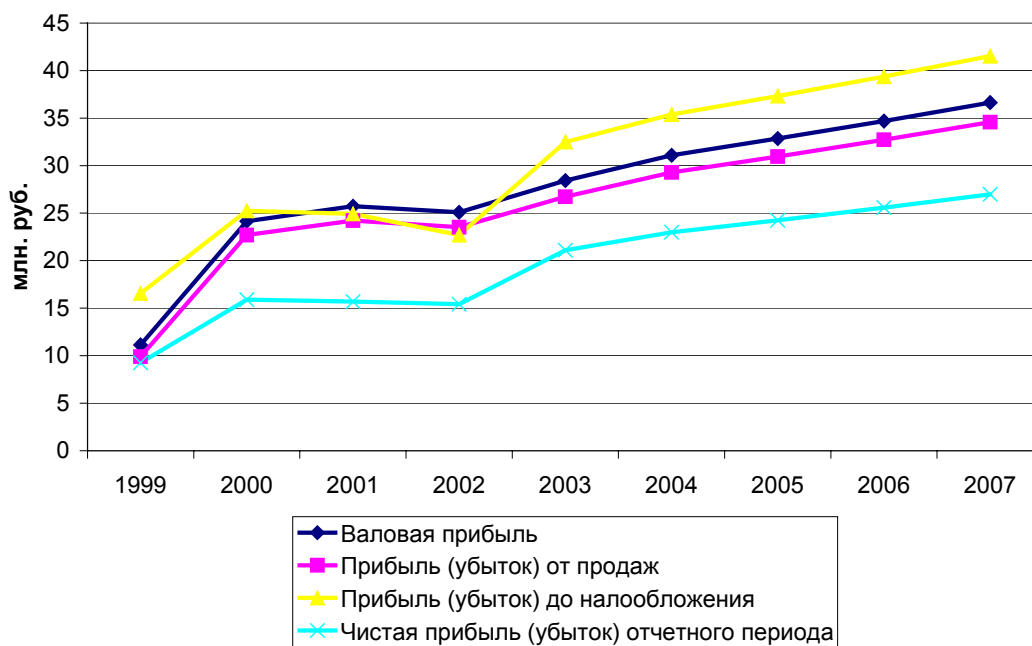


Рис. 4 Динамика прибыли

Разработанное направление планирования на основе сбалансированной системы показателей является одной из составных частей процесса управления финансово-хозяйственной деятельностью промышленного предприятия. В диссертации однако отмечается, что предложенные модели могут быть эффективно использованы только в том случае, когда руководство предприятия четко осознает необходимость профессионального подхода к управлению и в других экономических аспектах деятельности и предпринимает для этого соответствующие действия.

Разработанные в диссертации рекомендации и предложения должны регулярно уточняться по мере изменения условий хозяйственной деятельности промышленных предприятий РФ. В условиях открытости экономики России процессы реформирования предприятий, идущие на базе использования имеющегося научно-производственного потенциала, позволяют им эффективно функционировать, занимать устойчивое положение на внутреннем рынке и конкурировать с иностранными производителями аналогичных товаров на мировом рынке.

**ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ****ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:**

1. Малухин Д.А., Занозин С.Г. Управленческие аспекты инвестиционного кризиса // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования в современных условиях: Сборник материалов III всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2001. – с. 140-142.
2. Малухин Д.А., Воробьев В.Н. Делегирование функций управления // Теория и практика управления организацией: взгляд через тысячелетия: Сборник материалов VIII научно-практической конференции. Киев: Политехника, 2001. – с. 50-51.
3. Малухин Д.А., Удалова Г.Л. Проблемы роста управленческого потенциала на промышленных предприятиях // Стратегия развития предприятий в условиях рынка: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. ч. I. Пенза, 2001. – с. 149-152.
4. Малухин Д.А. Основные показатели развития легкой промышленности в 90-х годах XX века // Стабилизация экономического развития Российской Федерации: Сборник материалов I Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2002. – с. 175-179.
5. Малухин Д.А. О некоторых научно-методических подходах к реформированию предприятий // Вестник ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Вып. 1(4). Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2002. – с. 146-150.
6. Малухин Д.А. Прогноз развития некоторых подотраслей легкой промышленности на период до 2003 года // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России. Межвузовский сборник научных статей. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2003, с.258 - 262.
7. Малухин Д.А. Сбалансированная система показателей промышленных предприятий // Повышение технического и экономического потенциала предприятий в производственной и инвестиционно-строительной сфере: Сб.материалов I Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2003, с.110-115.
8. Малухин Д.А., Бороздина О.Ю. Кадровые проблемы промышленных предприятий.// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: Материалы IV Международной научно-практической конференции в 2-х томах. т.I. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2003г. с.37-40.
9. Малухин Д.А. Управление ростом стоимости бизнеса предприятия на основе сбалансированной системы показателей.// Менеджмент: Теория и практика. – Межрегиональный научно-производственный журнал. – Ижевск: Изд-во института экономики и управления УдГУ, 2003г. с.192-200.