

На правах рукописи

Батов Андрей Александрович

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ  
КОРПОРАЦИИ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

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

Специальность 08.00.12 – бухгалтерский учет, статистика  
(бухгалтерский учет и экономический анализ)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск - 2005

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Ижевский государственный  
технический университет»

- Научные руководители: доктор экономических наук,  
Дедов Олег Анатольевич
- кандидат экономических наук, доцент  
Бушмелева Галина Владимировна
- Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Алборов Ролик Архипович
- доктор экономических наук, профессор  
Дедов Леонид Анатольевич
- Ведущая организация: Институт экономики УрО РАН  
(Удмуртский филиал)

Защита состоится « 09 » марта 2005 г. в 11 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 2005 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

А.С. Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В настоящее время российские компании переживают сложный период формирования конкурентоспособной экономики регионов. Промышленные предприятия для повышения эффективности деятельности, диверсификации производства приняли различные варианты организационной структуры, основанные на принципах внутрикорпоративного разделения труда. При этом каждое предприятие, получив преимущество от выделения отдельных направлений в самостоятельные обособленные структуры, имеет и определенные проблемы:

- недостаточная согласованность в действиях высшего звена управления;
- дефицит заделов новой продукции, новых технологий;
- отсутствие единых показателей результативности деятельности дочерних структур.

Решение этих проблем осуществляется в основном интуитивно, без опоры на научно обоснованные системы поддержки и принятия решений.

Принятие аргументированного управленческого решения в условиях недостаточности или избытка информации затруднено. Нехватка информации не позволяет провести анализ сложившейся ситуации, а излишек создает препятствия, снижающие вероятность принятия нужного решения.

При таком подходе трудно не только объективно оценить состояние управленческого процесса, но и самое главное – определить тенденции его развития, вносить необходимые коррективы в процесс управления.

В итоге возникло противоречие между меняющимся содержанием хозяйственной деятельности и отстающим по темпам совершенствования управлением на предприятиях.

Проведенное исследование соответствует требованиям паспорта специальности ВАК по научным направлениям:

15.13. – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов (код ВАК 08.00.05);

1.8. – Бухгалтерский учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей (код ВАК 08.00.12).

Одно из важнейших направлений улучшения системы управления - это проблема непрерывного, обоснованного наблюдения текущих процессов на предприятии, их оценки и прогнозирования изменений для повышения эффективности управленческого решения, что и определило **цель диссертационного исследования:** разработка показателей управленческого учета корпорации и создание методики оценки экономической результативности промышленной корпорации.

Реализация поставленной цели потребовала решения ряда задач, а именно:

- выделить особенности промышленной корпораций в России;
- дополнить понятие управленческого учета;
- разработать классификацию показателей управленческого учета;
- определить понятие «оценка динамики экономической результативности корпорации»;
- обосновать комплексные показатели оценки экономической результативности корпорации;
- сформировать методику расчета Матрицы результативности работы менеджера;
- протестировать предложенную методику на статистическом материале;
- разработать рекомендации по повышению результативности управления корпоративной структурой.

Настоящее диссертационное исследование посвящено разработке основ оценки динамики экономического развития корпорации как инструмента менеджера, использующего его в целях реализации оперативных мер стабилизации и успешного развития корпорации.

**Объектом исследования** является процесс управления на промышленных корпорациях.

**Предмет исследования** – оценка динамики экономического развития корпорации как инструмента повышения экономической эффективности бизнеса.

**Теоретическую и методологическую основу**, а также информационную базу исследования составили научные труды российских и зарубежных ученых по исследуемой проблеме, официальные документы и нормативно-правовые акты РФ и Удмуртской Республики.

Эмпирическая база исследования включает данные Государственного комитета статистики России, Комитета государственной статистики по Удмуртской Республике, статистические материалы, опубликованные в научной и периодической печати.

При выполнении работы применялись экономико-статистический, абстрактно-логический, системный методы исследования, экономико-математическое моделирование и метод сравнительного анализа.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

1. Уточнено понятие управленческого учета как информационной системы управления промышленной корпорацией.
2. Предложена и обоснована классификация показателей управленческого учета для принятия решений по стратегии развития корпорации.

3. Усовершенствованы показатели управленческого учета, определяющие уровень управления бизнес-сегментом.

4. Разработана методика оценки результативности корпорации, информационной базой которой является набор финансовых и нефинансовых показателей.

5. Введена Матрица результативности работы менеджера, как метод оценки деятельности многопрофильной компании.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** состоит в том, что материалы диссертации имеют методическое обоснование практической задачи и могут быть использованы в управлении корпорациями. Теоретические положения рекомендаций и выводы работы могут быть полезны и частично применялись для учебного процесса. Основные из них предназначены для преподавания курсов «Анализ хозяйственной деятельности», «Экономика предпринимательства», «Управленческий учет», для разработки учебно-методических материалов и рекомендаций по практическому применению методики.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на заседаниях кафедры «Бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности», «Менеджмент», аспирантских семинарах ГОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет», на научных конференциях: «Политика и бизнес в меняющемся мире», «Стратегическое планирование на предприятии», «Управление экономикой в условиях интеграции хозяйственных систем». Эксперимент проводился на ОАО Концерн «Аксион».

#### **Содержание диссертации**

**Во введении** обоснована актуальность проблематики, определены объект и предмет, цель и задачи исследования, дана характеристика научной новизны и практической значимости результатов исследования.

**В первой главе** «Специфика корпоративного управления в России» определены понятия: корпорация, корпоративное управление, корпоративные отношения и рассмотрены основные причины оценки оперативного управления промышленной корпорацией.

**Во второй главе** «Совершенствование управленческого учета как информационного обеспечения управления корпорацией» расширено и обосновано понятие управленческого учета; предложен набор показателей, позволяющий дать характеристику работы менеджера корпорации, разработана и предложена классификация показателей управленческого учета.

**В третьей главе** «Оценка результативности работы менеджера корпорации на примере промышленных предприятий Удмуртской Республики» сформулированы основные требования к методике расчета

Матрицы результативности корпорации, рассмотрена разработанная автором математическая модель расчета матрицы, апробирована модель на дочерних предприятиях ОАО Концерн «Аксион». Определены направления действия менеджеров корпорации для достижения желаемых экономических результатов, показана приспособленность разработанной методики к различным хозяйственным ситуациям.

**В заключении** сформулированы основные научные и практические результаты проведенного исследования, состоящие в постановке проблемы оценки экономической результативности корпорации, теоретическом обосновании и практической разработке Матрицы результативности работы менеджера.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Уточнено понятие управленческого учета как информационной системы управления промышленной корпорацией**

Управленческий учет – это информационная система корпорации, предназначенная для сбора, регистрации, группировки, интерпретации информации, необходимой пользователям для принятия обоснованных управленческих решений, а так же планирования, прогнозирования, контроля, организации и регулирования хозяйственной деятельности. Источниками управленческого учета являются технология бизнес-процессов, корпоративная политика, нормативы деятельности. Информационное обеспечение формируется из бухгалтерского финансового учета и налогового учета. Компонентами управленческого учета являются система показателей деятельности и система управленческих отчетов.

Концепция организации управленческого учета как информационной системы представлена на рисунке 1.

Предложенная концепция управленческого учета – информационная система с общими для всех предприятий направлением развития и задачами.

На сегодняшний день существует две сферы практической деятельности связанные с управленческим учетом:

- производственный учет;
- учет для внутреннего управления.

Учет для внутреннего управления – часть общей системы управленческого учета. Результативность управления - степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Результативность управления определяется значениями выходных

показателей объекта управления. Таким образом, учет для внутреннего управления (учет результатов) – управленческий учет для обоснованного принятия управленческих решений с целью достижения запланированного результата.



Рис. 1. Система управленческого учета

Следовательно, можно разделить систему управленческого учета на две подсистемы:

- 1) производственная, обеспечивающая руководство информацией о производственных затратах и сформированная на базе производственного учета;
- 2) результатная, обеспечивающая руководство информацией для принятия управленческого решения. Причем информация, формируемая в данной подсистеме, имеет большую практическую значимость именно как продукт управленческого учета, а не как предмет или объект.

Анализ структуры современного управленческого учета позволяет сделать следующие заключения:

- подсистемы управленческого учета не являются одноплановыми;
- управленческий учет основывается на всей совокупности информации, полученной в корпорации (бухгалтерского финансового учета, налогового учета, нормативов деятельности, корпоративной политики, технологии бизнес-процессов);
- цель учета для внутреннего управления – обоснование и принятие оптимальных управленческих решений, достигающееся путем реализации всех функций управления, а цель производственного учета – только учет, контроль и анализ.

Система учета для внутреннего управления должна обеспечивать две основные цели: составление управленческой отчетности и обоснование решений по управлению корпорацией через систему показателей.

## **2. Предложена и обоснована классификация показателей управленческого учета, для принятия решений по стратегии развития корпорации**

Эффективным инструментом система показателей становится тогда, когда она ориентирована на результат, на цели, а не на сбор статистики по текущему состоянию дел. Показатели должны формироваться под конкретные задачи, диктуемые бизнесом.

Система показателей, рассматриваемая как инструмент управления, позволяет:

- четко сформулировать цели и выразить их количественно;
- транслировать цели по вертикали управления на все уровни;
- вести мониторинг и измерять результаты;
- своевременно диагностировать проблемы, требующие управленческого вмешательства (показатели, как индикаторы проблем);
- своевременно осуществлять корректировку целей в случае их недостижимости, улучшая тем самым качество планирования;
- делегировать полномочия (при этом уровень глубины, детализации показателей определяет степень делегирования полномочий и ответственности, что особенно важно для крупных структур корпоративного типа);
- сравнивать между собой объекты – бизнес-единицы, подразделения;
- оценивать уровень менеджмента и результативность бизнес – единиц.

Поэтому систему показателей можно рассматривать как комплекс, обеспечивающий сбор, систематизацию и анализ информации, необходимой для принятия стратегических, тактических, оперативных

управленческих решений. Основной особенностью этой системы является предоставление руководству взвешенного набора финансовых и нефинансовых показателей.

Классификация показателей корпоративной структуры по уровню управления представлена на рисунке 2.

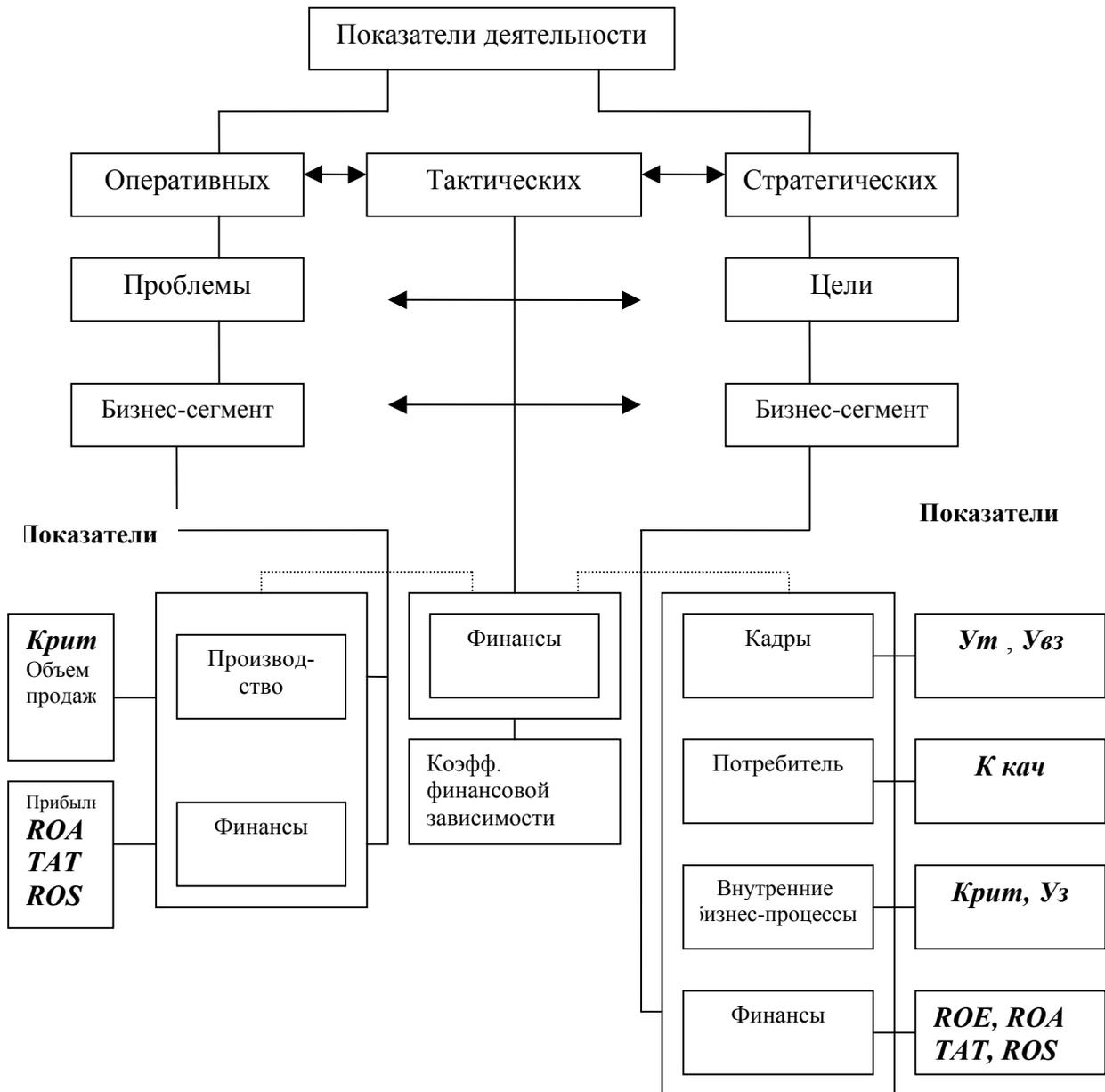


Рис.2. Классификация показателей деятельности корпорации

Показатели деятельности корпорации классифицируется:

1. по целеполаганию: стратегические, тактические, оперативные;
2. по уровням принятия решения: топ - менеджмент, менеджеры среднего звена, низший уровень. Успешная реализация любого управленческого решения достигается при наличии информационного и

организационного обеспечения, создаваемого в системе управленческого учета;

3. по организационной структуре: отдельные бизнес сегменты, корпорация в целом;

4. по направлениям деятельности.

Стратегические показатели – это перечень показателей, который формируется под конкретную стратегическую миссию организации и служит топ-менеджменту для стратегического управления организацией. Предполагается, что цели компания должны достичь в течение трех – пяти лет, поэтому необходимо в этот период отслеживать эти показатели.

Тактические показатели – это набор показателей, позволяющий удовлетворить менеджеров в их потребности получения адекватной характеристики существующей ситуации в период от одного года до трех лет.

Оперативные показатели – это совокупность показателей, объединенных для ежедневного, ежеквартального принятия решения по конкретной проблеме.

Предложенная классификация показателей позволяет руководству получить инструмент, преобразующий миссию, стратегию и тактику в исчерпывающий набор показателей результативности, которые формируют основу для системы управления и измерения любой ситуации. Набор показателей предприятие создает под конкретную миссию, проблему и отслеживает их постоянно, но использует для принятия решения только в момент необходимости в удобной для пользователя форме.

### **3. Усовершенствованы показатели управленческого учета, определяющие уровень управления бизнес-сегментом**

Уровень управления корпорации целесообразно определять, анализируя динамику экономической результативности корпорации.

Экономическая результативность корпорации - достижение поставленной цели менеджментом корпорации, а оценка динамики экономической результативности – это количественная и качественная характеристика степени достижения результата деятельности менеджера бизнес-единицы.

Для оценки экономической результативности корпорации в работе предложен блок показателей, отражающий состояние корпоративной структуры на текущий момент и перспективы ее развития. При этом было учтено, что большое количество показателей, характеризующих финансовую и нефинансовую сторону деятельности корпорации создает сложности для их разностороннего анализа. Количество показателей должно быть достаточно для проведения комплексного анализа и в то же время невелико для избежания противоречивых выводов.

Правильно определенные сбалансированные коэффициенты должны включать в себя результативные показатели и факторы деятельности. Каждая организация вопрос подбора существенных критериев своей деятельности решает самостоятельно, в соответствии с поставленными перед собой целями.

Для оценки финансовой стороны эффективности бизнеса используется многофакторная модель Дюпона. Эта модель позволяет определять рентабельность собственного капитала (**ROE**) корпорации и ее сегментов через коэффициент финансовой зависимости и рентабельность активов (**ROA**).

Помимо финансового направления для оценки результатов в других сферах деятельности: потребительской, сфере внутренней хозяйственной деятельности и сфере обучения и развития – предложены следующие показатели:

1. Уровень текучести кадров (**Ут**). Текучесть кадров – явление многогранное, трудно найти такую сторону деятельности производственного коллектива, которая не влияла бы на формирование у работников положительного или негативного отношения к своему рабочему месту, профессии, предприятию. Текучесть кадров выступает своеобразным индикатором состояния социального развития корпорации.

2. Коэффициент ритмичности производства (**Критм**).

Его величина определяется путем суммирования фактических удельных весов выпуска за каждый период. Ритмичная работа является основным условием своевременного выпуска и реализации продукции.

3. Коэффициент качества продукции (**Ккач**).

Коэффициент качества – многозначный показатель. При его расчете возможно заложить самые разнообразные критерии оценки любой сферы деятельности каждого изучаемого объекта. При расчете данного коэффициента были выбраны критерии и веса, установленные экспертным путем на исследуемой корпорации.

4. Центральная роль мотивации труда работников в организации современного производства не вызывает сомнений в условиях стабильной экономики и четкого правового обеспечения.

В условиях отсутствия завершенной правовой базы в процессе становления российской экономики, роль мотивации труда работников возрастает многократно. Одним из наиболее существенных факторов успешного функционирования корпорации становится фактор доверия работника к работодателю.

Задержка выплаты заработной платы, ее невысокий уровень, отсутствие или недостаточный уровень других источников материального и морального стимулирования работников в российских корпорациях делают этот фактор одним из основных не только при формировании отношений

«работник – работодатель», но и при обеспечении эффективной деятельности организации.

Для контроля и решения данной проблемы разработан и предложен показатель - Уровень выплаты заработной платы.

Уровень выплаты заработной платы (**УВЗ**) является сложным и многофакторным показателем. Важны не только полнота выплаты заработной платы, но и регулярность выплат.

Уровень выплаты заработной платы рассчитывается по следующей формуле:

$$УВЗ = K_{np} \cdot K_{пл}, \quad (1)$$

где  $K_{np}$  - коэффициент периодичности выплаты заработной платы;

$K_{пл}$  - коэффициент полноты выплаты заработной платы.

Коэффициент периодичности выплаты заработной платы – (**Кпр**).

Согласно ст. 136 Трудового кодекса, “заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным договором, трудовым договором”. Согласно ст. 142 ТК, в случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы”.

Коэффициент периодичности выплаты заработной платы определяется по формуле:

$$K_{np} = \begin{cases} Коф, Коф < 1; \\ 1, Коф \geq 1. \end{cases} \quad (2)$$

Коф - коэффициент частоты выплат заработной платы, который рассчитывается по формуле:

$$Коф = \frac{\sum_{i=1}^N Ч_i}{Ч_{ср} \cdot 2}, \quad (3)$$

где  $N$  – количество выплат, произведенных работодателем;

$Ч_i$  – численность работников, получивших заработную плату;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за анализируемый период.

Коф – отношение численности работников, получивших заработную плату в данном периоде, к средней численности работников предприятия, умноженной на два, так как выплата должна производиться 2 раза в месяц. Период расчета показателя должен быть кратным 1 месяцу. Область значений  $K_{np}$  находится в пределе  $[0;1]$ .

В случае, если коэффициент частоты выплат заработной платы превысил значение 1 ( $Коф \geq 1$ ), значение коэффициента периодичности  $K_{np}$

принимается равным 1. Это связано со смысловой нагрузкой показателя. При условии, что организация выплачивает заработную плату чаще чем каждые полмесяца, величина данного коэффициента будет равно максимальному значению, т.е. 1.

Коэффициент полноты выплаты заработной платы (**Кпл**) определяется по формуле:

$$K_{пл} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{Y}, \quad (4)$$

где  $X_i$  - суммы выплат, производимых работодателем в рассматриваемом периоде;

$Y$  - начисленная заработная плата за рассматриваемый период, срок выплаты которой наступил, плюс задолженность по заработной плате на начало периода.

Коэффициент полноты выплаты заработной платы отражает отношение выплаченных сумм к начисленным суммам по заработной плате.

Таким образом, Уровень выплаты заработной платы рассчитывается по следующей формуле:

$$Увз = \left( \frac{\sum_{i=1}^N Ч_i}{Ч_{сп} * 2} \right) \cdot \left( \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{Y} \right), \quad (5)$$

Произведение коэффициентов позволяет сказать, что стремление  $Увз$  к 1 наиболее благоприятно, и показатель Уровень выплаты заработной платы достигает своего максимума при выплатах не реже чем 1 раз в полмесяца и в полном размере.

4. Уровень задолженности в бюджет (**Уз**). Задолженность в бюджет - это одна из составных частей общей кредиторской задолженности любой организации. Сумма задолженности в бюджет оказывает большое значение при планировании и организации деятельности предприятия, что актуально на сегодняшний день. Период постановки организаций на реструктуризацию налоговой задолженности закончился, и долги, включая пени и штрафы, необходимо выплачивать в полном объеме, что негативно сказывается на финансовом положении корпорации. Кроме ответственности организации за неуплату налогов, Уголовным кодексом РФ предусмотрена персональная уголовная ответственность руководителя.

Таким образом, отслеживать и контролировать Уровень задолженности в бюджет жизненно необходимо.

Уровень задолженности в бюджет рассчитывается по следующей формуле:

$$У_3 = \frac{\sum_{i=1}^m V_i}{\sum_{i=1}^m C_i} - \frac{\sum_{i=1}^m P_i}{\sum_{i=1}^m C_i} \cdot Kp = \frac{\sum_{i=1}^m (V_i - P_i \cdot Kp)}{\sum_{i=1}^m C_i} = \sum_{i=1}^m \frac{V_i - P_i \cdot Kp}{C_i}, \quad (6)$$

где  $V_i$  – сумма оплаченных налогов за период по видам бюджетов;

$C_i$  – сумма задолженность по налогам на начало периода плюс сумма начисленных налоговых платежей за период, подлежащих уплате;

$P_i$  – сумма начисленных пеней за период;

$Kp$  – коэффициент весомости пеней;

$m$  – число уровней бюджета.

Таким образом, показатель Уровень задолженности в бюджет ( $У_3$ ) - это отношение суммы уплаченных налогов без учета пени к сумме задолженности на текущий период по каждому бюджету.

Коэффициент весомости пеней рассчитывается по формуле:

$$Kp = I \cdot \left( \frac{360}{300} - 1 \right), \quad (7)$$

где  $I$  – ставка рефинансирования ЦБ РФ в рассматриваемом периоде.

Коэффициент весомости пеней равен разнице между ставкой рефинансирования и ставкой расчета пеней. Данный коэффициент вводится для повышения заинтересованности руководителей корпораций перечислять налоговые платежи в установленные законодательством сроки.

Оптимальное значение показателя Уровень задолженности в бюджет равно 1. Это означает, что корпорация не имеет просроченной задолженности перед бюджетом, пени отсутствуют, т.е. налоговые платежи были уплачены в установленные сроки. Если значение показателя меньше 1, это означает, что корпорация имеет непогашенную задолженность или налоги были уплачены с задержкой, т.е. были начислены пени. Превышение показателем значения 1 означает, что лицо, принимающее решение, нерационально использует денежные средства, и налоги уплачены с превышением необходимой суммы.

В каждой корпорации должна быть служба, которая непосредственно работает с районным отделением федеральной налоговой службы (ФНС), на территории которого зарегистрировано и ведет свою деятельность корпорация. Это может быть бухгалтерия или финансовый отдел. Каждый месяц корпорации необходимо проводить акт сверки с налоговым органом. Это позволяет решить сразу несколько задач: 1) оперативно отследить правильность занесения данных налоговой службой 2) своевременно обнаружить ошибки при перечислении налоговых платежей самой корпорацией; 3) проверить величину пеней и штрафов, начисленных ФНС. При введении показателя  $У_3$  менеджер будет заинтересован в повышении

уровня поставленной работы экономическими подразделениями корпорации с налоговыми органами.

#### 4. Разработана методика оценки корпорации, формирующая Матрицу результативности работы менеджера

Предложенная методика позволяет оценить результат деятельности менеджеров бизнес-единиц в корпоративной структуре за определенный период, при этом краткосрочные финансовые цели организации координируются с общей стратегией развития. Блок-схема этапов предлагаемой методики представлена на рисунке 3.

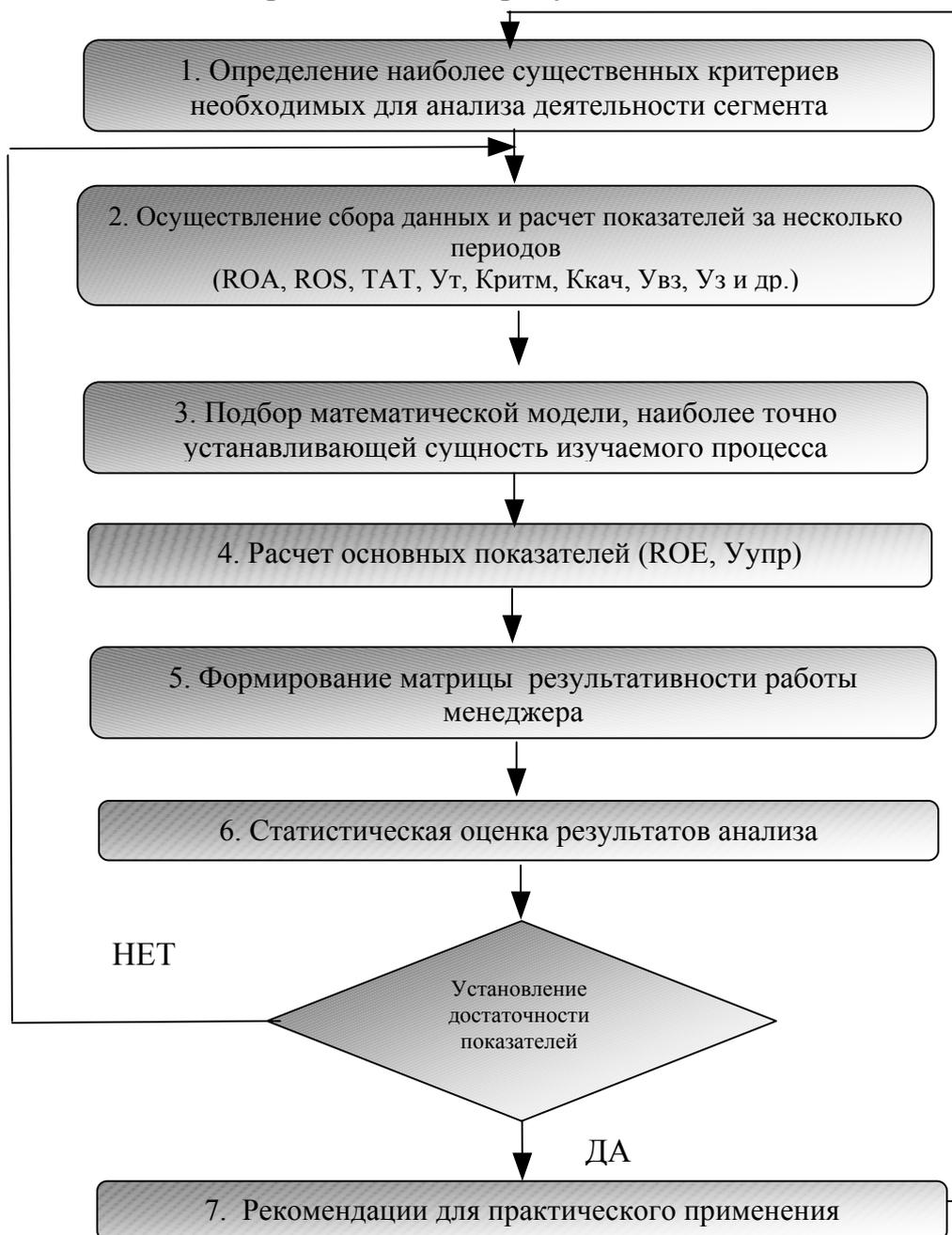


Рис.3. Этапы методики оценки результативности корпорации

Оценка осуществляется посредством Матрицы результативности работы менеджера, сформированной на основании двух сводных показателей: уровня управления (Уупр), отражающего результат деятельности корпорации в нефинансовой части, и ROE – в финансовой.

Алгоритм оценки результативности корпорации состоит в следующем:

Первый этап. Определяются факторы, оказывающие влияние на состояние корпорации и его сегментов, отбираются существенные показатели.

Для выполнения этого этапа необходимо сформировать перечень показателей, которые должны соответствовать целям развития сегмента и корпорации в целом. Каждая корпорация формирует собственный набор показателей, которые, на ее взгляд, наиболее точно отражают результат работы подразделения и его менеджера.

Второй этап. Осуществляется сбор данных и расчет показателей за несколько отчетных периодов.

На этом этапе собирается информация необходимая для оценки результативности работы менеджера. Информационной базой анализа в корпорации является бухгалтерская, налоговая и управленческая отчетность организации. Затем выполняется расчет показателей за несколько периодов.

Третий этап. Подбирается математическая модель, наиболее точно отражающая сущность анализируемого процесса.

Рентабельность собственного капитала (ROE) рассчитывается по многофакторной модели Дюпона.

Результативность управления менеджера в сфере внутренней хозяйственной деятельности, потребительской, сфере обучения и развития определяется совокупным показателем **Уровень управления (Уупр)**.

Для определения сводного показателя используется метод расчета средневзвешенного коэффициента, который позволяет провести анализ, устанавливающий влияние факторов на величину результативного показателя.

Каждому выбранному критерию (уровень текучести кадров (**Ут**), уровень выплаты заработной платы (**Увз**), уровень задолженности в бюджет (**Уз**), коэффициент ритмичности (**Критм**), коэффициент качества (**Ккач**)) соответствует его вес (важность) влияния на результирующий показатель:  $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5$ .

Рассчитывается сводный показатель **Уупр** по следующей формуле:

$$Уупр = \frac{Ут * w_1 + Увз * w_2 + Уз * w_3 + Критм * w_4 + Ккач * w_5}{w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5}, \quad (8)$$

За математическую основу оценки весов показателей в работе принята теория динамического норматива.

Учитывая неоднородность показателей, сложно провести сравнение, если рассматривать их как статистические величины. Но динамика отражает некоторый порядок, который способен выразить требования к режиму деятельности и позволяющий выступить в роли эталона при ранжировании показателей по темпам роста.

Вычисление динамического норматива позволяет решить следующие задачи: рассчитать методологически обоснованные веса для нефинансовых показателей; сравнить различные по составу показатели на основе темпов их роста; выявить «узкие» места в управлении корпорацией (для своевременного устранения негативных отклонений).

Таким образом, показатели можно ранжировать по степени их влияния на результативность управления корпоративной структурой. Уровень выплаты заработной платы (**Увз**) с точки зрения достижения результата имеет более высокую приоритетность выполнения заданного условия роста в динамике, нежели Уровень текучести кадров (**Ут**).

Следовательно, имеем граф:



Направление стрелки графа соответствует приоритетности выполнения показателя с точки зрения результативности управления корпорацией.

Для определения важности влияния выбранных критериев на результирующий показатель — Уровень управления — было получено упорядочение, которое можно изобразить в виде графа (рис.4):



Рис. 4. Граф динамического норматива по приоритетности темпов

В результате представленная модель сформирована таким образом, что соотношение темпов роста отдельных показателей отражают наиболее результативный режим функционирования корпорации.

Четвертый этап. Проводится расчет сводных показателей оценки результативности работы бизнес – единиц.

На данном этапе необходимо произвести расчет выбранных показателей для построения Матрицы результативности работы менеджера.

Расчет фактических критериев «Уровня управления» по одному из бизнес-сегментов в корпорации показал следующие темпы роста (табл.1.)

Таблица 1

## Расчет фактической динамики показателей

Условное обозначение показателя	Наименование показателя	Фактическое значение за период		Прирост показателя $\Delta$ (стр4-стр3)	Норма роста показателя (n) (стр5/стр3)
		1-й месяц	2-й месяц		
1	2	3	4	5	6
Увз	Уровень выплаты заработной платы	0,21	0,67	0,46	2,12
Ут	Уровень текучести кадров	0,12	0,35	0,24	2,00
Критм	Коэффициент ритмичности производства	0,97	0,99	0,02	0,02
Ккач	Коэффициент качества продукции	0,97	0,96	-0,01	-0,01
Уз	Уровень задолженности в бюджет	0,52	0,77	0,24	0,47

Сопоставление определенного ранее динамического норматива (рис.4) и фактического порядка, сложившегося в анализируемом периоде, сведены в таблицу 2.

Таблица 2

## Сравнение динамического норматива с фактической динамикой показателя

Динамический норматив (ДН)	Фактическая динамика показателя (ФДП)	Совпадение (+), несовпадение (-) ДН с ФДП
$n(\text{Увз}) > n(\text{Ут})$	$n(\text{Увз}) > n(\text{Ут})$	+
$n(\text{Увз}) > n(\text{Критм})$	$n(\text{Увз}) > n(\text{Критм})$	+
$n(\text{Увз}) > n(\text{Ккач})$	$n(\text{Увз}) > n(\text{Ккач})$	+
$n(\text{Увз}) > n(\text{Уз})$	$n(\text{Увз}) > n(\text{Уз})$	+
$n(\text{Ут}) > n(\text{Критм})$	$n(\text{Ут}) > n(\text{Критм})$	+
$n(\text{Ут}) > n(\text{Ккач})$	$n(\text{Ут}) > n(\text{Ккач})$	+
$n(\text{Ут}) > n(\text{Уз})$	$n(\text{Ут}) > n(\text{Уз})$	+
$n(\text{Критм}) > n(\text{Ккач})$	$n(\text{Критм}) > n(\text{Ккач})$	+
$n(\text{Критм}) > n(\text{Уз})$	$n(\text{Критм}) < n(\text{Уз})$	-
$n(\text{Ккач}) > n(\text{Уз})$	$n(\text{Ккач}) < n(\text{Уз})$	-
$n(\text{Уз}) > 0$	$n(\text{Уз}) > 0$	+
$n(\text{Ут}) > n(\text{Уз})$	$n(\text{Ут}) > n(\text{Уз})$	+

Из таблицы 2 видно, что не у всех показателей норма роста совпала с построенным эталоном.

Граф фактического порядка темпов роста показателей, отличных от нормативного, выглядит следующим образом (рис.5).



Рис.5. Фактический порядок темпов роста показателей, отличных от эталонного

При совпадении фактического порядка темпа роста показателя с эталоном, данный показатель не требует корректировки.

Для показателей, фактический порядок темпа роста которых оказался отличным от эталонного, строится корректирующий динамический норматив (КДН).

КДН представляет собой приведенный к нормативному порядок темпов роста показателей. Граф корректирующего динамического норматива представлен на рисунке 6.



Рис.6 КДН темпов роста показателей, отличных от эталонного

Направление каждой стрелки в КДН указывает на степень срочности исправления ситуации.

В табличной форме КДН темпов роста показателей, не соответствующих эталонному, представлен в таблице 3.

Таблица 3

### Корректирующий динамический норматив

Динамический норматив (ДН)	Фактическая динамика показателя (ФДП)	Корректирующий динамический норматив (КДН)	Значимость показателя (S)	Фактически й вес показателя (W)	Наименование показателя веса
$n(\text{Критм}) > n(\text{Уз})$	$n(\text{Критм}) < n(\text{Уз})$	$n(\text{Критм}) > n(\text{Уз})$	0,4	1,4	W3
$n(\text{Ккач}) > n(\text{Уз})$	$n(\text{Ккач}) < n(\text{Уз})$	$n(\text{Ккач}) > n(\text{Уз})$	0,2	1,2	W4

Далее определяется значимость показателей, темп роста которых не соответствует эталонному.

Значимость показателя (S) рассчитывается по формуле:

$$S = r / n, \quad (9)$$

где  $r$  – число вхождений показателя в норматив;

$n$  – число показателей в динамическом нормативе (нормативной модели).

Вес показателей (**W**) рассчитывается по формуле:

$$W = S * m + 1, \quad (10)$$

где  $m$  – число инверсий (перестановок) в фактическом порядке по сравнению с динамическим нормативом;

$S$  – значимость показателя.

Вес показателей, фактический порядок темпа роста которых совпал с эталоном, будет равен 1.

Полученные показатели, рассчитанные за анализируемый период, отражены в таблице 4.

Таблица 4

#### Сводные показатели оценки работы менеджера бизнес-сегмента

Условное обозначение	Показатель	Фактическое значение за период	Вес показателя, W
Увз	Уровень выплаты заработной платы	0,21	1,00
Ут	Уровень текучести кадров	0,12	1,00
Критм	Коэффициент ритмичности производства	0,97	1,40
Ккач	Коэффициент качества продукции	0,97	1,20
Уз	Уровень задолженности в бюджет	0,52	1,00
Уупр	Уровень управления	0,60	-
ROE	Рентабельность собственного капитала	0,084	-

Пятый этап. Формирование Матрицы результативности работы менеджера.

На основе двух полученных сводных показателей (рентабельность собственного капитала – для финансовых критериев и уровень управления - для нефинансовых) строится Матрица результативности работы менеджера.

Размерность матрицы 2x2. (рис.7) По оси У фиксируются значения рентабельности собственного капитала (**ROE**), по оси X – значения показателя Уровень управления (**Уупр**).

Бизнес-сегмент представлен в виде окружности, размер которой определяется долей прибыли (убытка) данного подразделения в общей сумме абсолютных значений финансовых результатов корпорации от всех видов деятельности. Подразделение, находящееся во втором или третьем квадранте матрицы, характеризуется положительным финансовым результатом (прибылью), а подразделение, находящееся в первом или четвертом квадранте, отрицательным (убытком). Результат деятельности бизнес – сегмента характеризуется по его расположению в матрице.

Каждый квадрант Матрицы результативности работы менеджера характеризует определенный достигнутый уровень результативности управления менеджера:

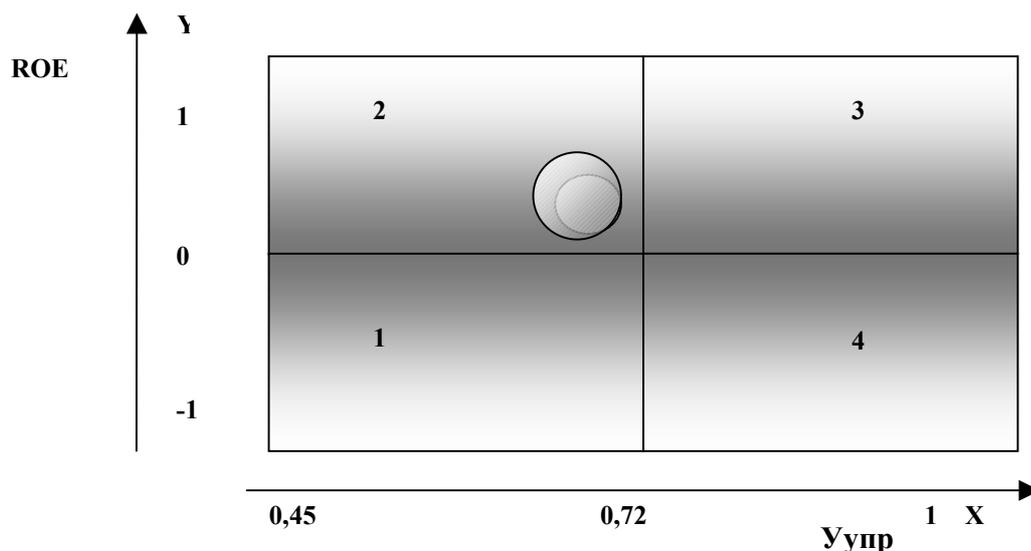


Рис. 7. Матрица результативности работы менеджера бизнес-сегмента

1-й квадрант (Аутсайдер) характеризуется отрицательным финансовым результатом и крайне низким уровнем стабильности коллектива, качества продукции, высокой долей задолженности перед бюджетом.

2-й квадрант (Финансовый контролер) характеризуется положительным финансовым результатом, но низким уровнем управления. Возможно, что положительный финансовый результат был достигнут за счет низкой заработной платы, задержки ее выплаты и задолженности перед бюджетом, снижения качества продукции и, как следствие, снижения себестоимости. В этом случае положительный финансовый результат будет кратковременным.

3-й квадрант (Лидер) характеризуется высоким финансовым результатом и высоким уровнем управления.

4-й квадрант (Реципиент) характеризуется высоким уровнем управления и отрицательным финансовым результатом. Самое опасное в данном состоянии, что в этом случае возможно «проедание» ресурсов организации.

Предлагаемая матрица позволяет топ-менеджменту корпоративной структуры наглядно и своевременно отследить сложившееся положение в каждой структурной единице, работу менеджера данной единицы, достигнутый им результат и целиком положение всей корпорации на анализируемый момент.

Шестой этап. Статистическая оценка результатов анализа.

По результатам предыдущего этапа производится анализ полученной информации и производится оценка достаточности показателей. Если выбранных показателей оказывается недостаточно для оценки

результативности работы менеджера, то следует вернуться ко второму этапу методики и вновь определить необходимые для анализа показатели.

В анализируемой корпорации показатели в достаточной мере оценивают результат работы менеджера, и переход осуществляется к следующему, седьмому этапу методики.

Седьмой этап. Рекомендации для практического применения.

На данном этапе определяется перечень возможных вариантов для принятия решения, и предлагаются практически значимые рекомендации.

Расположение в матрице бизнес-сегментов отражает достигнутый направлением текущий результат. Желательно каждое направление перевести в третий квадрант матрицы - положение «Лидер». В зависимости от возможностей, резервов направления и принятых управленческих решений менеджера возможны различные результаты и, как следствие, разные траектории движения направления в плоскости матрицы. Принимая во внимание текущее положение бизнес-единицы, разумно предложить следующие варианты:

При нахождении бизнес-единицы в первом квадранте «Аутсайдер» менеджер должен стремиться достичь положения «Лидер», что отражено на рисунке 8.

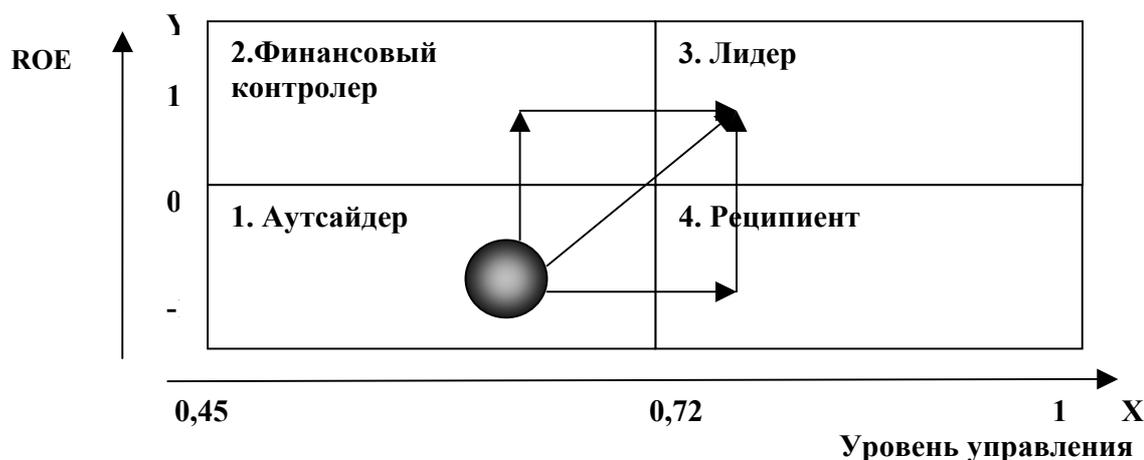


Рис. 8. Схема перемещений бизнес-единицы в Матрице результативности работы менеджера

Для достижения бизнес-единицей положения «Лидер» возможны следующие пути развития:

1. Переход из первого квадранта во второй, а затем в третий квадрант матрицы.

2. Из первого квадранта в четвертый, а затем в третий квадрант матрицы

3. Из первого квадранта матрицы в третий.

Перемещение из первого квадранта матрицы в квадрант «Лидер» наименее вероятен. При нахождении бизнес-единицы в квадранте

«Аутсайдер» предприятие не обладает достаточными ресурсами и потенциалом, чтобы достичь лидирующего положения без прохождения промежуточных вариантов.

В зависимости от расположения бизнес-единицы в поле матрицы в работе предлагаются методы решения по достижению направлением лидирующего положения.

Анализируемая бизнес-единица корпорации находится во втором квадранте матрицы. В этом случае схема мероприятий по повышению результативности работы подразделения представлена на рисунке 9.

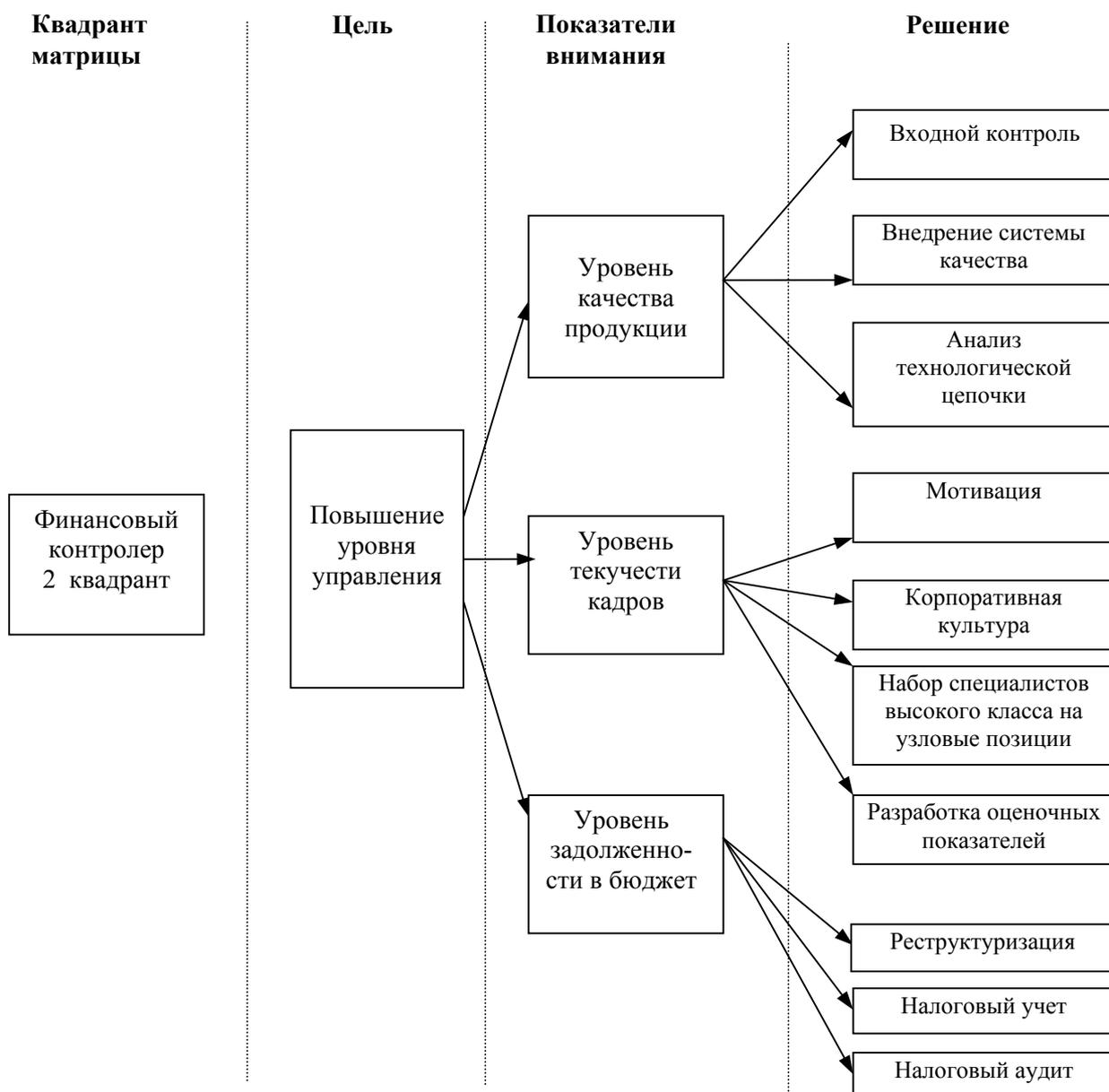


Рис. 9. Схема мероприятий по повышению показателя «Уровень управления» для менеджера бизнес-единицы, находящейся во втором квадранте Матрицы результативности работы менеджера

Таким образом, все аспекты методики – организационно-управленческий, учетно-информационный, экономический – подчинены решению единой задачи – оптимизации управления современной российской корпорацией.

**Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:**

1. Батов А.А. Технологии управления корпоративными структурами//Международная молодежная конференция «Политика и бизнес в меняющемся мире». Сборник тезисов докладов: ГУУ. М., Обнинск 2002.- С.147 - 148.

2. Батов А.А., Бушмелева Г.В. Моделирование микродинамики бизнес-процессов предприятия в системе антикризисного управления // Проблемы региональной экономики №1-2,2003.- Ижевск: Издательство Института экономики и управления УдГУ, 2003. - С.188 -192 (авт. вклад 60%).

3. Батов А.А. Показатели оценки динамики экономической результативности корпорации// Стратегическое планирование на предприятии: Материалы международной научно-практической конференции. – Ижевск: Издательство ИжГТУ, 2003.

4. Батов А.А. Показатели оценки результативности корпорации // Управление экономикой в условиях интеграции хозяйственных систем: Материалы четвертой региональной экономической конференции молодых ученых и аспирантов с международным участием. – (Ижевск, 19 февраля 2003г).- Ижевск: Издательство ИжГТУ, 2003. – С. 238 - 245.

5. Батов А.А., Бушмелева Г.В. Бюджетирование центров ответственности промышленных предприятий // Проблемы региональной экономики №1-3,2002.- Ижевск: Издательство Института экономики и управления УдГУ, 2002. - С.380 - 383 (авт. вклад 70%).